

DECISÃO DA COMISSÃO

de 22 de Setembro de 1999

que declara a incompatibilidade de uma operação de concentração com o mercado comum e o Acordo EEE

Processo nº IV/M.1524 - AIRTOURS/FIRST CHOICE

(O texto em língua inglesa é o único que faz fé)

(Texto relevante para efeitos do EEE)

A COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS,

Tendo em conta o Tratado que institui a Comunidade Europeia,

Tendo em conta o Acordo sobre o Espaço Económico Europeu e, nomeadamente, o nº 2, alínea a), do seu artigo 57º,

Tendo em conta o Regulamento (CEE) nº 4064/89 do Conselho, de 21 de Dezembro de 1989, relativo ao controlo das operações de concentração de empresas¹, com a última redacção que lhe foi dada pelo Regulamento (CE) nº 1310/97² e, nomeadamente, o nº 3 do seu artigo 8º,

Tendo em conta a decisão da Comissão de 3 de Junho de 1999 de dar início a um processo relativamente a este caso,

Tendo dado às empresas em causa a oportunidade de apresentarem as suas observações sobre as objecções levantadas pela Comissão,

Tendo em conta o parecer do Comité Consultivo em matéria de Concentrações³,

CONSIDERANDO O SEGUINTE:

Em 29 de Abril de 1999, a Comissão recebeu a comunicação de um projecto de concentração, nos termos do artigo 4º do Regulamento (CEE) nº 4064/89 (“o Regulamento das concentrações”), através do qual a Airtours plc. (“Airtours”) adquiriria, nos termos do nº 1, alínea b), do artigo 3º do Regulamento das concentrações, o controlo total da First Choice plc. (“First Choice”) mediante uma oferta pública de aquisição.

¹ JO L 395 de 30.12.1989, p. 1; versão rectificada: JO L 257 de 21.9.1990, p. 13.

² JO L 180 de 9.7.1997, p. 1.

³ JO C ...de ..199. , p. ...

Em 3 Junho de 1999, a Comissão decidiu dar início a um processo nos termos do nº 1, alínea c), do artigo 6º do Regulamento das concentrações.

I. AS PARTES E A OPERAÇÃO

1. A Airtours é uma empresa britânica activa nos seguintes domínios: viagens organizadas, agências de viagens, companhias *charter*, hotelaria e navios de cruzeiro, presente em 17 países europeus (nomeadamente no Reino Unido e na Irlanda) e da América do Norte. A First Choice é uma empresa britânica activa nos seguintes domínios: viagens organizadas, agências de viagens, companhias *charter*, serviços de intermediação de bilhetes de avião e de aluguer de automóveis, principalmente no Reino Unido e na Irlanda, estando também presente no Canadá. A Airtours pretende adquirir a First Choice através de uma oferta pública de aquisição.

II. A CONCENTRAÇÃO

2. A Airtours propõe-se adquirir a totalidade do capital da First Choice. A operação comunicada constitui assim uma concentração nos termos do nº 1, alínea b), do artigo 3º do Regulamento das concentrações.

III. DIMENSÃO COMUNITÁRIA

3. O volume de negócios conjunto das empresas em causa a nível mundial é superior a 5 mil milhões de euros ([...] * para a Airtours e [...] * para a First Choice). Cada uma das empresas regista um volume de negócios total a nível comunitário superior a 250 milhões de euros ([...] * para a Airtours e [...] * para a First Choice), não realizando, no entanto, nenhuma delas mais de dois terços do seu volume de negócios total na Comunidade num único Estado-membro. Por conseguinte, a operação comunicada apresenta dimensão comunitária.

IV. MERCADOS RELEVANTES

A. Mercados do produto relevantes

4. As actividades das partes sobrepõem-se principalmente a nível da oferta de serviços de viagens de turismo a clientes no Reino Unido e na Irlanda. Para além do fornecimento de circuitos organizados e de outros produtos turísticos, as partes encontram-se integradas verticalmente a montante (companhias aéreas) e a jusante (agências de viagens). Em decisões anteriores relativas a processos neste sector⁴, a Comissão identificou determinados mercados do produto distintos que utilizará como base para estabelecer os mercados relevantes no caso em apreço.

Produção: Viagens organizadas

5. Ambas as partes são operadores turísticos. Os operadores turísticos fornecem sobretudo “férias organizadas”, combinando alojamento e eventualmente outros serviços num

* Partes deste texto foram eliminadas para garantir a confidencialidade da informação; essas partes estão assinaladas com parêntesis rectos e asterisco.

⁴ Por exemplo, Decisão da Comissão no processo nº IV/M.1502 – Kuoni / First Choice, JO C 139 de 19.5.1999, p. 3, e Decisão da Comissão no processo nº IV/M.1341 – Westdeutsche Landesbank/Carlson/Thomas Cook, JO C 102 de 13.4.1999, p. 9.

determinado país de destino (normalmente estrangeiro) com a viagem de ida e volta (normalmente de avião).

6. Anteriormente, a Comissão⁵ considerou que as férias organizadas constituíam um mercado distinto do das férias em que o cliente adquire os vários elementos separadamente. De acordo com a Airtours⁶ e outros, a distinção entre os dois tipos de produto está a tornar-se menos evidente à medida que os clientes se familiarizam com as férias no estrangeiro e estão mais propensos a organizá-las eles próprios, mas também devido à entrada no mercado europeu de companhias aéreas regulares de baixo preço (na sequência da liberalização do sector). Entendem assim que as férias organizadas de forma independente deveriam ser consideradas uma pressão concorrencial sobre os operadores que propõem viagens organizadas. A Comissão não aceita este ponto de vista.
7. O preço total de umas férias organizadas de forma independente pode, é certo, constituir o limite superior do preço susceptível de ser facturado por umas férias organizadas semelhantes. No entanto, isso não significa que seja uma limitação suficiente para impedir que os preços das férias organizadas ultrapassem o nível concorrencial. Muito embora os consumidores tenham a possibilidade de comprar eles próprios os vários elementos das suas férias, isto é, o alojamento e a viagem, continuam a existir algumas diferenças consideráveis. Por exemplo, pode ser difícil para os consumidores efectuarem uma comparação directa entre os preços das férias organizadas e os de férias equivalentes em que os vários elementos são adquiridos separadamente (por exemplo, em termos de transferência para e dos aeroportos). É igualmente provável que existam custos suplementares de pesquisa e "de transacção" (telefonemas, faxes, correspondência com o hotel e a companhia aérea, organização do aluguer de um automóvel, transferências, etc.) e maiores riscos (por exemplo, interpor uma acção contra o proprietário de um hotel situado no estrangeiro) se os diferentes elementos de uma viagem forem adquiridos separadamente, comparativamente a uma operação única de compra de uma viagem organizada. Por conseguinte, a Comissão não considera que um aumento relativamente pequeno do preço das férias organizadas desse origem a que um número suficiente de clientes as substituísse por férias "independentes", para justificar a inclusão deste último tipo de férias no mercado do produto relevante no caso em apreço⁷.
8. Algumas viagens organizadas (por exemplo circuitos em autocarro) implicam a prestação de um serviço de transporte terrestre. Outras, com partida do Reino Unido, apenas incluem a travessia da Mancha (ou do túnel) e o alojamento, utilizando os clientes o seu próprio veículo. No entanto, cerca de 90% das férias organizadas a partir do Reino Unido pressupõem o transporte aéreo⁸. Assim, não será feita qualquer distinção entre os mercados do produto em função do meio de transporte utilizado.
9. Tanto a Airtours como a First Choice têm uma presença pouco significativa no mercado das férias passadas no Reino Unido. Contudo, segundo a Comissão e tal como foi

⁵ Processo Kuoni / First Choice, referido na nota 4.

⁶ Resposta à Comunicação de objecções da Comissão, pontos 2.20–2.31.

⁷ A Comissão britânica dos Monopólios e das Fusões "Monopolies and Mergers Commission" (MMC) adoptou a mesma posição por motivos semelhantes no seu inquérito ao sector "Foreign Package Holidays", Dezembro de 1997, Cmnd 3813, p.12, ponto 2.21 ("Relatório de 1997").

⁸ Comunicação formal, pp. 19 e 23-25.

referido pela "Monopolies and Mergers Commission (MMC) no seu relatório de 1997⁹, os preços de férias nacionais no Reino Unido e na Irlanda não influenciam os preços das férias organizadas no estrangeiro, devido às preferências dos consumidores em matéria de clima, cultura, etc., assim como os níveis de preços e outros factores. Assim, as férias a nível nacional não são consideradas como parte do mercado relevante para efeitos do caso em apreço.

10. Podem ainda ser consideradas outras distinções no âmbito do mercado das férias organizadas no estrangeiro por avião. Por exemplo, pode estabelecer-se uma diferença em função do tipo de férias: férias na praia; férias na neve; circuitos citadinos, ou em função do destino (por país ou numa base mais restrita).
11. A Airtours considera existir um grau de substituíbilidade suficiente entre estes diferentes elementos, tanto a nível da oferta como da procura, que torna desnecessária qualquer subdivisão suplementar do mercado das viagens organizadas. Refere igualmente que nem a Comissão, em casos anteriores semelhantes, nem a MMC (no Relatório de 1997) consideraram necessário proceder a essa subdivisão¹⁰.
12. No entanto, pelos motivos a seguir expostos, a Comissão considera que se justifica uma abordagem um pouco mais restritiva no caso em apreço, diferenciando dois mercados distintos no que se refere às viagens organizadas: o mercado dos destinos longínquos e o mercado dos destinos próximos, incluindo este último sobretudo a fórmula “mar e sol”¹¹, utilizada principalmente no Verão, em especial nos meses de Julho e Agosto.
13. De uma maneira geral, o sector das viagens considera como destinos longínquos todos os destinos que implicam um tempo de voo (a partir do Reino Unido) muito superior a três horas¹². Como tal, todos os destinos de férias na Europa (continente e ilhas) e no Norte de África inserem-se na categoria “destinos próximos”, contrariamente aos destinos situados, por exemplo, nas Caraíbas, Américas ou Sudeste Asiático, em que a duração do voo é muito superior (normalmente o dobro ou mais).
14. As partes, e alguns dos operadores turísticos seus principais concorrentes, encontram-se melhor posicionados no sector dos destinos próximos do que no dos destinos longínquos. Neste último sector (Verão de 1998), a Airtours registou uma quota de mercado de 13,3% e a First Choice de 16,4% (total: 29,7%), contra 14,7% para a Thomson e 8,3% para a Thomas Cook¹³. Estas quotas por si só não indicam a criação de uma posição dominante no sector das viagens organizadas para destinos longínquos. Além disso, este sector é tendencialmente mais fragmentado do que o dos destinos próximos, contando com um elevado número de pequenos operadores turísticos

⁹ Ponto 2.22.

¹⁰ Comunicação formal, nomeadamente pontos 6.52 – 6.60.

¹¹ O Quadro 3.3 do Relatório 1997 da MMC revela que, em 1996, a Espanha e a Grécia representaram em conjunto 5,5 milhões num volume total de negócios de 9,5 milhões no sector das viagens organizadas na Europa (incluindo a Turquia) no Reino Unido, o que corresponde a cerca de 60%, representando a Espanha por si só 45%. Desde então, esta percentagem terá registado uma diminuição, apesar de a Espanha continuar a ser o destino mais popular para as férias organizadas.

¹² Comunicação formal, secção 6, e as fontes nela citadas; os voos para destinos do Mediterrâneo Oriental ou para as Canárias podem ter uma duração até cerca de quatro horas.

¹³ Comunicação formal, quadro 6.9, fonte A C Nielsen. Os dados relativos aos destinos próximos constam do Quadro 1 desta Decisão.

especializados e alguns fornecedores (nomeadamente a Kuoni, a BA Holidays e a Virgin) que integram grandes grupos. No entanto, o sector das viagens organizadas para destinos longínquos representa uma percentagem relativamente pequena (entre 15 e 20% segundo a Airtours)¹⁴ das vendas totais de viagens organizadas no Reino Unido. Por conseguinte, uma definição mais ampla do mercado do produto, que incluisse as viagens organizadas simultaneamente para destinos longínquos e próximos, não seria susceptível de dar origem a quotas de mercado e a aumentos muito diferentes, embora a Airtours sugira que tal pudesse ter algumas repercussões na avaliação da força dos concorrentes reais e potenciais.

15. A Airtours indica¹⁵ existir uma convergência de preços entre as viagens organizadas para destinos longínquos e próximos, sendo disso prova, por exemplo, o facto de terem sido vendidas férias na “Disneylândia” na Flórida a um preço praticamente semelhante ao seu equivalente “Eurodisney”, o que significa que os preços das viagens para destinos longínquos influenciam efectivamente os das viagens para destinos próximos. No entanto, a Comissão considera, tal como explicará mais pormenorizadamente a seguir, que a nível da concorrência, as diferenças entre as viagens organizadas para destinos longínquos e para destinos próximos, relativamente a vários aspectos importantes, são mais acentuadas do que as semelhanças, de tal forma que considera oportuno separá-las para efeitos da avaliação da concentração.
16. Os aviões utilizados para os destinos próximos e longínquos não são totalmente substituíveis. Alguns tipos de aviões mais pequenos, actualmente muito utilizados (por exemplo, as séries B737, A320 e MD 80), não dispõem de autonomia suficiente para a maioria dos voos de longo curso, não podendo ser utilizados nestes trajectos. De igual modo, nem todos os aviões de maiores dimensões se prestam para todos os trajectos. Alguns grandes operadores turísticos declararam à Comissão que determinados grandes aviões muito utilizados (por exemplo, o B757) são menos adequados para os destinos longínquos, na medida em que não têm a autonomia necessária para determinadas viagens (o máximo é a costa Nordeste dos Estados Unidos) e que a sua estrutura estreita, com um único corredor, não proporciona aos passageiros o conforto necessário para voos mais longos. Além disso, os voos de longo curso limitam o número de “rotações” (incluindo cada uma um voo de ida e volta) que um aparelho e a sua tripulação podem efectuar entre a base e os aeroportos de destino durante um dado período, o que implica um aumento importante dos custos, como por exemplo, os custos de tripulação e de restauração. Relativamente à maioria dos destinos próximos, é possível efectuar três rotações diárias, contra apenas uma para os destinos longínquos; por outro lado, os aviões de longo curso não conseguem geralmente transportar o dobro dos passageiros de um avião de médio curso (por exemplo, um voo *charter* efectuado com um A320 transporta normalmente cerca de 200 passageiros, contra cerca de 350 de um B767 ou de um A330¹⁶). Tal aumenta o número e/ou a dimensão dos aviões necessários para que um voo de longo curso seja economicamente viável relativamente a um voo de médio curso.
17. O custo de exploração por passageiro/milha é normalmente menor nos grandes aviões do que nos aviões mais pequenos, nomeadamente em longas distâncias. No entanto, nem sempre é rentável utilizar um grande avião para um destino próximo ainda que as

¹⁴ Comunicação formal, ponto 6.64.

¹⁵ Comunicação formal, ponto 6.58.

¹⁶ Fonte: "Hot!" - Revista de bordo da Airtours, Inverno de 1998/99.

pistas, os terminais aeroportuários, etc. o permitam. É necessário que exista um nível de procura suficiente para que o avião tenha uma taxa de ocupação rentável, isto é, normalmente próxima da sua capacidade máxima, durante toda a época; os custos de exploração de um avião cheio são apenas ligeiramente superiores aos de um avião com metade da ocupação, o que significa que as companhias aéreas devem fazer corresponder rigorosamente a composição da sua frota com a repartição dos passageiros entre grandes aviões (principalmente de longo curso) e aviões de menor dimensão (para pequenas distâncias). A Airtours, por exemplo, apenas possui actualmente na sua frota cinco aviões (A330, B767) que considera aptos a serem utilizados tanto para destinos próximos como longínquos, num total de 37 aparelhos de todos os tipos¹⁷.

18. Todos estes factores tendem a limitar a substituíbilidade para as companhias aéreas (e para os operadores turísticos verticalmente integrados) entre os voos de longo e de médio curso, o que se repercute a nível dos preços. Além disso, apesar de ser possível alugar aviões numa base de curto prazo, as companhias *charter* (incluindo as das partes) ou são proprietários da maioria dos seus aviões ou alugam-nos a relativamente longo prazo, a fim de reduzir os custos, manter a qualidade e garantir a continuidade da oferta; de acordo com as informações da Comissão, o período normal de aluguer de um avião é de cinco anos. Assim, caso pretenda reconfigurar a sua frota em termos de capacidade de longo e médio curso, uma companhia aérea deverá fazer investimentos (e precisará de tempo).
19. Existem ainda diferenças consideráveis, para além das já mencionadas, tanto para o operador turístico como para o consumidor final.
20. As férias em destinos longínquos, embora deixassem provavelmente de ser consideradas apanágio dos ricos, continuam a possuir, salvo algumas excepções como a Flórida, uma imagem mais “exótica” do que as estações balneares mediterrânicas, que se tornaram relativamente familiares, e visam um tipo de clientela diferente (por exemplo, solteiros ou casais sem filhos). Podem, por outro lado, ser consideradas menos adequadas noutros aspectos. No Reino Unido, por exemplo, a maioria das férias organizadas no estrangeiro passam-se durante a época alta de Verão (sobretudo de meados de Julho a fins de Agosto), a fim de coincidirem com as férias escolares (e, em determinadas regiões, com as datas de encerramento das empresas); porém, nesta altura, as condições climáticas não são favoráveis em alguns dos destinos longínquos mais procurados (como por exemplo a Flórida)¹⁸.
21. Os períodos de voo muito mais longos podem também dissuadir alguns clientes de optarem por férias num destino longínquo, ainda que estas sejam comparáveis, noutros aspectos, a férias num destino próximo, por exemplo no que se refere ao clima, situação, preços, vistos, exigências médicas, etc. A maioria das férias organizadas dos clientes britânicos tem uma duração máxima de duas semanas, o que corresponde (contrariamente ao que se passa de um modo geral no continente) ao período normal concedido pela entidade patronal aos trabalhadores como férias anuais principais. Quanto maior for o tempo de voo, menor será a estadia na praia e, na prática, pode haver até um dia de diferença entre a duração total de uma viagem para um destino

¹⁷ Resposta à Comunicação de objecções, p. 22, ponto 2.43 (iii).

¹⁸ Por exemplo um guia bastante conhecido, o “Lonely Planet”, refere o seguinte sobre Orlando (Flórida): “Julho e Agosto são meses muito quentes e húmidos com temperaturas que podem atingir os 90 F (33°C), uma taxa de humidade de 95% e aguaceiros frequentes”.

próximo ou para um destino longínquo. Designadamente no que diz respeito à América, a diferença horária pode também reduzir a duração do tempo de férias efectivamente “utilizável”.

22. Os preços no consumidor reflectem estas e outras diferenças. As informações da Airtours¹⁹ revelam que, no Verão de 1998, o preço médio de férias dos catálogos para destinos longínquos era de aproximadamente [...]*, contra [...] para destinos mais próximos, ou seja, uma diferença superior [...]*. Uma comparação efectuada para a Comissão por um importante operador turístico entre férias com características praticamente semelhantes (14 noites, hotel de 3 estrelas, refeições não incluídas) na Flórida e em Espanha revelou que o preço das segundas correspondia, em média, a cerca de metade do das primeiras. Foram obtidos resultados relativamente semelhantes numa comparação com a Grécia e as Canárias e para alojamento com refeições (diferença entre 30% e 40%). Além disso, verificou-se não haver uma relação estável entre estes dois grupos de preços ao longo do tempo, o que aconteceria se estes dois tipos de férias fossem substituíveis. Entre 1994 e 1995, por exemplo, os preços para Espanha aumentaram 9% enquanto os da Flórida diminuían 3%; entre 1997 e 1998, verificou-se exactamente o oposto: os preços para a Flórida aumentaram 9%, enquanto os de Espanha registavam uma descida de 3%.
23. Os preços médios não reflectem necessariamente os preços marginais. No entanto, quando se observam importantes diferenças, como no presente caso, é pouco provável que exista uma gama suficiente de férias para destinos longínquos efectivamente comparáveis a preços suficientemente semelhantes para que estes possam exercer uma influência nos preços praticados relativamente aos destinos próximos²⁰.
24. As informações sobre preços comunicadas à Comissão corroboram a conclusão segundo a qual apenas existe uma convergência limitada entre os preços das férias de tipo comparável para destinos longínquos e para destinos próximos. Os preços das férias para determinados destinos longínquos, nomeadamente em certas alturas do ano (por exemplo quando as condições climáticas não são em princípio favoráveis), podem por vezes ser idênticos ou aproximar-se dos das férias em destinos próximos no ponto máximo da escala qualidade/preço (estação alta, alojamento de maior qualidade). No entanto, não se afigura que esta sobreposição muito limitada seja suficiente para influenciar os preços no conjunto do mercado dos destinos próximos, na medida em que as férias para os destinos longínquos em causa só seriam consideradas como substitutos efectivos - do ponto de vista do preço ou por outros motivos – por um número muito reduzido de clientes.
25. Por exemplo, nenhum dos destinos longínquos citados pela Airtours na sua resposta à Comunicação de objecções²¹ para corroborar a sua posição relativamente a este ponto se situava na gama de preços anteriormente fornecida como típica dos destinos próximos (cerca de 485 libras por uma semana, Julho/Agosto 2000, hotel de 3 estrelas em meia pensão, em Maiorca²²). A viagem mais barata para um destino longínquo constante do quadro para Julho/Agosto 1999 custa 849 libras (Tailândia, que implica um voo

¹⁹ Anexo 1 (a) à resposta de Junho de 1999 ao inquérito da Comissão.

²⁰ Tal reflecte a opinião expressa sobre esta questão pelo operador turístico de longo curso, a Kuoni, aquando da audição oral.

²¹ Quadro 2.6, p. 21.

²² Anexo 2 à resposta de 29 de Junho de 1999 ao inquérito da Comissão.

de 11 horas e que nessa época regista um grau de precipitação mensal de cerca de 23 cm com apenas cinco horas de sol diárias, segundo o catálogo da Airtours); a viagem mais barata independentemente da altura do ano custa 649 libras (México, Janeiro 2000), ou seja, uma diferença de +43% e +33%, respectivamente, em relação ao preço-tipo para um destino próximo no Verão.

26. De igual modo, nas informações sobre as férias para destinos longínquos oferecidas pela BA Holidays, referidas pela Airtours²³, que indicavam existir substituíbilidade a nível dos preços entre destinos próximos e longínquos (revelando, assim, a importância da BA como concorrente), apenas um único pacote de férias entre os oito indicados incluía as refeições. Todos os outros incluíam apenas o alojamento, não sendo por conseguinte directamente comparáveis com as viagens-tipo para destinos próximos, ou incluíam (em quatro casos) uma fórmula avião/aluguer de automóvel, que a própria Airtours não considera constituir “férias organizadas” na acepção normal da expressão²⁴. As férias “correspondentes” em questão incluíam 7 noites num hotel de 4 estrelas, com pensão completa, em Santa Lucia, pelo preço de 799 libras por pessoa. Um pacote mais ou menos equivalente em Tenerife (7 noites, no Barcelo Hotel Santiago, 4 estrelas, pensão completa) custa, no catálogo da First Choice, cerca de 550 libras no período em causa, ou seja, cerca de 30% menos. De igual modo, as férias durante o período em causa nunca seriam adequadas para famílias com crianças, na medida em que, no Reino Unido, as férias escolares acabam, o mais tardar, na primeira semana de Setembro. Importa igualmente referir que as férias BA em questão eram oferecidas a estes preços durante um período de reserva tardia, que é de apenas um mês ou dois antes da partida, e, por conseguinte, podem ser propostas a um preço inferior ao anunciado no catálogo utilizado como base de comparação; ora, uma reserva “tardia” para um destino próximo permitiria igualmente beneficiar de uma redução, o que aumentaria a diferença entre os dois preços.
27. Na sua resposta à Comunicação de objecções da Comissão, a Airtours apresentou alguns dados relativos a inquéritos aos clientes para corroborar o seu ponto de vista²⁵. Os dados indicavam que uma percentagem importante (36%) da sua amostra de clientes que tinham adquirido uma viagem organizada para um destino próximo nos últimos cinco anos tinham igualmente adquirido uma viagem organizada para um destino longínquo; uma proporção semelhante tinha previsto ou previa fazer a mesma coisa. No entanto, tal não permite concluir, como pretende a Airtours, que as férias em questão sejam efectivamente intersubstituíveis. Alterações periódicas da sua situação pessoal (como por exemplo lucros excepcionais obtidos por inúmeros titulares de contas de poupança em "Building societies" britânicas, nos últimos anos, na sequência da desmutualização ou da aquisição da sua sociedade) podem permitir a determinados clientes optarem, em certos anos, por férias mais dispendiosas (ou suplementares), sem que o seu comportamento seja alterado de forma definitiva. O inquérito não indica em que medida este factor foi importante para a amostra em causa, nem apresenta qualquer comparação dos preços pagos pelos dois tipos de férias.
28. Pelos motivos atrás expostos, a Comissão considera que o mercado do produto relevante é o das *férias organizadas para destinos próximos no estrangeiro*

23 Poster da BA Holidays “ofertas mundiais”, apresentado pela Airtours aquando da audição que indicava os preços praticados em Julho de 1999 para as viagens em Setembro/Outubro de 1999.

24 Resposta à Comunicação de objecções, p. 2, ponto 1.8.

25 Quadros 2.4 e 2.5 e pontos 2.37-2.39.

Distribuição: oferta de serviços de agências de viagens

29. As duas partes possuem agências de viagens no Reino Unido (não existe sobreposição na Irlanda). Os agentes de viagens são retalhistas que fornecem vários serviços aos consumidores e aos viajantes profissionais, como por exemplo voos, *charter* ou regulares, reserva de hotéis e outro tipo de alojamento, aluguer de automóveis, serviços de câmbio, seguros de viagem e outros serviços conexos. Estes agentes operam sobretudo através de estabelecimentos ou escritórios, embora alguns recorram igualmente à venda por telefone, acessível fora das horas de expediente normal. Os agentes de viagens são normalmente remunerados mediante uma comissão, paga pelo fornecedor do serviço em causa, de que são agentes, e não directamente pelo próprio cliente. No caso das férias organizadas, o agente recebe uma comissão do operador turístico sobre o preço das férias vendidas. Todos os agentes de viagens no Reino Unido e na Irlanda oferecem os produtos de uma série de operadores turísticos e de outros fornecedores e todos os principais operadores turísticos possuem, pelo menos, algumas agências de viagens próprias.
30. Os principais operadores turísticos (incluindo as partes), bem como alguns pequenos operadores, praticam igualmente a *venda directa*, através de estabelecimentos comerciais, centros telefónicos ou venda por correspondência, dos seus próprios produtos. Ao contrário dos serviços tradicionais das agências de viagens, a venda directa não permite ao consumidor comparar as ofertas dos diferentes fornecedores²⁶. No entanto, esta distinção parece ser pouco relevante, pelo menos no tocante às férias organizadas. Os operadores turísticos/agências integrados praticam todos, de forma generalizada, a “venda selectiva”, isto é, as suas agências dão preferência aos produtos do "seu" operador turístico²⁷.
31. Os agentes e os operadores turísticos recorrem igualmente à Internet e ao teletexto para anunciarem os lugares disponíveis e os preços das férias. No entanto, a reserva e a venda efectivas processam-se quase sempre através dos meios tradicionais, isto é, por intermédio de uma agência de viagens (pessoalmente, por telefone ou pelo correio) ou directamente junto do operador turístico (estabelecimento comercial, centro telefónico ou venda por correspondência). O teletexto é apenas um sistema de visualização e não pode ser utilizado para efectuar as vendas. O comércio electrónico, ou seja, as compras via Internet, é considerado por inúmeras agências e operadores turísticos como uma modalidade alternativa de distribuição que poderá adquirir grande importância no futuro e que possibilitará a entrada no mercado de um maior número de distribuidores independentes, embora seja evidente que os agentes e os operadores turísticos já existentes desenvolverão as suas próprias actividades no domínio do comércio electrónico. Porém, actualmente, este sistema está ainda pouco desenvolvido no Reino Unido, mesmo para artigos de pouco valor como livros, quanto mais para aquisições importantes como as viagens organizadas; os consumidores consideram ainda arriscado este método de compra e precisarão sem dúvida de um certo tempo para alterarem o seu comportamento. A utilização deste sistema no sector das viagens limita-se praticamente à venda de bilhetes de avião. A televisão digital, que está em vias de ser introduzida no Reino Unido, poderá tornar-se um sistema de vendas, sendo, no entanto, pouco provável que tenha um impacto significativo a curto prazo. A grande

²⁶ O Relatório 1997 da MMC já citado exclui as vendas directas e as vendas por telefone da sua definição do mercado, para efeitos da avaliação da concorrência entre agentes de viagens (pontos 2.24 e 4.29).

²⁷ Ver, nomeadamente, Relatório 1997 da MMC, pontos 2.69-2.83.

maioria das vendas de viagens organizadas (81% segundo a comunicação formal) continuam a ser feitas através das agências de viagens, na maioria dos casos (62% segundo a comunicação formal) através de vendas feitas pessoalmente em estabelecimentos comerciais, muito embora esta última percentagem tenha vindo a diminuir e as vendas directas pelos operadores turísticos se tenham mantido estáveis enquanto percentagem do total desde 1993²⁸. Todos estes elementos permitem pensar que, para os operadores turísticos, a venda directa ao cliente (sem passar por uma agência) constitui sobretudo um complemento das vendas feitas através das agências e não um seu substituto²⁹.

32. O mercado do produto relevante é o dos serviços das agências de viagens, uma vez que as agências das partes fornecem a gama tradicional de produtos e serviços do sector, apesar de desempenharem igualmente um papel importante na distribuição dos produtos das partes. Todavia, segundo as informações actualmente disponíveis, a concentração não deveria dar origem à criação ou ao reforço de uma posição dominante no sector dos serviços das agências de viagens no seu conjunto, independentemente da inclusão das vendas directas de viagens organizadas pelos operadores turísticos e/ou das vendas à distância (isto é, por telefone, etc.) efectuadas pelas agências. Em termos de número de pontos de venda, a quota combinada das partes no mercado dos serviços das agências de viagens é pouco significativa (cerca de 15%)³⁰.
33. O impacto da concentração na integração vertical deste sector, isto é, o facto de os operadores turísticos possuírem agências de viagens e distribuírem as suas férias organizadas através delas, será analisado infra (secção sobre Integração vertical).

Oferta de lugares nos aviões

34. Ambas as partes operam a sua própria companhia aérea *charter*: a Airtours explora a Airtours International e a First Choice da Air 2000. Estas companhias são utilizadas sobretudo para as férias propostas pelas duas empresas, embora alguns lugares possam ser igualmente vendidos a terceiros (outros operadores turísticos e intermediários). As duas partes também adquirem um certo número de lugares a outras companhias aéreas, tanto *charter* como regulares, sobretudo, mas não exclusivamente, para inclusão nos seus próprios pacotes ou nos pacotes de outros operadores.
35. Em decisões anteriores, a Comissão definiu um mercado global para os serviços das companhias *charter*. Estas últimas são utilizadas principalmente pelos operadores turísticos, nomeadamente nos sectores mais populares do mercado das férias no estrangeiro e são elas que vendem a grande maioria dos lugares³¹ aos operadores turísticos que propõem viagens organizadas no Reino Unido e na Irlanda. As suas actividades apresentam um certo número de características que as distinguem das companhias regulares. As companhias *charter* operam (normalmente de forma directa) entre o país de origem e os aeroportos mais próximos dos principais destinos de férias.

²⁸ Valores relativos a 1998. Fonte: British National Travel Survey (BNTS), ponto 6.149 da notificação.

²⁹ A este respeito, importa igualmente referir que se algum pequenos operadores especializados que ocupam nichos do mercado podem recorrer às vendas directas de forma intensiva, os que se encontram em concorrência com os grandes operadores integrados no mercado das viagens de massa dependem sobretudo do canal de distribuição constituído pelas agências de viagens.

³⁰ Estimativa da Comissão, com base no formulário CO e no Relatório 1997 da MMC.

³¹ Quase 90% de acordo com os dados do inquérito retomado pelas partes no Quadro 6.17 da comunicação formal.

A escolha das rotas e a frequência do voos são determinadas pela procura dos operadores turísticos e as companhias *charter* alteram os planos de voo em função da evolução da procura de férias organizadas no estrangeiro para destinos específicos. As companhias *charter* esperam normalmente que um operador turístico adquira um determinado número de lugares para, pelo menos, uma estação turística.

36. As quotas das partes, bem como as dos seus principais concorrentes, no mercado da oferta de serviços de transporte a operadores turísticos para viagens organizadas, são semelhantes, independentemente da inclusão ou não dos voos regulares³². Os voos regulares representam uma percentagem relativamente reduzida (12%) do conjunto dos voos das viagens organizadas no Reino Unido³³. Em princípio, os operadores turísticos podem substituir os voos *charter* por voos regulares. No entanto, a Comissão considera pouco provável que os preços dos voos regulares influenciem os dos voos *charter*, pelo que aqueles não devem ser considerados como fazendo parte do mesmo mercado do produto para efeitos do caso em apreço. Tal como a seguir explicado, as informações comunicadas à Comissão pelas companhias aéreas e os operadores turísticos revelam que os voos regulares não constituem um substituto viável dos voos *charter* no que se refere às viagens organizadas para a maioria dos destinos de férias, nomeadamente os destinos mais próximos.
37. As companhias aéreas regulares exploram uma rede de rotas que ligam sobretudo as capitais e outras grandes cidades, não operando necessariamente voos directos para os destinos de férias (próximos) que interessam geralmente aos operadores turísticos (estes não recorrem ou apenas recorrem raramente aos voos não directos por os considerarem pouco convenientes para os clientes, mais longos e, com uma mesma taxa de ocupação do avião, mais caros do que os voos directos). Os operadores turísticos adquirem por vezes lotes de lugares em voos regulares para destinos de férias. Mas, segundo a opinião da Comissão, largamente corroborada pelas observações comunicadas por terceiros, na perspectiva dos operadores turísticos os voos regulares não estão em condições, devido a um determinado número de factores, de substituir mais do que uma pequena percentagem dos voos *charter*. Assim, de acordo com as informações comunicadas à Comissão por um pequeno operador durante a investigação, os lugares nos voos regulares são normalmente entre 25 e 30% mais caros do que os lugares equivalentes nos voos *charters*, sendo, por conseguinte, pouco provável que possam influenciar os preços dos voos *charter* em geral.
38. Nos aviões utilizados em voos regulares, os lugares são normalmente mais espaçados do que nos aviões *charter*, o que reduz a capacidade e aumenta os custos relativos e os preços. Assim, por exemplo, o espaço normal entre os lugares em classe económica num voo BA é de 31 inches, enquanto nos voos da Airtours pode ser apenas de 28 inches; esta diferença, bem como outras alterações na disposição dos lugares, permite às companhias *charter* transportar um maior número de passageiros³⁴. É verdade que a oferta de lugares em voos regulares para destinos europeus aumentou nos últimos anos, tal como afirmado pela Airtours, nomeadamente com a entrada ou expansão no mercado europeu de companhias que praticam preços reduzidos - sobretudo no que respeita ao mercado britânico das férias organizadas para destinos

32 Comunicação formal, Quadros 6.17 e 6.19.

33 1998, Fonte: BNTS, ver Quadro 6.17 da comunicação formal.

34 Fonte: artigo de imprensa apresentado pela Airtours na sua resposta de 29 de Junho de 1999 ao inquérito da Comissão.

próximos, a Easyjet, a Ryanair e a filial da BA, Go, na sequência da liberalização deste mercado. Todavia, importa não sobrestimar o impacto desta evolução em termos da substituíbilidade entre voos regulares e voos *charter*. O número de destinos e de rotas servidos por essas companhias é actualmente muito reduzido. Segundo informações prestadas pela Airtours³⁵, essas companhias aéreas não servem, por exemplo, qualquer destino na Grécia, Turquia, Norte de África ou Ilhas Canárias. A Ryanair não opera para Portugal nem para Espanha. Os voos da Easyjet para destinos espanhóis populares, como por exemplo Barcelona e Málaga, partem de Liverpool, um aeroporto regional relativamente pouco popular; os voos da Go para Espanha e Portugal partem todos do aeroporto londrino de Stansted e não de Gatwick, o aeroporto mais popular, devido ao congestionamento deste último. Uma outra pequena companhia aérea regular, a Debonair, com base em Luton, é citada na resposta da Airtour à Comunicação de objecções³⁶ como uma fonte útil de capacidade, nomeadamente nos fins de semana, quando as suas vendas de bilhetes a viajantes profissionais são relativamente fracas. No entanto, segundo as informações que acabam de ser referidas, o único destino próximo de férias organizadas servido pela Debonair é Alicante.

39. Em muitos casos, pode pura e simplesmente acontecer não existirem, pelo menos em número suficiente, lugares disponíveis nos voos regulares nas datas e aos preços pretendidos, ainda que existam voos regulares directos para o destino em causa³⁷. As companhias regulares não estão normalmente em condições de oferecer aos operadores turísticos a totalidade dos lugares de um avião ou mais de uma pequena parte dos lugares disponíveis nesse avião, durante a semana e/ou durante toda uma época³⁸. Os seus horários podem também não permitir um número suficiente de rotações diárias para reduzir os custos de exploração (e, por conseguinte, os preços facturados aos operadores turísticos) relativamente aos de um voo *charter* normal. Os operadores turísticos devem adquirir a capacidade de que necessitam em grandes quantidades e com bastante antecedência a fim de reduzirem os seus custos e proporcionarem uma oferta segura aos clientes que, na sua maior parte, fazem as suas reservas com muita antecipação. Ora, os horários dos voos das companhias regulares (bem como o aparelho e os outros recursos necessários à sua exploração) são, por definição, fixados por períodos bastante longos e as companhias devem oferecer aos clientes tradicionais, nomeadamente aos que adquirem bilhetes totalmente flexíveis, a possibilidade de obterem um lugar a relativamente curto prazo. Se estas companhias renunciassem a esta prática, na sequência do alargamento das suas actividades *charter*, deixariam de poder explorar uma rede o que constitui a sua primeira função e donde provém a maioria das suas receitas.

35 Acetatos e documentos apresentados pela Airtours aquando da audição: ‘companhias aéreas a preços reduzidos - quem vai onde’ (p.18).

36 Carta da Hunt & Palmer (intermediação de bilhetes de avião) à Airtours, Apêndice 5 à resposta à Comunicação de objecções, citada no ponto 3.48 da resposta.

37 De acordo com um dos grandes operadores turísticos, na grande maioria dos casos os únicos voos directos existentes para um destino de férias de Verão, especialmente com partida de aeroportos regionais, serão voos *charter* ou, para os destinos mais procurados, um voo de uma companhia de turismo como a ‘Go’ filial da BA recentemente criada.

38 A British Airways propõe a capacidade total de determinados voos *charters* a partir de aeroportos britânicos regionais aos fins de semana, utilizando aviões de que não necessita para os seus voos regulares nessa altura. No entanto, trata-se de uma actividade em pequena escala e a BA declarou não prever expandi-la consideravelmente.

40. Por conseguinte, embora as companhias regulares constituam uma fonte de capacidade marginal para os operadores turísticos apenas estão aptas a substituir uma pequena percentagem da oferta de voos *charter* e, por conseguinte, terão uma influência mínima nos preços deste tipo de voos³⁹. Estes factores sugerem igualmente que uma proporção importante dos voos regulares utilizada para as viagens organizadas constitui mais um complemento dos voos *charter* do que um seu substituto efectivo. Esta conclusão é coadjuvada pelo facto de muitos operadores apenas proporem viagens em voos regulares, quando o fazem, mediante um suplemento aos seus pacotes (salvo no que respeita a determinados produtos topo de gama ou a alguns produtos para destinos longínquos).
41. No mercado britânico das viagens, os principais operadores turísticos encontram-se integrados verticalmente, possuindo cada um a sua própria companhia *charter*. No entanto, de acordo com a abordagem normal da Comissão nesta matéria, as entregas feitas a si próprio não são consideradas como parte do mercado relevante. Assim, o mercado é constituído apenas pelas vendas efectuadas aos (e por) terceiros.
42. Por conseguinte, o mercado do produto relevante para efeitos da presente decisão, no que diz respeito aos serviços das companhias aéreas é o da *oferta aos operadores turísticos de lugares nos voos charter para destinos próximos*.

Mercados geográficos relevantes

43. Em decisões anteriores, a Comissão admitiu que, na Europa, os mercados da oferta de férias organizadas no estrangeiro continuam a ter um carácter essencialmente nacional⁴⁰. Os operadores turísticos, mesmo aqueles que vendem férias em vários países, produzem e comercializam normalmente os seus produtos numa base nacional, isto é, para a Comunidade, com o local de partida e vendas aos residentes, separados por Estado-membro. As agências de viagens comercializam também os seus produtos à escala nacional. Os serviços das companhias *charter* podem igualmente ser considerados nacionais na medida em que os voos têm como ponto de partida e de chegada o seu país de origem e a procura destes serviços provém sobretudo de clientes com residência no país de origem.
44. Existe igualmente um certo número de obstáculos práticos que tornariam difícil para os consumidores a reserva de férias organizadas junto de um operador ou de uma agência de viagens não estabelecida no seu país de origem. As informações e recursos necessários (por exemplo, os catálogos ou os sistemas de reserva para os operadores estrangeiros, os pontos de venda para as agências de viagens) não estarão disponíveis no local e as diferenças linguísticas são susceptíveis de causar problemas de comunicação. Além disso, o contrato de férias seria normalmente regido pela legislação do país de estabelecimento do operador ou da agência de viagens estrangeira, tornando

³⁹ As informações sobre os preços relativos fornecidos pela Airtours aquando da audição (documento do Professor Neven, p.10 e Quadro 5) para corroborar o seu ponto de vista segundo o qual o preço de determinados voos regulares e *charter* são comparáveis, revela igualmente que o operador em questão facturou (ou foi facturado) um suplemento para o voo regular em cada um dos 5 casos examinados.

⁴⁰ Por exemplo, Decisões da Comissão nos seguintes processos: Havas Voyage/American Express (IV/M.564), JO C 117 de 12.5.1995, p. 8; Thomas Cook Group/LTU/West LB (IV/M.229), JO C 199 de 6.8.1992; West LB/Thomas Cook (IV/M.350), JO C 216 de 11.8.1993; Wagons-Lits/Carlson (IV/M.867), JO C 202 de 2.7.1997, p. 4; Westdeutsche Landesbank/Carlson/Thomas Cook (IV/M.1341), citados na nota 4.

mais difícil para o viajante obter uma reparação em caso de reclamação. O facto de os viajantes deverem eles próprios organizar a deslocação até ao ponto de partida no território do operador ou da agência estrangeira constitui um inconveniente suplementar.

45. Na opinião da Comissão, que não foi em geral contestada por terceiros, não é oportuno, no caso em apreço, proceder a subdivisões suplementares do mercado, nomeadamente por aeroporto de partida ou região. Os operadores turísticos comercializam os seus produtos à escala nacional, sem grandes diferenças, nomeadamente no que se refere a preços, para os consumidores que residem nas várias regiões. O mesmo acontece com agências de viagens. Obviamente, os consumidores preferem partir de um aeroporto razoavelmente acessível a partir do seu local de residência, ainda que muitos deles, em especial os residentes no Sudeste ou nos Midlands da Inglaterra, tenham a possibilidade de utilizar pelo menos um outro local de partida mediante uma viagem de carro de apenas algumas horas. O preço das férias organizadas reflecte normalmente estes factores, mas depende igualmente dos diferentes níveis de custos das operações em função dos aeroportos. Em virtude das taxas de aterragem e outros factores conexos, os preços de partida de alguns pequenos aeroportos regionais são muitas vezes superiores aos dos principais aeroportos "de férias" (Londres, Gatwick e Manchester). No entanto, o suplemento aplicado (ou a redução proposta) é normalmente pouco significativo em relação ao custo total das férias, nomeadamente se for tido em conta o custo suplementar da viagem de carro para um aeroporto menos dispendioso, mas mais afastado. Esta relativa uniformidade dos preços e dos custos sugere a existência de um grau de sobreposição suficiente entre os eventuais mercados regionais ou locais para que sejam considerados, no caso em apreço, como um mercado nacional único do ponto de vista da procura, numa base de "cadeia de substituição".
46. Do ponto de vista da oferta, os operadores turísticos e as companhias aéreas podem em geral transferir facilmente os aviões e os voos entre os vários aeroportos (à excepção de Gatwick especialmente, onde a disponibilidade limitada de faixas horárias constitui uma limitação).
47. Estes elementos permitem pensar que não é necessário estabelecer uma subdivisão mais rigorosa dos mercados geográficos no Reino Unido para efeitos da presente apreciação. No que diz respeito à Irlanda do Norte, os custos e outros factores associados à organização e gestão dos voos, bem como a aquisição e oferta de alojamento aos consumidores da Irlanda do Norte, não parecem ser muito diferentes do resto do Reino Unido, sendo os preços de venda e outras características dos produtos geralmente semelhantes nas duas regiões, à excepção de que as hipóteses de destinos e outras opções disponíveis são em maior número no Reino Unido. O número relativamente reduzido de passageiros em férias organizadas (cerca de 40 000, ou seja, 14% do total da Irlanda do Norte, de acordo com um dos grandes operadores) que se deslocam a outros aeroportos do Reino Unido como ponto de partida para as suas férias parece fazê-lo para disfrutar dessas maiores possibilidades de escolha (ou por outras razões, como a combinação das férias com uma visita a amigos ou parentes noutros pontos do Reino Unido) e não por questões de preço. O Relatório de 1997 da MMC já citado não estabelece qualquer distinção, nem em termos de análise nem de resultados, entre a Irlanda do Norte e o resto do Reino Unido.
48. Por todos estes motivos, não se considera necessário definir um mercado geográfico distinto para a Irlanda do Norte no caso em apreço.

49. O mercado irlandês é de tal forma mais pequeno que o britânico (menos de 5% em volume) que a sua inclusão não influenciaria as conclusões relativas ao Reino Unido. Porém, tal como já referido, os mercados dos operadores turísticos são considerados mercados essencialmente nacionais devido nomeadamente à dificuldade de efectuar compras transfronteiras e às repercussões das diferenças de câmbio. Além disso, existem ainda outras diferenças entre a Irlanda e o Reino Unido relativamente a aspectos como a estrutura do sector e respectiva evolução. Importa, por conseguinte, considerar a Irlanda como um mercado distinto do mercado britânico para efeitos do presente caso.
50. Por conseguinte, os mercados geográficos relevantes no caso em apreço são, respectivamente, o Reino Unido e a Irlanda para cada um dos mercados do produto relevantes.

V. APRECIACÃO A NÍVEL DA CONCORRÊNCIA

A. Introdução: Posição dominante colectiva

51. Tendo em conta a análise da situação de concorrência apresentada seguidamente, a Comissão considera que a operação de concentração comunicada dará origem à criação de uma posição dominante conjunta no mercado das férias organizadas para destinos próximos no Reino Unido, da Airtours/First Choice e dos outros dois operadores turísticos líderes - Thomson Travel Group plc ('Thomson') e The Thomas Cook Group Limited ('Thomas Cook'). Na Irlanda, a Comissão considera que a concentração não dará origem à criação de uma posição dominante nem individual nem colectiva em nenhum dos mercados em causa.
52. Aquando da audição, a Airtours alegou que a posição dominante colectiva podia ser considerada como uma espécie de cartel, sem acordos nem reuniões formais. A Airtours explicou ainda que este "cartel tácito" não seria estável no mercado britânico das viagens organizadas para destinos próximos, na medida em que não existia qualquer mecanismo de retaliação susceptível de impedir qualquer dos membros do cartel tácito de "fazerem batota" (ver ponto 55).
53. Tal como já estabelecido pela Comissão em casos anteriores, e muito recentemente confirmado pelas Comunidades Europeias no processo de concentração relativo à Gencor/Lonrho⁴¹, um comportamento de colusão activa de qualquer tipo não constitui uma condição prévia ao aparecimento de uma posição dominante colectiva. Basta que a adaptação às condições do mercado provoque uma situação anticoncorrencial. Tal como referido na decisão da Comissão no processo Gencor/Lonrho (ponto 140) no referido processo, uma posição dominante colectiva

"pode ocorrer quando os membros de um oligopólio ao se adaptarem simplesmente às condições de mercado, adoptam um comportamento paralelo anti-concorrencial que coloca o oligopólio em posição dominante. Não seria, por conseguinte, necessário que os membros do oligopólio praticassem uma colusão activa para adquirirem uma posição dominante e adoptarem um comportamento em grande medida independente dos seus restantes concorrentes, clientes e, em última análise, consumidores."

⁴¹ Decisão da Comissão 92/26/CE, processo nº IV/M 619 –Gencor/Lonrho, JO L 11 de 14.1.1997, p. 30; sentença do Tribunal de primeira instância de 25 de Março de 1999 no processo T 102/96 *Gencor/Comissão*, ainda não publicada.

54. Além disso, contrariamente ao que parece ser o ponto de vista da Airtours⁴², o facto de os oligopolistas se comportarem sempre *como se* houvesse entre si um ou vários acordos formais (por exemplo, um acordo de fixação de preços ou de capacidade ou ainda a partilha do mercado) não constitui uma condição necessária para que exista uma posição dominante colectiva. Basta que, na sequência da concentração, os oligopolistas, adaptando-se às condições de mercado, adotem comportamentos individuais que reduzam consideravelmente a concorrência entre si, permitindo-lhes agir, em larga medida, de forma independente dos seus concorrentes, clientes e consumidores.
55. Na sua Comunicação de objecções, a Comissão identificou⁴³ determinadas características da estrutura e do funcionamento do mercado que considera mais susceptíveis de dar origem a resultados anticoncorrenciais, nomeadamente uma posição dominante colectiva. Porém, a Airtours considera que nenhum destes elementos existe e que, além disso, os grandes operadores não teriam qualquer possibilidade de ‘retaliação’ caso um deles tentasse conquistar quotas de mercado aos outros mediante um aumento da sua capacidade e a oferta de preços mais baixos. Todavia, a Comissão não pretende, nem considera que todas essas características devam estar obrigatoriamente presentes e/ou ser agravadas pela concentração para que surja uma posição dominante colectiva num determinado caso. A Comissão também não considera que um mecanismo rigoroso de retaliação⁴⁴, tal como o proposto pela Airtours na sua resposta à Comunicação de objecções⁴⁴, constitua uma condição necessária para que exista uma posição dominante colectiva no caso em apreço. Sempre que, como acontece neste caso, existam fortes incentivos para limitar a concorrência, o recurso à coerção pode não ser necessário. Aliás, tal como será referido seguidamente, a Comissão não concorda que não exista qualquer possibilidade de retaliação neste mercado, considerando pelo contrário que essas possibilidades são consideráveis, o que só vem reforçar o incentivo para adoptar um comportamento paralelo anticoncorrencial.
56. No caso em apreço, a Comissão chegou à conclusão de que o carácter substancialmente concentrado da estrutura do mercado e o consequente aumento do grau de transparência já por si considerável e a redução das possibilidades para os pequenos operadores e para os novos potenciais candidatos de entrarem em concorrência com os grandes operadores estabelecidos, levará a que os três grandes operadores que subsistirão após a concentração tenham todo o interesse em evitar ou limitar a concorrência entre si, nomeadamente através da limitação da capacidade global. Tal não significa que a Comissão considere que deixará de existir qualquer concorrência no mercado após a concentração. Mesmo nos casos em que existe uma posição dominante individual ou cartéis restritivos, raramente se assiste a uma eliminação total da concorrência. No caso em presença, tal como a seguir referido, a capacidade é normalmente determinada antes da época de vendas. Importa, porém, estabelecer uma distinção entre a definição da capacidade antes da época e a venda da capacidade durante a época de vendas. O facto de se limitar a capacidade global antes da época não exclui a existência de determinadas acções concorrenciais durante a época de vendas, por exemplo vários tipos de promoções. No entanto, ao limitar a capacidade global colocada no mercado, é possível mantê-lo de certa forma fechado. Se a capacidade for limitada, os preços e os lucros

42 Por exemplo no ponto 5.2, primeiro travessão, p. 56 da sua resposta à Comunicação de objecções da Comissão: ‘as empresas que têm supostamente uma posição dominante colectiva devem estar em condições de chegar a um acordo tácito com vista a aumentar os preços’.

43 Pontos 70 e seguintes.

44 Por exemplo, ponto 5.2, terceiro travessão.

serão mais elevados, independentemente da concorrência que se verificar durante a época de vendas. A Comissão chegou à conclusão geral de que a concentração daria origem a uma estrutura de mercado que incitaria os três grandes operadores restantes a limitarem a capacidade desta forma.

B. O REINO UNIDO

Viagens organizadas (férias organizadas para destinos próximos no estrangeiro)

Introdução

57. Com base nas informações fornecidas pela Airtours e por terceiros, a Comissão considera que o mercado do produto relevante apresenta um conjunto de características que permite diferenciar condições de concorrência específicas. Trata-se, nomeadamente, do alcance e da natureza da integração vertical dos principais fornecedores, das ligações comerciais e outras que existem entre si e das possibilidades limitadas, para os fornecedores, de adaptarem a oferta a curto prazo a fim de se ajustarem às flutuações da procura.
58. A Comissão considera que a operação de concentração não dará origem à criação ou ao reforço de uma posição dominante por parte de uma única empresa. No entanto, considera que dará origem a uma situação de posição dominante colectiva no mercado das férias organizadas para destinos próximos no estrangeiro⁴⁵.

Funcionamento do mercado

Aspectos gerais

59. As viagens organizadas foram desenvolvidas em parte com o objectivo de maximizar as vendas e reduzir os custos unitários, permitindo ao operador turístico adquirir os diferentes elementos em grande quantidade (voos, refeições, alojamento, etc.), e repercutir nos consumidores parte das economias realizadas. Apesar de as estimativas das margens dos operadores turísticos serem variáveis, os valores médios citados por terceiros para os últimos anos são bastante baixos - da ordem dos 7% (cerca de 30 libras em relação ao preço de umas férias normais de um valor total de cerca de 400 libras). Importa no entanto referir que os operadores integrados verticalmente auferirão igualmente receitas suplementares das suas companhias aéreas e agências de viagens. Ora, nestes domínios (nomeadamente no que diz respeito às companhias aéreas), as margens podem ser mais elevadas, de tal forma que as margens brutas sobre as operações globais dos operadores integrados são sem dúvida mais importantes do que as obtidas exclusivamente com as suas actividades de operadores turísticos.
60. Os operadores devem funcionar com elevado níveis de utilização da capacidade (em termos de férias vendidas foram citados à Comissão valores da ordem dos 95% ou mais), para que as suas operações para destinos próximos sejam rentáveis. A adaptação da capacidade à procura constitui, assim, um dos critérios fundamentais de rentabilidade, sobretudo se for tido em conta o facto de as viagens organizadas constituírem bens "perecíveis": um dado pacote perde todo o seu valor se não for vendido antes da data de partida.

⁴⁵ As expressões "Posição dominante colectiva" e "Posição dominante oligopolista" são utilizadas como sinónimos na presente decisão.

61. Os mercados dos bens perecíveis exigem sistemas de produção e de distribuição altamente flexíveis, para otimizar a adaptação entre a oferta e a procura e minimizar os "desperdícios" de produção. Os fornecedores de férias organizadas defrontam-se, no entanto, justamente com grandes dificuldades em alinhar a capacidade e a procura, na medida em que têm que 'produzir' (isto é, assinar os contratos necessários para os voos, alojamento, etc.) praticamente a totalidade do que prevêem vender muito antes do período de 'consumo' (ou seja, a data em que o cliente parte para o seu destino de férias ou, quando muito, quando o cliente paga a maior parte do preço – isto é, em geral cerca de 8 semanas antes da partida). Segundo as informações transmitidas à Comissão, este período é normalmente de um ano ou mais⁴⁶.
62. Segundo a Airtours, a programação pormenorizada para a época de Verão de 2000 (isto é, com partidas a partir de Maio de 2000) teve início [...]^{*}. Segundo a Airtours, poderá prever-se um aumento máximo de capacidade de 10% até ao final de [...]^{*} para a próxima época de Verão. Depois de [...]^{*}, apenas serão possíveis pequenas alterações⁴⁷.
63. As informações transmitidas pelos grandes operadores confirmam que os planos de capacidade dos operadores e os contratos correspondentes com o sector hoteleiro e as companhias aéreas são normalmente estabelecidos com uma antecedência de 12 a 18 meses em relação à época de férias em causa. Após esta data, são possíveis alguns ajustamentos. No entanto, nos 12 meses que precedem a data de partida, uma vez iniciada a época de reservas (isto é, sensivelmente o Verão de 1999 para as partidas do Verão de 2000), as possibilidades de alteração são muito limitadas devido à rigidez dos inúmeros compromissos assumidos com os fornecedores e aos problemas ligados às alterações de datas, voos, hotéis, etc. de clientes que já tenham feito a sua reserva.
64. Apenas a assinatura de contratos relativos às suas necessidades previsíveis com muita antecedência, o que permite aos fornecedores planificarem com tempo as suas actividades, proporciona aos operadores preços suficientemente baixos para atingirem uma rentabilidade de vendas adequada. Assim, os operadores turísticos devem tentar que as reservas se efectuem o mais rapidamente possível. Tal prática permite melhorar a sua liquidez, uma vez que os consumidores pagam um sinal substancial (cerca de 100 libras por pessoa o que equivale a aproximadamente 25% do preço de férias normais para um destino próximo) quando efectuam a sua reserva; o restante é pago (de forma irrevogável, embora os operadores e os agentes possam prever um seguro mediante pagamento de um suplemento) dois meses antes da partida (à excepção, obviamente, das reservas 'tardias'). Este sistema permite-lhes igualmente reduzir o risco de férias não vendidas e, por conseguinte, a necessidade de proceder, subsequentemente, a promoções. Durante a época é mais fácil aumentar do que reduzir a capacidade, embora nalguns casos, por exemplo quando um dado destino é especialmente procurado, todas as possibilidades de alojamento adequadas (e/ou voos para o aeroporto em causa) já tenham sido reservadas, pelo menos para a época alta. É normalmente difícil para os operadores turísticos rescindirem os seus contratos, nomeadamente os relativos ao transporte aéreo, sem pesadas sanções. Assim, é o operador turístico que assume a quase totalidade dos riscos no caso de a capacidade adquirida não ser vendida.

⁴⁶ Ver comunicação formal, ponto 6.23.

⁴⁷ "Competition in the UK foreign package holiday market: An economic analysis", documento do Prof. Neven, elaborado para a Airtours e apresentado na audição, p. 3, último parágrafo).

65. Confrontados com esta possibilidade limitada de reduzir a oferta a curto prazo (ou seja, uma vez publicados os catálogos e iniciada a época de vendas), apenas resta normalmente aos operadores turísticos tentar restaurar o equilíbrio agindo a nível dos preços, isto é, recorrer a um regime de reduções quando se torna evidente que as vendas de férias serão provavelmente inferiores à oferta relativamente à qual foram assinados contratos. Na actividade de organização de viagens, os custos fixos (essencialmente o custo do bilhete de avião e a maioria dos custos de alojamento e de alimentação) representam uma parte elevada do custo total, podendo ser concedidas, se necessário, reduções importantes para liquidar o stock não vendido. Estas reduções podem atingir 25% do preço de catálogo relativamente a determinadas vendas tardias, ainda que nestes casos os consumidores sejam normalmente obrigados a aceitar a escolha do operador em termos de hotel, ou mesmo de destino, em função das disponibilidades. As reduções nos preços de férias durante esta parte tardia da época de vendas constitui assim um fenómeno semelhante ao dos 'saldos do final da época' noutros sectores do comércio retalhista (por exemplo o do vestuário). No entanto, o impacto dos descontos nas vendas tardias durante uma época normal deve ser considerado no contexto do volume de negócios obtido pelo operador no conjunto da época; na realidade, a redução é de apenas 5% aproximadamente (25% de redução sobre 25% das férias vendidas). São igualmente oferecidas reduções (ou promoções equivalentes como lugares gratuitos para crianças ou seguros gratuitos) nas aquisições antecipadas. Todavia, estas são menos importantes tanto em termos de montante da redução (em geral entre 5% e 10%) como das repercussões nos custos e volume de negócios. De acordo com um dos grandes operadores, cerca de três quartos do conjunto das férias organizadas são normalmente vendidos ao preço indicado ou muito próximo do catálogo.
66. Os principais elementos de rigidez do mercado têm importantes repercussões na concorrência: tornam os fornecedores estreitamente dependentes uns dos outros do ponto de vista estratégico e igualmente a curto prazo. Nomeadamente, se um operador turístico decidir tentar aumentar a sua quota de mercado através de um aumento da sua capacidade (isto é, comercializando um maior número de pacotes de férias), verificar-se-á uma descida dos preços, excepto se os concorrentes reduzirem as suas quotas, diminuindo a sua capacidade numa medida equivalente.

Integração vertical

67. Os operadores europeus, mais especialmente os do Reino Unido, registam uma integração vertical crescente, tanto a montante, na oferta de viagens de avião (voos *charter*) como a jusante, a nível da distribuição retalhista (agências de viagens). Contudo, até ao presente a integração a nível da oferta de alojamento foi pouco significativa e não se prevê que a situação se venha a alterar num futuro próximo, na medida em que este tipo de integração exigiria, contrariamente aos dois outros aspectos, investimentos substanciais em vários países estrangeiros, com os riscos que tal implica e sem que se deslumbrem vantagens evidentes a nível da redução de custos.
68. O facto de possuir, no seu próprio grupo, importantes actividades no domínio dos vooscharter proporciona ao operador turístico em causa, para além de um certo número de vantagens competitivas, uma outra fonte de receitas e o controlo de um elemento fundamental dos custos que deve suportar. O risco de não poder obter capacidade suficiente é reduzido. Um operador turístico integrado pode igualmente utilizar a sua própria companhia aérea para dar preferência às suas próprias férias no que diz respeito a certos elementos-chave das vendas como a comodidade das horas de partida (estritamente associadas às faixas horárias das companhias aéreas nos aeroportos).

Actualmente, o grau de integração dos principais operadores turísticos com companhias aéreas é variável, tal como o grau da sua intervenção como fornecedores de lugares a terceiros. A Thomson e a Airtours, por exemplo, possuem grandes companhias aéreas e são relativamente auto-suficientes, o que significa que vendem menos lugares a terceiros e que adquirem menos lugares a outras companhias aéreas.

69. A First Choice possui uma das maiores companhias *charter* e vende actualmente cerca de 30% da sua capacidade aérea a outros operadores – uma percentagem muito maior (e um número total mais elevado) do que a Airtours, a Thomson ou a Thomas Cook. A First Choice adquire cerca de 25% dos seus lugares de avião a outras companhias aéreas (embora a proporção das aquisições de lugares para destinos próximos seja provavelmente menor). Mais importante, no entanto, é o facto de a First Choice ser igualmente um dos principais fornecedores de lugares aos operadores turísticos independentes - o terceiro em 1998, depois da Monarch e do grupo Caledonian/Flying Colours. A este respeito, importa igualmente referir que desde que este grupo foi adquirido pela Thomas Cook, parece ter-se procedido a uma certa racionalização que se repercute nas vendas de lugares a terceiros. Segundo as informações da Comissão, as vendas da Thomas Cook a terceiros para o Verão de 2000 deveriam registar uma diminuição de mais de metade, em termos numéricos, relativamente a 1998, com efeitos negativos na oferta de lugares aos operadores turísticos não integrados.
70. O facto de se possuir um canal próprio de distribuição importante, como por exemplo, uma cadeia de agências de viagens, dá origem a benefícios semelhantes a jusante. A maioria das férias organizadas são vendidas através das agências dos grandes grupos. Embora as empresas integradas vendam todas elas, nas suas agências, férias de outras empresas, todas elas dão preferência aos seus próprios produtos através de diferentes práticas de vendas selectivas⁴⁸, o que lhes permite promover os seus produtos e vender os seus 'stocks' de férias de uma forma mais eficaz, sem recurso a reduções, o que sucederia caso dependessem exclusivamente de terceiros para efeitos de distribuição (que provavelmente dariam preferência às férias que lhes proporcionam maiores comissões). A discriminação a favor dos produtos "da casa" é facilitada, tal como referido pela MMC nas suas conclusões⁴⁹, por uma falta de transparência no que diz respeito às relações de propriedade – os clientes não sabem em geral quais são as companhias aéreas, os tipos de férias e as agências de viagens propriedade de um grupo – e por outras características do sistema de distribuição. Recentemente, a First Choice começou a criar a sua própria cadeia de agências após ter verificado que o facto de não as possuir constituía uma desvantagem cada vez maior. Os efeitos da concentração na concorrência no sector da distribuição das férias organizadas são a seguir examinados em pormenor.
71. Existe igualmente um certo número de relações comerciais entre as empresas integradas, devido em parte à sua integração vertical. Foram já referidas as ligações a jusante, através da utilização das suas respectivas cadeias de agências de viagens; as ligações são importantes, dado que as vendas efectuadas através de outras agências representam geralmente uma proporção elevada (ainda que geralmente não maioritária)

⁴⁸ De acordo com a MMC no Relatório de 1997, tal abrange um determinado número de práticas específicas, como o facto de só oferecer o produto de um concorrente a um cliente se o produto "da casa" equivalente não estiver disponível – ver pontos 1.9, 7.59.

⁴⁹ Relatório MMC 1997, pontos 2.84 – 2.97.

das vendas de férias dos operadores integrados⁵⁰. Durante o período de vendas ‘tardias’, é importante, nomeadamente, dispor da maior rede de distribuição possível a fim de escoar os produtos por vender. A montante, as empresas partilham em certa medida capacidades de lugares de avião, quer através de aquisições directas entre si, quer de intercâmbios e acordos de reagrupamento que lhes permitam maximizar a utilização das suas frotas respectivas.

⁵⁰ Os dados relativos às partes constam do ponto 6.158 da comunicação formal.

Estrutura do mercado

Quotas de mercado e aumentos

72. Na sua comunicação (Formulário CO), a Airtours apresentou diversas estimativas das quotas de mercado com base em várias fontes. A única que estabelecia uma distinção entre os segmentos de mercado de longo e médio curso era a da sociedade de estudos de mercado AC Nielsen, a seguir reproduzida, e que constava do Quadro 6.8 da comunicação. A Airtours não considera estes dados fiáveis uma vez que se baseiam exclusivamente nas declarações das agências de viagens, o que poderá falsear os resultados. Porém, a avaliação da própria Comissão das quotas de mercado do sector das férias organizadas para destinos longínquos, a partir de diversas fontes⁵¹, confirma amplamente o resultado geral – que atribui aproximadamente 32% às partes em conjunto (Airtours 21%, First Choice 11%), 27% à Thomson e 20% à Thomas Cook.

Quadro 1: Quotas de mercado (% em termos de volume) no sector das férias organizadas para destinos longínquos no estrangeiro com partida do Reino Unido, Verão de 1998⁵²

Operador turístico	Quota
Airtours	19,4
First Choice	15,0
Conjunto	34,4
Thomson	30,7
Thomas Cook	20,4
Cosmos/Avro	2,9
Manos	1,7
Kosmar	1,7
Others	8,2
Total	100

Fonte: AC Nielsen

73. Tal como se pode observar no Quadro 1, a concentração reduzirá substancialmente o número de fornecedores importantes e integrados que passará de quatro para três. A eliminação da First Choice como concorrente independente é considerada especialmente importante, na medida em que (tal como referido por um outro grande operador) constitui o último operador ‘de dimensão média’ que resta. Assim, verificar-

⁵¹ Com base nos valores efectivos relativos ao transporte de passageiros dos grandes operadores e nos valores referentes à dimensão total do mercado da BNTS corroborados pelos dados da Autoridade da Aviação Civil (CAA).

⁵² Quotas relativas à categoria ‘destino longínquo praia’ da Nielsen.

se-á igualmente um aumento considerável do desnível entre grandes e pequenos operadores marginais. Esta polarização do mercado entre grandes empresas integradas e pequenas empresas não integradas constitui uma tendência generalizada no sector. De facto, de acordo com a Airtours, existem duas hipóteses de desenvolver a actividade no sector: "manter uma dimensão reduzida e comprar a terceiros ou produzir em grandes quantidades com integração vertical" (segundo o Professor Neven na audição). O impacto desta tendência traduziu-se numa marginalização dos pequenos fornecedores como força competitiva no mercado. Alguns terceiros indicaram à Comissão que, na sua opinião, era já improvável que os pequenos fornecedores fossem suficientemente fortes para exercer uma concorrência efectiva aos grandes agentes e que a concentração, pelos motivos a seguir expostos, viria enfraquecer ainda mais a sua posição concorrencial.

74. A concentração das actividades de organização de viagens também se repercutiria nos sectores associados da oferta de lugares de avião e da distribuição de férias organizadas, tal como a seguir referido.

Operadores marginais

75. Tal como se pode inferir do Quadro 1 e das secções que se seguem, o mercado do produto relevante é caracterizado por uma estrutura que inclui, antes da concentração, quatro grandes operadores (as duas partes intervenientes na concentração, a Thomson e a Thomas Cook), cada um deles integrado verticalmente tanto a montante, a nível das actividades das companhias *charter*, como a jusante, a nível das agências de viagens, e representando em conjunto a grande maioria das vendas, e um elevado número de operadores turísticos e pequenos agentes independentes não integrados. O sector das companhias *charter* é mais concentrado do que os dois sectores a jusante e o auto-fornecimento é significativo: existe apenas uma companhia *charter* importante que vende a maioria da sua capacidade a terceiros, a Monarch (ligada ao operador turístico Cosmos).
76. Devido em parte ao processo de consolidação e concentração do sector graças a fusões e aquisições, particularmente acentuado desde a conclusão do relatório da MMC 1997, verifica-se um importante desnível entre os quatro grandes operadores e os operadores restantes. Existem três empresas (a Cosmos, a Manos e a Kosmar) que têm entre si 6% do mercado. A seguir, nenhum dos operadores turísticos nas 'restantes' categorias (entre os quais se contam várias centenas de operadores⁵³) possui uma quota de mercado superior a 1%. Além disso, estes últimos parecem operar numa base de 'nicho', especializando-se, por exemplo, em férias na neve, férias de vela, aluguer de moradias, pequenas estadias, viagens de grupo, etc. Na sua resposta à Comunicação de objecções, a Airtours declarou que "seria errado concluir que ('os independentes') se limitavam a actividades "nicho"⁵⁴. A Comissão não afirmou que o grupo de independentes se dedicava exclusivamente a actividades nicho. Por outro lado, da análise da lista de membros, por exemplo da Associação de Operadores Turísticos Independentes (AITO), verifica-se efectivamente que um número considerável de independentes se limitam a operar em nichos de mercado.

⁵³ O relatório MMC 1997 (ponto 3.20) aponta para cerca de 1 000 em 1997, muito embora se tenha registado provavelmente desde então uma diminuição.

⁵⁴ p. 33, ponto 3.27.

77. Além disso, segundo a Comissão, em geral apoiada por terceiros, a capacidade dos pequenos fornecedores de exercerem uma concorrência efectiva aos quatro grandes operadores é igualmente limitada pela sua pequena dimensão individual e pela ausência de integração vertical.
78. A pequena dimensão destes operadores marginais significa, nomeadamente, que não podem beneficiar das economias de escala e de gama dos grandes operadores. Por exemplo, contrariamente a estes, não podem reservar a totalidade de um voo *charter* (excepto, talvez, durante alguns dias na estação alta). Tal aumenta o risco de a companhia ter de operar o voo a um nível inferior à capacidade ideal, podendo a companhia aérea ver-se obrigada a facturar aos pequenos operadores um preço por lugar superior ao facturado aos grandes operadores a fim de cobrir este maior risco. As companhias podem é certo agrupar passageiros de vários operadores num único voo, por iniciativa própria ou indirectamente recorrendo os operadores turísticos a um agente de ‘corretagem de lugares’⁵⁵; porém tal será tanto mais difícil (e consequentemente mais dispendioso) quanto maior for o número dos pequenos grupos de passageiros que a companhia aérea ou o corretor pretendam "encaixar".
79. A recente evolução reduziu substancialmente a escolha de capacidade das companhias *charter* disponíveis para os pequenos operadores turísticos e, consequentemente, a sua capacidade de negociar preços e condições comparáveis aos dos grandes operadores. O número de companhias *charter* tem registado uma diminuição desde há alguns anos. De acordo com as informações da Comissão, a recente aquisição da Caledonian Airways e da Flying Colours pelo grupo Thomas Cook está a provocar uma racionalização suplementar, reduzindo a capacidade (e em especial a qualidade) disponível para os operadores independentes por parte de uma companhia aérea que tem sido um dos seus principais fornecedores. Os pequenos operadores turísticos observaram já terem tido dificuldades na obtenção de lugares em determinados períodos (sobretudo nos fins de semana) e relativamente aos grandes aeroportos turísticos (Gatwick e Manchester). Os operadores turísticos (e as companhias aéreas) declararam que necessitavam de oferecer partidas destes dois aeroportos com vista a aceder aos principais focos de clientela e oferecer uma cobertura ‘nacional’ credível – caso contrário as suas perspectivas de ultrapassarem o estádio de pequeno concorrente são reduzidas. Por outro lado, os aeroportos regionais são considerados por muitos clientes como um mal menor e os voos com partida desses aeroportos são por vezes mais dispendiosos devido, nomeadamente, às taxas de aterragem. Prevê-se que o aeroporto de Manchester inaugure uma nova pista no próximo ano. Por outro lado, é sabido que o aeroporto de Gatwick regista uma situação de congestionamento e que tal situação deverá perdurar ainda alguns anos.
80. Afigura-se igualmente que os grandes operadores possuem já uma força de mercado considerável no que respeita à venda de lugares aos operadores independentes. Por exemplo, um operador turístico referiu que a Monarch - o único fornecedor importante ao sector independente que se manteria após a concentração - já manifesta tendência para satisfazer em primeiro lugar as necessidades dos grandes operadores (que, em conjunto, representam cerca de metade das suas vendas a terceiros) e só depois as dos independentes, tendo inclusivamente recusado debater o programa dos próximos anos

⁵⁵ Este sistema permite equilibrar a oferta e a procura mediante a venda aos operadores turísticos e outros da capacidade excedentária que as companhias aéreas dispõem de satisfeitos os seus próprios requisitos.

com o operador em causa enquanto não obtivesse resposta relativamente aos grandes pedidos.

81. Existem limitações semelhantes quanto à capacidade dos pequenos operadores concorrerem efectivamente com os grandes a nível da distribuição. Uma vez que a maioria das férias organizadas é vendida através de agências de viagens e não directamente, os pequenos operadores têm que ter acesso às agências de viagens para venderem os seus produtos. Todavia, a maioria das sucursais de agências e todas as grandes cadeias com ampla cobertura nacional, são controladas pelos quatro grandes operadores turísticos integrados⁵⁶. Por exemplo, a Airtours e a First Choice possuem em conjunto mais de 1 000 das cerca de 7 000 sucursais existentes no Reino Unido (cerca de 14%); os dois outros grandes operadores têm igualmente vastas redes de agências. Apesar de cerca de 40% das viagens organizadas serem vendidas através de pequenas agências não integradas, estas caracterizam-se, na sua grande maioria, por pequenas operações locais com apenas algumas filiais no máximo. Por conseguinte, é fundamental que os operadores turísticos obtenham uma ampla cobertura a nível da distribuição através das agências dos seus principais concorrentes caso pretendam aumentar a sua quota de mercado. Contudo, a forte posição dos grandes operadores no sector da distribuição permite-lhes igualmente discriminar os pequenos operadores de várias formas, em especial, exigindo-lhes o pagamento de uma comissão consideravelmente mais elevada, uma prática detectada pela MMC no seu relatório de 1997⁵⁷ e que o inquérito da Comissão confirmou ter perdurado e ter-se mesmo acentuado. Essa posição de força permite-lhes igualmente dar preferência aos seus próprios produtos (através das ‘vendas selectivas’).
82. Vários pequenos operadores manifestaram à Comissão as suas preocupações relativamente ao facto de estes acordos de distribuição acentuarem a situação de desvantagem competitiva em que já se encontram. Dependem dos seus principais concorrentes relativamente ao acesso à distribuição e, conseqüentemente, estão sujeitos a acções discriminatórias a nível, por exemplo, de taxas de comissão mais elevadas, ‘racking’ (a apresentação dos seus catálogos nos expositores das agências que constitui um dos aspectos fundamentais da comercialização) e promoções, para além dos efeitos das ‘vendas selectivas’ e da falta de transparência a nível da propriedade. Alguns destes aspectos (por exemplo, diferentes taxa de comissão) podem influenciar os custos, na medida em que os custos de venda podem ser inferiores no que respeita a grandes volumes. No entanto, é óbvio que os grandes operadores turísticos, através das suas vastas cadeias de agências, controlam efectivamente os ‘canais’ de distribuição retalhista das férias organizadas e tal é susceptível de lhes permitir discriminar os produtos de um novo concorrente a favor dos seus próprios produtos, sempre que oportuno.
83. Na sua resposta à Comunicação de objecções, a Airtours alegou que os pequenos operadores não se encontram numa situação de desvantagem de custos comparativamente aos grandes operadores integrados. Podem nomeadamente, adquirir lugares a preços competitivos e alojamento a preços semelhantes aos dos grandes operadores integrados. Contudo, e de acordo com a investigação, existem elementos que

⁵⁶ A Co-op Travel, com 9% de quota de mercado no sector da distribuição, não está integrado, mas possui uma presença menos proeminente no Sul da Inglaterra do que no resto do Reino Unido.

⁵⁷ Ponto 2.164. Porém, a MMC não considerou, tendo em conta as circunstâncias existentes na altura, que esta prática fosse contrária ao interesse público.

demonstram que os grandes fornecedores adquirem alojamento em condições mais favoráveis do que os pequenos operadores. [...] ⁵⁸. Por conseguinte, os operadores integrados possuem uma vantagem de custos comparativamente aos operadores marginais. No entanto, e sobretudo, os operadores turísticos independentes encontram cada vez mais dificuldades em encontrar lugares em voos *charter* que sirvam os seus objectivos, devido ao aumento da integração vertical. Assim, os fornecedores marginais são objecto de limitações relativamente ao aumento do número de férias que poderiam oferecer ⁵⁹.

84. A ‘marginalização’ dos pequenos operadores turísticos é já considerável. Os quatro grandes fornecedores integrados já vendem entre si cerca de 90% de todos os pacotes para a Espanha continental, Baleares, Canárias e Tunísia, e 80% ou mais para todos os outros destinos próximos importantes de férias de Verão, à excepção da Madeira e da Turquia (77% cada), Grécia (69%) e França (33%) ⁶⁰. De acordo com os dados do sector (BNTS), a Espanha é de longe o destino de férias mais popular no Reino Unido, com cerca de 27% do conjunto das férias (de todos os tipos de destinos, longínquos e próximos) em 1998, sendo a maioria (cerca de 80% no caso das Baleares) constituída por férias organizadas. De acordo com as partes, os independentes “revelam uma considerável elasticidade... continuam a representar cerca de 7 milhões de "pax" ⁶¹ por ano...”. A Comissão sublinha que este valor inclui as férias para destinos longínquos. No entanto, refira-se igualmente que este valor é constante em termos absolutos, isto é, o crescimento dos independentes enquanto grupo não acompanhou o crescimento do mercado. De qualquer modo, os dados das partes revelam um aumento da marginalização dos operadores independentes enquanto grupo ⁶².
85. A Airtours referiu a Cosmos e a Virgin Sun como eventuais novos e futuros grandes concorrentes. A Cosmos encontra-se integrada verticalmente com a Monarch, a última companhia *charter* importante que resta. A Virgin Sun é o ramo da Virgin para férias organizadas no estrangeiro para destinos próximos. De acordo com as partes, ambas as empresas pretendem expandir as suas actividades. No entanto, segundo a Comissão, nenhuma destas empresas é susceptível de fazer face aos grandes operadores. A Cosmos/Monarch, tal como acima referido, depende fortemente dos grandes operadores no que se refere à compra de lugares. Além disso, a Cosmos não se encontra integrada verticalmente com agências de viagens. Quanto à Virgin Sun, com operações actualmente muito pouco relevantes, também não se encontra integrada verticalmente com agências de viagens. Por último, a Virgin Sun enfrentou consideráveis dificuldades na assinatura de contratos de alojamento para destinos-chave próximos.

Conclusão

⁵⁸ [...]*

⁵⁹ Na pág. 32 da sua resposta à Comunicação de objecções, as partes referiram a Libra Holidays como exemplo de um operador turístico independente que aumentou a sua capacidade. A Comissão considera que a Libra Holidays é um operador especializado. Refira-se igualmente que a Libra Holidays mesmo com o aumento de capacidade continuará a ser um operador de muito pequena dimensão. No entanto, e mais importante, a Comissão não afirmou que no futuro não fossem estabelecidas novas pequenas empresas turísticas independentes. A Comissão apenas declarou que o grupo de operadores turísticos independentes aumentou e continuará a aumentar.

⁶⁰ Fonte, Nielsen via Airtours.

⁶¹ Férias organizadas.

⁶² Resposta à Comunicação de objecções, pp. 31-32.

86. Segundo a Comissão, o efeito geral destes factores traduz-se no facto de, mesmo na ausência da concentração comunicada, os pequenos fornecedores não terem capacidade para exercer uma concorrência efectiva relativamente aos quatro grandes operadores no mercado das viagens organizadas. Consequentemente, a situação do mercado é efectivamente determinada pela concorrência entre os quatro grandes fornecedores integrados. Esta situação agravar-se-ia ainda mais se a concentração projectada se viesse a concretizar.

Características do mercado (posição dominante oligopolística)

87. Tal como será referido seguidamente, um certo número de características que podem conduzir a uma posição de oligopólio estão e continuarão a estar presentes no mercado das viagens organizadas após a concentração⁶³: por exemplo, homogeneidade do produto; crescimento lento da procura, reduzida sensibilidade da procura aos preços, estruturas de custos semelhantes dos principais fornecedores, elevada transparência do mercado, ligações comerciais extensivas entre os principais fornecedores, obstáculos significativos à entrada no mercado e insignificante poder de pressão dos compradores (consumidores). Segundo a Comissão, a concentração, pelas razões a seguir descritas, reforçará todas estas características, à excepção das duas primeiras, contribuindo consequentemente para a criação de uma posição dominante colectiva entre os três operadores amplamente integrados verticalmente que permanecerão no mercado após a concentração.

Homogeneidade do produto

88. Embora haja variações entre os diferentes tipos de férias organizadas (para destinos próximos), trata-se de produtos fundamentalmente semelhantes. Todos eles envolvem a "organização" de dois elementos essenciais (a viagem e o alojamento) e todos se baseiam na compra de grandes quantidades - isto é, uma medida de normalização - para produzir as economias de escala e de gama que lhes permitam ser comercializados a um preço mais baixo do que as equivalentes férias "por medida" (isto é, as férias em que cada elemento é organizado e adquirido separadamente). Esta opinião foi também expressa pela Airtours na comunicação formal, a qual afirmou em especial que "as férias organizadas mais vendidas para destinos populares são produtos bastante homogéneos"⁶⁴. A natureza homogénea das férias organizadas para destinos próximos é confirmada pelos estudos de mercado que demonstram que os consumidores são, em cerca de 85%, principalmente influenciados pelo preço na sua opção de férias, uma vez que neste domínio a fidelidade a uma marca tem escasso significado⁶⁵. Esta opinião foi posteriormente confirmada por concorrentes.
89. Na resposta à Comunicação de objecções, a Airtours tinha defendido que as férias organizadas no estrangeiro podiam ser diferenciadas em função da qualidade do alojamento, do período de férias, do aeroporto de partida, do país e local de destino, do tipo de cliente e dos serviços disponíveis a nível de todos os elementos do pacote. De acordo com as partes, este facto seria confirmado pela vasta gama de preços

⁶³ As características apresentadas são essencialmente as utilizadas em anteriores decisões da Comissão ao abrigo do Regulamento das concentrações, em que oligopólios ("posição dominante colectiva") estavam em questão; ver Gencor/Lonrho, nota 41, e Decisão da Comissão 1999/152/CE no processo IV/M.1016, Price Waterhouse/Coopers & Lybrand, JO L 50 de 26.2.1999, p. 27.

⁶⁴ Notificação, p. 30, ponto 6.40.

⁶⁵ Notificação, p. 30, pontos 6.40 e 6.41.

disponíveis. Além disso, a Airtours defendeu que o mercado está em constante mutação em aspectos importantes, como por exemplo, a tendência existente no sentido da diminuição da duração média das férias e a tendência no sentido das férias repartidas. Todavia, as principais tendências recentes a que a Airtours alude referem-se a férias organizadas para destinos longínquos, que não fazem parte do mercado do produto relevante⁶⁶.

90. A Comissão não afirmou que não existem diferenças entre os diferentes tipos de férias organizadas ou que estas são sempre vendidas ao mesmo preço. Por exemplo, é evidente que existe uma diferença entre um hotel de cinco estrelas e um hotel de três estrelas e que, em circunstâncias normais, o primeiro será mais caro. Não obstante estas diferenças entre as várias categorias de férias organizadas no estrangeiro para destinos próximos, é, no entanto, igualmente muito claro que as férias organizadas para destinos próximos no estrangeiro são actualmente no mercado britânico em grande medida um produto de massa uniformizado, constituindo nesta acepção um produto essencialmente normalizado, como o prova o facto de a grande maioria das férias para destinos próximos serem do tipo com alojamento intermédio "três estrelas/alimentação por conta própria". Além disso, foi igualmente observado que não existem grandes diferenças no que se refere à viagem, isto é, os passageiros vão no mesmo avião, independentemente de terem reservado um hotel de cinco ou de três estrelas. O lugar de avião é uma componente vital para decidir do volume de capacidade a colocar no mercado. No entanto, para efeitos do presente processo, a questão que se coloca é a de saber se as diferenças entre os vários tipos de férias organizadas no estrangeiro para destinos próximos são suficientes para evitar uma posição dominante oligopolística por parte da Thomson, Airtours/First Choice e Thomas Cook após a operação de concentração. De acordo com a Airtours, as diferenças são suficientes porque a natureza do produto torna impossível a coordenação tácita dos preços que, de qualquer forma, poderiam ser facilmente contornados⁶⁷. Todavia, contrariamente à opinião da Airtours, a Comissão chegou à conclusão de que as diferenças do produto não evitarão a criação de uma posição dominante colectiva neste caso, devido à forma como o mercado funciona⁶⁸.
91. Tal como acima referido, a capacidade é fixada basicamente entre 12/18 meses antes da época. Os operadores turísticos maximizam os lucros, maximizando os fluxos de receitas a nível desta capacidade fixada previamente. Esta operação será obviamente facilitada se todos os operadores turísticos oferecerem uma capacidade limitada. Assim, neste contexto, os oligopolistas não têm necessidade de coordenar os seus preços, como aliás confirmado pelos consultores económicos da Airtours na audição: referiu-se ser pouco provável que existisse interesse em exercer uma concorrência de preços, na medida em que as empresas não teriam possibilidades de satisfazer os clientes suplementares atraídos pela baixa dos preços. Consequentemente, ser-lhes-á impossível alterar a sua quota de mercado durante a época. Neste sector, não existe portanto a necessidade de coordenar os preços. A questão essencial reside no volume de capacidade colocada no mercado. A este respeito, as diferenças entre as várias categorias de férias organizadas para destinos próximos não são significativas. É

⁶⁶ Resposta à Comunicação de objecções, pontos 2.10-2.19.

⁶⁷ Intervenção do professor Neven e Alan Overd, Lexecon na Audição.

⁶⁸ Tal não está de acordo com as declarações do relatório anual sobre a concorrência (por exemplo, o relatório de 1996). Ver igualmente, Decisão da Comissão 92/553/CEE no processo IV/M.190 Nestlé/Perrier, JO L 356 de 05.12.1992, p. 1.

unicamente necessário conhecer a capacidade global (número de férias,) oferecida por cada operador turístico integrado.

Crescimento lento da procura

92. As férias no estrangeiro são um artigo de consumo "facultativo", facto que aumenta a volatilidade da procura a curto prazo. Um estudo recente, realizado por um dos grandes operadores turísticos, citado na resposta ao inquérito da Comissão, refere uma certa volatilidade imprevisível de ano para ano. Este estudo refere igualmente que a taxa de crescimento média anual global (3-4% durante a década) foi bastante baixa. O número de férias no estrangeiro⁶⁹ adquiridas por residentes no Reino Unido diminuiu de cerca de 3 milhões (mais de 10%) entre 1995 e 1996 e registaram-se diminuições (de menor dimensão) em 1990 e 1991 - sem dúvida devido principalmente à conjuntura económica geral. Prevê-se que o crescimento da procura para os próximos dois anos seja próximo do zero, de acordo com diversas estimativas do sector, mas prevê-se uma ligeira retoma a seguir.
93. A Airtours afirmaram na sua resposta à Comunicação de objecções que "o mercado das férias no estrangeiro de todos os tipos continua a crescer de forma dinâmica"⁷⁰. A Comissão reconhece que o mercado das férias organizadas no estrangeiro para destinos próximos é susceptível de continuar a crescer. É provável também que o mercado cresça mais rapidamente do que o PIB global devido a um aumento do tempo de férias e do nível de prosperidade em geral. Todavia, com base na sua investigação neste caso, a Comissão chegou à conclusão de que o crescimento global da procura no mercado das férias organizadas para destinos próximos continuará a ser moderado como o foi na década de 90. A este respeito, foi igualmente referido, tal como indicado pela Airtours, que "o enorme crescimento registado nas férias no estrangeiro nas décadas de 70 e 80 foi alimentado no início pelo aumento da disponibilidade de férias deste tipo (mais do que das férias independentes) na sequência da supressão do preço obrigatório e do controlo de volume das férias organizadas no estrangeiro imposto pelo Governo britânico"⁷¹. Em conclusão, a Comissão considera que o crescimento do mercado não parece poder constituir um estímulo à concorrência no futuro previsível. Além disso, pelas razões acima referidas (em relação aos "operadores marginais"), os pequenos operadores encontram-se numa situação competitiva desfavorável em relação aos operadores integrados. Assim, qualquer eventual crescimento do mercado será provavelmente absorvido em grande medida pelos operadores integrados, tal como aconteceu durante os últimos anos, de acordo com os dados da Airtours.
94. A Airtours defende, na sua resposta à Comunicação de objecções e na audição, que a volatilidade da procura aumenta a confusão no mercado. Esta situação dificulta a detecção das "irregularidades" e, portanto, uma concertação tácita. As fontes principais da volatilidade, de acordo com a Airtours, são a volatilidade inerente ao PIB, os choques exógenos, a evolução das preferências dos clientes no âmbito do mercado das férias organizadas no estrangeiro e a alteração dos custos (impacto das companhias aéreas de baixo custo). A Comissão não considera que a evolução das preferências dos clientes nem o impacto das companhias aéreas de baixo custo estejam relacionados com

⁶⁹ Relatório MMC, Quadro 3.1. O mesmo quadro revela que a proporção destas férias que eram "organizadas" se manteve relativamente constante nos anos recentes num valor próximo dos 55%.

⁷⁰ Resposta à Comunicação de objecções, p. 7, ponto 2.5.

⁷¹ Resposta à Comunicação de objecções, p. 7, ponto 2.6.

a volatilidade da procura de curto prazo. Todavia, estes elementos são ambos discutidos noutra parte da decisão⁷².

95. Na opinião da Comissão, o ciclo da actividade económica (volatilidade relacionada com o PIB) é a principal causa da volatilidade a curto prazo de época para época. Com efeito, todos os principais operadores referiram à Comissão que, na previsão da procura para uma determinada época, a evolução das principais variáveis macroeconómicas, como o crescimento do PIB, a taxa de câmbio e a confiança dos consumidores, contam-se entre os parâmetros considerados mais importantes. Todavia, a Comissão não considera credível que a volatilidade devida ao ciclo da actividade económica torne o mercado menos permeável a uma posição dominante colectiva. Em especial, deve recordar-se que todos os operadores turísticos estão expostos ao ciclo da actividade económica e que devem ter em consideração a evolução macroeconómica nas suas previsões. Por conseguinte, afigura-se que todos os operadores turísticos terão opiniões semelhantes em relação à evolução do mercado. Este aspecto seria reforçado se a concentração projectada se viesse a concretizar (ver secção sobre o impacto da operação, pontos 139-158).
96. Quanto ao efeito dos choques exógenos, a Comissão reconhece que tais choques não são normalmente previsíveis e que, como tal, perturbam o planeamento dos operadores turísticos. Como exemplo, podem citar-se os ataques terroristas a turistas no Egipto e na Turquia. Todavia, não é razoável defender que tais choques exógenos tornem o mercado do Reino Unido das viagens organizadas para destinos próximos menos permeável a uma posição dominante colectiva. Os choques exógenos podem ocorrer em todos os

⁷² A questão da alteração das preferências dos clientes foi debatida anteriormente na secção "homogeneidade do produto", ponto 88 e seguintes, e o impacto das companhias aéreas de baixo custo foram debatidas na secção "definição do mercado do produto - oferta de lugares nos voos *charter*", ponto 34 e seguintes.

mercados⁷³. Trata-se de excepções na evolução do mercado e não tornam, a longo prazo, o mercado menos permeável a uma situação de domínio oligopolístico⁷⁴.

97. Em conclusão, a Comissão é da opinião que a volatilidade da procura não impede a criação de uma posição dominante de carácter oligopolístico, tornando, pelo contrário, o mercado mais permeável a uma situação deste tipo, na medida em que a volatilidade da procura, em combinação com o facto de ser mais fácil aumentar do que diminuir a capacidade, implica que os operadores de maior dimensão tenham interesse em adoptar uma atitude conservadora ("de esperar para ver") no que diz respeito às decisões em matéria de capacidade. Em especial, a volatilidade da procura justifica que se limite a capacidade planeada e que se acrescente capacidade mais tarde, se a procura se revelar particularmente forte. Desta forma, os fornecedores protegem-se contra bruscas quebras da procura.

Reduzida sensibilidade aos preços

98. Não foi possível obter dados que permitam realizar uma estimativa directa da elasticidade dos preços no mercado do Reino Unido relativamente às viagens organizadas para destinos próximos no estrangeiro. Tal como mencionado na secção relativa à definição do mercado do produto, verifica-se um grau reduzido de lealdade a marcas e os consumidores são sensíveis a diferenças relativamente pequenas nos preços de viagens semelhantes (desde que delas tenham conhecimento). Este facto demonstra que o preço é um parâmetro de decisão importante no mercado. Todavia, é igualmente claro que as pessoas estão dispostas a pagar mais pelas suas férias se os preços aumentarem de forma generalizada. O estudo realizado pelo banco WestLB Panmure (proprietário da Thomas Cook) demonstrou que, nos anos posteriores a 1995, os operadores turísticos diminuíram a capacidade, tendo aumentado os seus lucros, o que confirma também que o exercício colectivo de poder no mercado pode aumentar os preços e os lucros. É o equilíbrio entre a oferta e a procura que determina a rentabilidade do mercado e não o nível das vendas enquanto tal. Devido aos obstáculos à expansão enfrentados pelos pequenos operadores independentes, este facto implica, em especial, que os operadores turísticos integrados podem aumentar o nível global de preços, se prosseguirem um comportamento paralelo. Este facto é igualmente confirmado pelos consultores económicos da Airtours que, na audição, afirmaram que consideram que os oligopolistas podiam aumentar os preços se exercessem de forma colectiva o seu poder de mercado. A este respeito, deve igualmente notar-se que o aumento do preço médio das férias organizadas para destinos próximos não implica necessariamente um aumento dos preços de catálogo. Pode verificar-se de outras formas. A simples criação de um mercado mais pequeno, por exemplo, pode conduzir a

⁷³ Os choques exógenos podem verificar-se no mercado da platina (processo Gencor/Lonrho, nota 41) por exemplo, devido a greves ou no mercado da água engarrafada, por exemplo, devido à contaminação da água (processo Nestlé/Perrier, nota 68). Todavia, em nenhum destes mercados os choques exógenos foram considerados como susceptíveis de tornar o mercado menos permeável a uma posição dominante de carácter oligopolístico.

⁷⁴ Com efeito, se os choques exógenos se tornassem um dado normal do mercado, é natural que fossem tratados como variáveis endógenas na previsão da procura, isto é, deveriam ser tomados explicitamente em conta. Este facto reduziria o impacto perturbador dos choques sobre a capacidade de planeamento. Além disso, tais acontecimentos dizem respeito a alguns países ou destinos e não afectam necessariamente a procura global e os organizadores das férias procuram outros destinos e redistribuem a capacidade nos aviões, procurando alojamento adicional noutros destinos.

uma redução do número de férias vendidas à última hora com reduções, o que implicará a um preço médio mais elevado.

Estruturas de custos similares

99. Em geral, existem possibilidades consideráveis de realização de economias de escala na actividade dos operadores turísticos e das companhias aéreas *charter*. Todavia, a importância relativa das economias de escala diminui a partir de um certo nível. Em especial, no que se refere às companhias aéreas *charter*, o Professor Neven, o consultor económico da Airtours, estima na sua comunicação que as economias de escala relativas à dimensão da frota se esgotam a um nível de 15-20 aviões. De acordo com o Professor Neven, trata-se de uma frota relativamente pequena, o que é verdade se a comparação for feita com as maiores companhias aéreas americanas ou com as grandes companhias nacionais europeias. Todavia, não se deve esquecer que, no mercado em causa, 15-20 aviões constitui uma frota significativa. De acordo com os seus relatórios anuais, em 1998, a Airtours tinha uma frota total de 36 aviões, a Thomson de 41 aviões e a First Choice de 25 aviões. Estes dados foram confirmados pela Airtours. De acordo com esta empresa, "uma vez que um operador atinja uma posição estável e que alcance uma certa dimensão, as economias de escala na aquisição de lugares de avião ou de alojamentos hoteleiros são relativamente limitadas". A partir deste nível, os custos dos voos dependem mais de "factores de ocupação" e do número de "rotações" (viagens de regresso) que devem ser realizadas por dia (três é o número considerado ideal para viagens para destinos próximos) - isto é, o nível de utilização da capacidade dos aviões, mais do que a sua dimensão absoluta - enquanto os custos directos dos operadores turísticos dependem de uma distribuição e comercialização eficazes (por exemplo, custos de publicidade/promoção) que, também neste caso, não permitem necessariamente realizar economias de escala de forma contínua a partir de um certo nível global de actividade.
100. Os quatro grandes fornecedores integrados têm individualmente uma dimensão superior a este limiar. Realizaram basicamente as economias de escala possíveis nas actividades de operador turístico e de companhias aéreas *charter*. Estes operadores voam para os mesmos destinos, em larga medida utilizam os mesmos hotéis e requerem os mesmos elevados índices de ocupação para as suas operações (mais de 95%).
101. Consequentemente, a Comissão chegou à conclusão de que os quatro grandes operadores turísticos integrados têm basicamente as mesmas estruturas de custos.

Transparência, interdependência e ligações comerciais

102. Em termos de transparência, deve ser feita uma distinção entre o período de programação e a época de venda, quando os catálogos foram distribuídos. A transparência do mercado é, no entanto, elevada para os quatro grandes operadores integrados em ambos os períodos.
103. As importantes decisões relativas à capacidade para a época seguinte são tomadas no período de programação. Na realidade, a decisão relativa à capacidade dos quatro grandes operadores integrados será transparente para cada um destes fornecedores pelas razões que se seguem.
104. Nenhum dos grandes operadores turísticos concebe um programa completamente novo de uma época para a outra. Pelo contrário, a programação de uma época baseia-se nas vendas da época anterior ajustadas no sentido de uma diminuição ou de um aumento

com base numa previsão da procura para a época seguinte. As alterações em relação à época anterior são portanto marginais e o desenvolvimento do programa turístico é progressivo. Consequentemente, simplesmente devido à experiência passada, os operadores turísticos conhecem já, em grande medida, antes de estabelecerem a programação para uma época, quais serão as ofertas dos outros quatro fornecedores integrados para a nova época.

105. Além disso, cada um dos quatro grandes operadores integrados terá um certo conhecimento das alterações planeadas pelos outros operadores integrados. Isto deve-se ao facto de os grandes operadores estarem em contacto durante o período de programação com os hotéis para reservarem as suas capacidades de alojamento e em negociações relativamente às necessidades e disponibilidades de lugares de avião com vista à obtenção ou ao fornecimento recíproco de capacidade de lugares ou para negociar permutas de lugares e de faixas horárias. Além disso, dado que são empresas cotadas na bolsa, não seria possível para os quatro grandes operadores integrados manter secreto o facto de, por exemplo, realizarem substanciais aumentos de capacidade através da compra ou da locação a longo prazo de um novo avião. Mesmo para empresas não cotadas na bolsa não é possível manter o segredo, uma vez que os aviões são normalmente negociados muito antes de entrarem em serviço. Por outro lado, a imprensa especializada do sector dos transportes aéreos publica regularmente descrições da composição das frotas e das variações futuras de todas as companhias aéreas do mundo. Em virtude do elevado grau de autofornecimento de lugares de avião, elemento considerado ideal para um operador integrado, uma alteração proporcionalmente pequena do número de passageiros transportados teria um impacto muito maior nas necessidades do operador em termos de lugares de avião comprados a terceiros no mercado. Pelas razões acima referidas, cada um dos quatro grandes operadores integrados terá conhecimento se, por exemplo, um dos outros operadores integrados está a planear aumentar o número de passageiros transportados e, portanto, o número de pacotes que pode oferecer. Assim, cada um dos quatro operadores integrados está perfeitamente em condições de acompanhar o volume total de pacotes de férias oferecidos pelos outros.
106. Durante a época de venda, a tarefa comercial mais importante dos operadores turísticos consiste em maximizar o fluxo de receitas provenientes da capacidade que foi contratada, isto é, vender a capacidade ao mais elevado preço possível. Para o efeito, os grandes operadores criaram sistemas destinados a otimizar os rendimentos (margem beneficiária) em função dos volumes de vendas durante os diferentes períodos (e, em especial, durante o período das reservas tardias). Um dos elementos de base destes sistemas de "otimização dos rendimentos" é a informação actualizada sobre os preços e a disponibilidade dos produtos concorrentes dos outros grandes operadores. Segundo as informações recolhidas no inquérito da Comissão, estes factores são atentamente acompanhados, por vezes diariamente, a fim de poder ajustar os preços, se necessário. Os recursos consagrados a este sistema são consideráveis (um operador turístico referiu cerca de 50 empregados e um orçamento anual na ordem dos 2 milhões de libras), o que demonstra bem a importância que os operadores atribuem a este sistema. A investigação permitiu à Comissão verificar que um operador turístico integrado verticalmente inclui sistematicamente no seu programa informático de análise do mercado informações relativas aos horários dos voos, aos preços, aos destinos, etc. propostos pelos seus concorrentes (estas informações constam dos catálogos) no quadro da planificação das suas capacidades e do seu sistema de comercialização. Deste modo, o operador pode determinar de forma relativamente precisa, a partir da publicação dos catálogos, os programas de voos dos seus

concorrentes e a quantidade de viagens que contam vender, informações que podem ser deduzidas de factores como o número de voos para determinados destinos, os aviões utilizados e os hotéis propostos.

107. Após a difusão dos catálogos, a transparência em matéria de preços é praticamente total. A maior parte das agências de viagens e todas as grandes agências recorrem ao sistema 'VIEWDATA', um sistema informatizado de reservas que apresenta em tempo real a disponibilidade e o preço das viagens propostas pelos operadores turísticos associados (em que participam todos os grandes operadores e alguns operadores marginais). Do ponto de vista da concorrência, este sistema tem como efeito importante permitir aos operadores integrados ver de uma forma mais ao menos imediata se os seus preços correspondem ou não aos dos seus concorrentes para um produto equivalente. Estes operadores podem assim adaptar ou fixar rapidamente os seus preços em relação aos dos seus concorrentes se o considerarem necessário para corrigir a sua taxa de vendas. Nem todas as reduções estão incluídas no VIEWDATA; algumas promoções, por exemplo, sobretudo no início da época, são propostas pelas agências de viagens, nomeadamente, as integradas com os operadores turísticos. Estas promoções podem ser financiadas conjuntamente pela agência e pelo operador ou apenas por um deles (se se tratar da agência, a comissão que recebe do operador turístico pode ser acrescida a título de compensação) e não aparecem nos ecrãs. No entanto, tendo em conta o carácter relativamente concentrado do sector e a necessidade das agências de publicitarem as viagens organizadas oferecidas em promoção, os grandes operadores não têm qualquer dificuldade em obter as informações adequadas.
108. Na sua resposta à Comunicação de objecções e na audição, a Airtours declarou que "a heterogeneidade da oferta de produtos inviabiliza o acompanhamento pormenorizado dos preços ou das vendas"⁷⁵ e que "existe margem de manobra para efectuar reduções de preços secretas. De facto, não pode ser estabelecido um preço "colusivo" para cada um dos preços propostos e uma empresa que tente aumentar a sua quota de mercado pode fazê-lo, sabendo que os outros não podem verificar se o acordo foi ou não violado"⁷⁶. A Comissão reconhece que cada um dos grandes operadores integrados gere de facto vários milhares de preços diferentes, simplesmente devido à multitudine de fórmulas propostas. No entanto, a Comissão não afirmou nem considera, ao contrário da Airtours, que as empresas deveriam concertar-se tacitamente sobre todos estes preços para que seja criada uma posição dominante colectiva. Com efeito, durante a época de venda, nenhum dos operadores integrados teria verdadeiramente interesse em reduzir os preços para aumentar a sua quota de mercado, que é determinada pelo volume de capacidade oferecida. Os operadores não são portanto obrigados a concertar-se sobre milhares de preços. Os consultores económicos da Airtours confirmaram de resto este facto: "o comportamento das empresas em matéria de preços após a fixação das capacidades não está directamente ligada à posição dominante colectiva, isto é, ao exercício em comum do poder de mercado"⁷⁷.
109. A Comissão não considera, por conseguinte, que um grau particularmente elevado de transparência a nível dos preços seja necessário para criar uma posição dominante colectiva no caso em apreço. Verifica, no entanto, a existência desta transparência, pelo menos na medida em que as informações relativas aos preços e às disponibilidades são

⁷⁵ Resposta à Comunicação de objecções, p. 67, ponto 5.52.

⁷⁶ Resposta à Comunicação de objecções, p. 69, ponto 5.53.

⁷⁷ Intervenção do Professor Neven, p. 4, terceira linha, citada na nota 47.

conhecidas dos concorrentes em tempo real. A Comissão sublinha que estas informações podem revestir-se de importância para o funcionamento dos sistemas de "otimização dos rendimentos" e para assegurar a conformidade dos programas das empresas com as vendas efectivas. Estas informações permitem, nomeadamente, aos grandes operadores turísticos reduzir os riscos, uma vez que podem avaliar com precisão o desconto mínimo necessário para manter a percentagem de vendas desejadas, tendo em conta os preços praticados pelos seus concorrentes.

110. A concorrência é igualmente limitada pela possibilidade de os principais fornecedores obterem estimativas precisas, actualizadas e fiáveis da sua quota de mercado e das quotas de mercado dos seus concorrentes. A sua integração vertical e as ligações comerciais que mantêm entre si favorecem esta situação. Segundo informações de que a Comissão dispõe, estes operadores têm a possibilidade de obter, numa base semanal, relativamente ao sector da organização de viagens, informações comparativas pormenorizadas sobre os volumes de vendas e as quotas de mercado. Estas informações permitem igualmente conhecer as vendas de cada grande grupo de agências, de forma a que, por exemplo, cada operador sabe o número dos seus pacotes de férias (e dos seus principais concorrentes) que foram vendidos por cada rede (a sua e as dos seus concorrentes) e o que este valor representa em relação ao total das vendas da semana (as suas próprias vendas e as dos seus concorrentes). Os dados são expressos igualmente em termos de comparação com o período correspondente do ano anterior.
111. Segundo a Comissão, os efeitos deste grau muito elevado de transparência sobre a concorrência neste sector são, na opinião da Comissão, principalmente os seguintes:
112. Como anteriormente descrito, os elementos de rigidez do mercado implicam que as medidas de curto prazo tomadas pelos fornecedores se destinam essencialmente a vender ao preço mais elevado os pacotes de viagens que propõem, mantendo o preço de catálogo o mais tempo possível e limitando as vendas com reduções, em especial as vendas do período de reservas tardias. Os ajustamentos de preços e as outras acções promocionais têm por objectivo manter o nível das vendas durante a época de vendas, de forma a vender os pacotes de viagens disponíveis antes da data de partida. Os ajustamentos de preços dependem portanto mais do estado das vendas de um operador num dado momento do que dos preços praticados pelos seus concorrentes. Deste facto decorre que se a oferta é demasiado abundante, todos os fornecedores concederão inevitavelmente reduções, na medida em que será sempre preferível vender a um preço que cubra pelo menos os custos variáveis e uma parte dos custos fixos.
113. Após a concentração, em especial devido à rigidez da capacidade e aos riscos inerentes acima descritos de não vender a totalidade dos pacotes de férias, o elevado grau de transparência aumentará a probabilidade de os principais fornecedores manterem uma oferta insuficiente, deixando assim insatisfeita uma procura mais importante do que a que existiria numa situação menos transparente (na qual haveria temporariamente uma oferta excedentária que implicaria uma diminuição dos preços para escoar os produtos) e permitindo-lhes assim aumentar os preços médios para além do nível concorrencial. O facto de ser em geral mais fácil, em termos relativos, ajustar a capacidade no sentido da alta do que no sentido da baixa durante a época constitui um incentivo suplementar à prudência na planificação das capacidades (ver pontos 134-135 infra).

Obstáculos à entrada no mercado

114. A Airtours considerou que os obstáculos à entrada no mercado das viagens organizadas, da exploração de companhias aéreas *charter* e das agências de viagens eram insignificantes, invocando, nomeadamente, a ausência de obstáculos regulamentares e as entradas e saídas de operadores no mercado das viagens organizadas e do transporte aéreo, bem como a reduzida base financeira necessária para criar uma agência de viagens⁷⁸. Se fosse esta a situação, mesmo no caso de uma estrutura de mercado oligopolística, uma posição dominante colectiva não poderia manter-se a longo prazo. O relatório 1997 da MMC, embora corroborando em termos globais o ponto de vista da Airtour, sublinha a existência de certos obstáculos ao crescimento para além de uma dimensão relativamente pequena⁷⁹, sem considerar, no entanto, tendo em conta a situação da época, que se tratava de um argumento desfavorável à concentração.
115. Desde a redacção do relatório 1997 da MMC, o sector foi objecto de um profundo processo de consolidação (em parte, aparentemente, na sequência daquilo que certos comentadores denominaram a "luz verde" dada pelo relatório 1997 a novas concentrações e à prossecução da integração vertical). Neste mercado mais concentrado⁸⁰, qualquer obstáculo à entrada é susceptível de ter um efeito mais forte, fenómeno que se reforçará ainda, na opinião da Comissão, se a operação se vier a concretizar. Para que desapareça a ameaça de uma posição dominante, é evidente que não basta simplesmente que a entrada no mercado seja possível. Essa entrada deve também ser viável, o que presuppõe, num mercado como este em que a dimensão constitui um factor importante, que a empresa deve ter ou adquira rapidamente uma dimensão suficiente para poder exercer uma concorrência efectiva aos fornecedores dominantes. A Comissão considera que esta evolução é improvável no caso em apreço.
116. Segundo as respostas ao inquérito da Comissão, os obstáculos essenciais à entrada e à expansão no mercado das viagens organizadas situam-se a nível do acesso, por um lado, a lugares de avião em condições razoáveis e, por outro, à distribuição pelas agências de viagens. Como acima indicado, na secção "Integração vertical", pontos 67-71, tanto o sector das agências de viagens como o das companhias *charter* são cada vez mais controlados pelos grandes operadores turísticos e a concentração aceleraria consideravelmente este processo. A ideia de que a integração vertical é essencial para a sobrevivência da empresa a longo prazo tem, por exemplo, levado a First Choice a alargar as suas actividades e a integrar actividades de agência de viagens e de transporte aéreo.
117. Não é provavelmente viável para um pequeno operador integrar-se da mesma forma que os grandes operadores, explorando uma companhia aérea. O seu volume de actividades de organização de viagens não será suficiente para justificar a posse (ou a locação) de uma frota viável em termos de dimensão. Segundo um grande operador integrado, cerca de 80% dos custos totais ligados à exploração de uma companhia aérea dependem da dimensão. Além disso, o facto de os grandes operadores estabelecidos, graças à suas próprias companhias aéreas, disporem de várias faixas horárias de boa qualidade em

78 Notificação, pontos 6.49-6.51, 6.137-6.139 e 6.166.

79 Pontos 4.39, 4.53-4.55

80 Uma comparação entre os dados do Quadro 4.2 do relatório 1997 da MMC relativos ao conjunto do sector das viagens organizadas e os dados do Quadro 6.4 da notificação mostram que a quota de mercado dos quatro grandes operadores turísticos passou de cerca de 54% em 1996 para mais de 60% em 1998. Dado que a maioria das aquisições se efectuaram no sector dos destinos próximos, é provável que o aumento do grau de concentração tenha sido ainda mais marcado.

Gatwick, em especial, confere-lhes uma vantagem que os concorrentes mais pequenos e não integrados não podem esperar obter.

118. As considerações anteriores parecem indicar que mesmo se certas companhias *charter* podem aumentar a sua capacidade após a concentração com vista a substituir a capacidade suprimida pela Airtours no quadro da racionalização das suas actividades, é pouco provável que as companhias restantes possam oferecer capacidade suficiente e de boa qualidade aos operadores turísticos independentes, a fim de lhes permitir exercer uma concorrência efectiva aos grandes fornecedores integrados.
119. No que se refere à distribuição, diversos pequenos operadores invocaram as comissões mais elevadas que devem pagar (actualmente, o dobro da percentagem praticada há alguns anos atrás) para que os seus pacotes de viagens sejam vendidos pelas grandes redes de agências, em especial a Lunn Poly (a agência de viagens da Thomson e a actual líder do mercado). Aparentemente, este facto deve-se à maior quota do mercado da distribuição (e da organização de viagens) controlada actualmente pelos grandes operadores e não a qualquer aumento dos custos de venda dos pacotes em questão (que deveriam mesmo ter baixado na sequência dos ganhos de eficácia resultantes da dimensão acrescida das redes).
120. Um antigo operador turístico independente (que vendeu a sua empresa a uma das partes) indicou à Comissão que tinha considerado impossível alargar as suas actividades para além de uma quota de mercado de cerca de 5% sem integrar a vertente da distribuição e, de preferência, igualmente a do transporte aéreo. Com uma quota de mercado deste nível, um operador independente começava a atingir uma dimensão em que os seus custos lhe permitiram começar a conquistar volumes significativos de actividades aos grandes fornecedores, deixando de ser um operador especializado. Os grandes operadores teriam portanto considerado útil, segundo o antigo operador independente, aumentar, nomeadamente, as comissões de distribuição reclamadas ao novo operador (e, a nível do transporte aéreo, recusar lugares de avião ou vendê-los em condições desfavoráveis), a fim de evitar uma nova expansão. Em definitivo, tornava-se interessante para um dos grandes operadores adquirir a empresa, suprimindo a ameaça e aumentando ao mesmo tempo a sua quota de mercado, o que viria efectivamente a acontecer.
121. A Airtours argumentou que as companhias aéreas de baixo custo, como a Ryanair e a Go, a filial da British Airways, propõem cada vez mais soluções alternativas baratas para os destinos turísticos mais procurados. A Comissão considera, no entanto, que a incidência destas companhias aéreas no mercado britânico de férias organizadas para destinos próximos no estrangeiro é limitada (ver secção IV. A. Mercado relevante do produto, ponto 4 e seguintes).
122. Tendo em conta o conjunto destes factores, a Comissão considera que os obstáculos à entrada e à expansão nos mercados relevantes, actualmente já significativos, serão reforçados se a operação comunicada se vier a concretizar. A Comissão considera, em especial, que estes obstáculos serão suficientemente importantes para anular qualquer possibilidade realista de a entrada no mercado ou a expansão dos operadores "marginais" poder limitar o poder de mercado dos três grandes fornecedores que subsistiriam após a operação.

123. A Airtours defendeu que, há apenas dois anos, a MMC tinha considerado não existirem obstáculos significativos à entrada no mercado das viagens organizadas⁸¹ e que "as condições de concorrência não se tinham degradado sensivelmente no breve período que decorreu após a realização do estudo"⁸². Dos elementos acima apresentados conclui-se claramente que os obstáculos à entrada no mercado das viagens organizadas decorrem em grande parte da integração vertical dos grandes operadores, que dificultam a obtenção pelos aos operadores independentes dos lugares de avião de que necessitam e de canais de distribuição. Contudo, não é correcto que a MMC tenha chegado a uma conclusão diferente da Comissão. Reconheceu, em especial, que a integração vertical podia ser anticoncorrencial, mas que "ao nível actual (1997) de concentração no mercado das viagens organizadas e das agências de viagem, consideramos que os efeitos anticoncorreciais da integração vertical são reduzidos" (Relatório 1997, p. 4, ponto 1.10). A Comissão verifica que as condições de concorrência neste mercado se alteraram sensivelmente após 1997, em virtude, nomeadamente, do aumento do grau de concentração e de integração vertical.

Poder de compra

124. Os consumidores individuais não dispõem de qualquer capacidade de pressão. Em certos mercados retalhistas esta situação é parcialmente compensada pela existência de grandes retalhistas independentes. No entanto, no sector das férias organizadas no Reino Unido não existem retalhistas deste tipo⁸³, sendo a maioria das viagens organizadas vendidas por agências de viagens pertencentes a um ou outro dos grandes operadores (ou por agências mais pequenas, com as quais estes celebram cada vez mais frequentemente acordos de franquia ou de outro tipo - por exemplo, a Airtours está ligada ao grupo de pequenas agências ARTAC) que praticam vendas "selectivas" para privilegiarem os produtos do grupo⁸⁴. Além disso, outras imperfeições do mercado, como a insuficiência das informações de que dispõem os consumidores quanto aos laços existentes entre as agências, os operadores turísticos e as companhias aéreas, a dificuldade de comparar produtos concorrentes tendo em conta a informação limitada incluída nos catálogos dos operadores turísticos e o carácter precoce e "cego" das compras de viagens organizadas (em contraste com a facilidade de comparar directamente os preços dos produtos no caso, por exemplo, de veículos automóveis, móveis e electrodomésticos) limitam ainda mais a possibilidade de o consumidor corrigir os aspectos anticoncorreciais da oferta.

125. Na sua resposta à Comunicação de objecções, a Airtours afirmou que os consumidores dispunham efectivamente de poder de pressão pelo facto de, por um lado, exigirem uma oferta variada de viagens organizadas adaptadas ao seu estilo e nível de vida e, por outro, procederem a comparações. A Airtours deduz destes factos que os fornecedores não se podem concertar tacitamente sobre os preços e sobre a oferta. A Comissão sublinha, em primeiro lugar, que a grande maioria das viagens organizadas para

⁸¹ Comunicação formal, p. 32, ponto 6.49.

⁸² Resposta à Comunicação de objecções, resumo, ponto 3.

⁸³ O maior retalhista independente é a Co-op Travel, que detém uma quota de mercado de 9%.

⁸⁴ Os consumidores poderiam, em teoria, compensar parcialmente os efeitos da venda selectiva dos produtos do grupo, realizando "comparações" entre estas agências e outros pontos de venda. No entanto, afigura-se que os consumidores só o fazem numa medida limitada. O relatório 1997 da MMC (ponto 5.118) refere que apenas cerca de metade dos consumidores consultam várias agências de viagens antes de adquirir uma viagem organizada.

destinos próximos propostas pelos operadores integrados pertence à mesma categoria intermédia (ver supra, secção "Homogeneidade do produto"). Em seguida, no que se refere à incidência das comparações efectuadas pelos consumidores, a Comissão estabeleceu (ver ponto 97 e seguintes) que uma restrição da oferta tornaria o mercado mais limitado e faria aumentar os preços. O facto de os consumidores individuais procederem a certas comparações não alteraria esta situação e, conseqüentemente, estes não dispõem de um poder de pressão que lhes permita anular o efeito da posição dominante em análise⁸⁵.

126. As observações que a Associação dos consumidores britânicos, que se opôs à concentração, comunicou à Comissão retomam grande parte destas preocupações, bem como considerações relativas à limitação da concorrência que, segundo esta associação, resultará da operação.

Conclusão

127. Tendo em conta as considerações anteriores, a Comissão considera que o mercado das viagens organizadas apresenta já várias características susceptíveis de favorecer a criação de uma posição dominante colectiva entre os principais fornecedores na sequência da concentração. As referidas características têm assim por efeito que só os quatro fornecedores integrados podem aumentar a oferta no mercado. No entanto, estes operadores serão tentados a fazê-lo com parcimónia, tendo em conta as características do mercado. Em especial, a natureza do produto, o crescimento moderado do mercado e o seu nível de transparência tornam o aumento de capacidade da oferta muito arriscado, em virtude do perigo de se criar uma oferta excedentária e de provocar uma diminuição dos preços. Conseqüentemente, a Comissão considera que os operadores turísticos integrados exercem já actualmente um certo poder de mercado.

Estrutura da concorrência no passado

128. A principal evolução da estrutura do mercado britânico das viagens organizadas nestes últimos anos consistiu em movimentos de integração horizontal e vertical. Os quatro operadores integrados verticalmente expandiram-se graças a aquisições e não devido a um crescimento interno; um gráfico apresentado pela Airtours à Comissão sobre a evolução das quotas de mercado sem aquisições revela uma relativa estabilidade durante os cinco últimos anos para os quatro operadores turísticos actualmente integrados verticalmente⁸⁶. Todavia, a aceleração recente do ritmo de concentração do sector, inclusivamente após a publicação do relatório 1997 da MMC, é evidente.
129. A Thomson marcou verdadeiramente a entrada do sector das viagens organizadas no Reino Unido na sua era moderna durante a década de 60, sendo na altura o único operador turístico a possuir a sua própria companhia aérea. A empresa integrou-se de seguida a jusante a nível da distribuição retalhista, através da aquisição da Lunn Poly no início dos anos 70. Até à sua entrada na bolsa britânica em Abril de 1998, a Thomson

⁸⁵ Num mercado limitado, o operador turístico recusará um pedido de redução do preço, porque o agente de viagens sabe que muito provavelmente venderá de qualquer forma essa viagem organizada.

⁸⁶ Na audição, o consultor económico das partes, a Lexecon, afirmou que as quotas de mercado flutuavam. Para apoiar esta tese, o consultor apresentou o gráfico incluído no ponto 6.51 da notificação (p. 34). Convém observar que este gráfico inclui as aquisições. Se se excluírem estas últimas, verifica-se que as quotas de mercado variam de facto muito pouco. Nada prova portanto que as referidas quotas estejam sujeitas a flutuações, parecendo, pelo contrário, caracterizar-se por uma relativa estabilidade.

fazia parte de um grupo canadiano (Thomson Corporation) e não estava sujeita aos condicionalismos ligados às exigências dos accionistas que pesam sobre o comportamento concorrencial das empresas deste sector cotadas na bolsa. Durante muitos anos, a Thomson foi o único operador turístico integrado verticalmente no Reino Unido e conclui-se do relatório 1997 da MMC que a empresa registou um crescimento interno de 1985 a 1995, antes de assistir a uma certa erosão da sua quota de mercado.

130. A Airtours está cotada na bolsa britânica como operador turístico desde o final dos anos 80. Fundou a sua própria companhia aérea em 1990 e investiu mais de 200 milhões de libras em aquisições entre 1992 e 1996, incluindo a da grande cadeia de agências de viagens Pickfords em 1992. A sua estratégia consiste em integrar-se verticalmente e em expandir-se graças a aquisições.
131. A Thomas Cook era, inicialmente, um retalhista no sector das viagens, sobretudo especializado no domínio dos serviços financeiros (tais como os cheques de viagem). Segundo o relatório 1997 da MMC, foram as tensões no sector dos serviços financeiros que conduziram Thomas Cook a adoptar uma estratégia de diversificação e a tornar-se um operador turístico, adquirindo a Sunworld (e a sua companhia *charter*) em 1996 e depois a Flying Colours (operador turístico dotado da sua própria companhia aérea) em 1998, e criando uma empresa comum com a Carlson nesse ano, o que lhe permite beneficiar de capacidades suplementares no domínio de organização de viagens, em especial de agências de viagens e de uma companhia aérea (“Caledonian”). A Thomas Cook indicou claramente que a sua preocupação principal neste momento não é a dimensão, mas a rentabilidade.
132. A First Choice (conhecida anteriormente como “Owners Abroad”) é uma empresa cotada na bolsa, que iniciou as suas actividades de operador turístico e adquiriu a companhia *chater* “Air 2000” em 1986. Conseguiu resistir a uma OPA hostil da Airtours em 1993. Em 1998, adoptou uma política de intervenção na distribuição a retalho (mais de 200 “equivalentes - loja” segundo o seu relatório anual de 1998), a fim de se proteger contra as práticas de vendas selectivas utilizadas pelos outros operadores integrados verticalmente para favorecer os seus próprios produtos, de não ser obrigada a pagar-lhes comissões e de dispor em tempo real de informações sobre a evolução do mercado para a exploração do sistema informatizado de optimização das receitas (ver secção sobre “transparência, interdependência e relações comerciais, ponto 101 e seguintes”). Esta política não foi alterada e a First Choice indicou que o seu objectivo consistia em criar uma rede de 600 equivalentes-lojas até ao final de 1999.
133. Esta rápida descrição das estratégias passadas e recentes dos quatro operadores turísticos integrados mostra como a estrutura do sector britânico das viagens organizadas no estrangeiro se alterou desde o início da década como resultado dos movimentos de integração horizontal e vertical. As quotas de mercado, tal como acima apresentadas, são o resultado desta evolução, quando até 1992 (segundo o relatório 1997 da MMC) a Thomson era de longe o número um neste sector com uma quota de mercado de 24%, à frente da Airtours (11%), da First Choice (6%) e da Thomas Cook (4%).
134. A aceleração deste movimento de concentração desde a publicação do relatório da MMC (Dezembro de 1997), que alguns interpretaram como dando efectivamente luz verde à integração vertical é evidente, em especial no que se refere à Thomas Cook (Flying Colours, Carlson) e à First Choice; esta tendência é igualmente ilustrada pelo

número de operadores de dimensão média que foram adquiridos pelos quatro grandes operadores. Desde o final de 1997, a Airtours procedeu à aquisição de quatro empresas britânicas (três operadores turísticos e uma agência de viagens, com mais de 100 pontos de venda) e a First Choice, de oito, incluindo dois operadores turísticos, dos quais um (Unijet) possui a sua própria companhia aérea, e agências de viagens que representam no total mais de 200 pontos de venda; a Thomas Cook adquiriu, para além da companhia aérea Caledonian, a Flying Colours - operador turístico dotado da sua própria companhia aérea, cuja quota se elevava em 1997 a 3% no mercado das viagens organizadas - a Carlson/Inspirations (1-3% no mercado das viagens organizadas e cerca de 5% no mercado das agências de viagens). Quanto à Thomson, adquiriu sete operadores turísticos e uma agência de viagens.

135. Um episódio ocorrido durante a época de Verão de 1995 ilustra as consequências de uma oferta excedentária no mercado. Durante o período de planificação de 1994, os indicadores do sector faziam supor uma época de Verão muito boa em 1995 após dois anos de crescimento da procura. Os operadores reforçaram por conseguinte as suas capacidades para anteciparem este novo aumento da procura global. Tal aumento não se viria a concretizar, e todos os operadores se encontraram com capacidades não vendidas - correspondentes a 15% do total, segundo uma estimativa - e foi necessário escoar os produtos através de grandes reduções. Segundo o CAA, os 30 primeiros operadores turísticos britânicos registaram uma perda cumulada de 10 milhões de libras antes de impostos. A First Choice, que tinha acabado de mudar o seu antigo nome de Owners Abroad e demonstrava um grande optimismo, declarou uma baixa sensível dos lucros (1,3 milhões de libras em 1995, contra 16,3 milhões de libras em 1994), porque teve de se desembaraçar dos produtos não vendidos, o que representou um custo particularmente elevado, e procedeu, em Outubro de 1995, a uma emissão de títulos, que foi interpretada pelo sector e pelos meios financeiros como uma operação de emergência.
136. Os grandes operadores adoptam uma abordagem prudente em matéria de planificação da capacidade e têm especialmente em conta as estimativas dos outros principais operadores. Um deles indicou à Comissão que "não adoptou deliberadamente uma estratégia expansionista ... seguindo desta forma o exemplo de [o grande operador A] e de [o grande operador B] em matéria de capacidade, sabendo que a limitação da capacidade permite melhorar as margens e os lucros". Esta prudência transparecia igualmente das afirmações seguintes, dos presidentes/directores executivos dos grandes operadores turísticos britânicos integrados e extraídas de relatórios anuais relativos a 1998 ou de outras fontes:

Airtours:

“Continuamos convencidos de que a chave da rentabilidade do sector das viagens organizadas consiste em equilibrar a oferta e a procura no mercado. É por isso que continuaremos a controlar cada um dos mercados em que estamos presentes e, quando necessário, a adaptar a nossa capacidade às necessidades;” (Relatório Anual de 1998)

First Choice:

“Tal como todos os outros grandes operadores turísticos, a First Choice adopta uma atitude prudente relativamente ao Verão de 1999 e reduziu a sua capacidade de venda em relação ao Verão de 1998.” (Relatório Anual de 1998)

Thomson:

“No que diz respeito ao Verão de 1999, e na linha dos outros grandes operadores turísticos, limitámos a nossa capacidade no mercado britânico a um nível inferior ao de 1998, porque prevemos uma deterioração das condições de mercado.”
(Relatório Anual de 1998)

Thomas Cook (Sunworld):

“A Sunworld não tem qualquer intenção de aumentar sensivelmente a sua capacidade relativamente ao Verão de 1999... é tempo de consolidar a nossa posição.”
(Travel Weekly de 24 de Junho de 1998)

137. Estas declarações extraídas de relatórios anuais parecem dirigir-se, em especial, aos accionistas, procurando tranquilizá-los quanto ao facto de “o episódio de 1995” não se voltar a verificar. Com efeito, os accionistas parecem estar atentos para contrariar qualquer estratégia de expansão interna. Quando se tornou claro que a Airtours tencionava adquirir o controlo da First Choice em Abril deste ano, bastou que a Thomson anunciasse a sua intenção de defender a sua quota de mercado para que as suas acções baixassem 9% no mesmo dia, por “medo que a empresa desencadeasse uma guerra de preços”,⁸⁷ o que obrigou a direcção da Thomson a envidar esforços consideráveis no sentido de convencer os investidores institucionais que este anúncio tinha sido mal interpretado e que não tinha qualquer intenção de acrescentar novas capacidades no mercado, mas apenas apropriar-se das posições abandonadas pela Airtours/First Choice na sequência da sua fusão. Neste contexto, convém igualmente notar que a Airtours, a First Choice e a Thomson são todas elas sociedades cotadas na bolsa⁸⁸, e que, segundo as informações comunicadas pela Airtours, 30-40% do seu capital é propriedade do mesmo grupo de investidores institucionais. Encontram-se portanto numa medida não negligenciável os mesmos investidores institucionais na Airtours, na First Choice e na Thomson. À luz do episódio acima relatado, a Comissão considera provável que a bolsa, nomeadamente os seus investidores institucionais, tenham interesse em contrariar as eventuais ambições de crescimento dos dirigentes destas empresas, se estas ambições se traduzirem num aumento da capacidade e, por ricochete, numa diminuição dos preços, da rentabilidade e do valor das acções. Os investidores institucionais do sector parecem ter compreendido que qualquer tentativa de expansão de um dos grandes operadores turísticos através de um aumento da sua capacidade e da conquista de quotas de mercado aos seus concorrentes conduzirá a uma baixa dos lucros para todos os grandes operadores, uma situação em que não estão interessados.
138. Em conclusão, vários elementos indicam existir já neste sector uma tendência para a posição dominante colectiva (sobretudo no que se refere à fixação das capacidades). Relativamente à First Choice, mais em especial, a empresa recuperou bastante desde 1995, mas não finalizou ainda a sua estratégia de expansão a nível da distribuição a retalho. Sem a concentração é muito provável que a First Choice se tornasse rapidamente um operador mais potente e plenamente integrado que se viria juntar aos três operadores existentes, os quais (no caso da Thomas Cook, apenas recentemente) terminaram já a sua estratégia de integração vertical. A concentração proposta suprimiria a First Choice como concorrente independente num momento crítico e

⁸⁷ Wall Street Journal Europe, 23 de Abril de 1999.

⁸⁸ A Thomas Cook é controlada em conjunto pelo Westdeutsche Landesbank e pela Preussag.

deixaria apenas no mercado três operadores integrados verticalmente, com todas as consequências a seguir descritas.

Efeitos da operação

Um grau de concentração acrescido

139. Na sequência da operação, a quota de mercado cumulada dos três principais operadores turísticos seria, segundo os cálculos da Comissão, de 83% (85% segundo a Nielsen) contra cerca de 70% actualmente (segundo as duas fontes) – o que representa um aumento substancial no grau de concentração, tendo ainda em conta que o quarto maior operador depois da concretização da operação (a Cosmos) teria uma quota largamente inferior a 5%, ou seja, claramente menor do que a do operador que ocupa actualmente este lugar (a First Choice). Além disso, segundo estimativas prudentes, o índice Herfindahl-Hirschman (HHI), que se elevava a 1700 antes da operação, aumentaria de mais de 450 pontos, ultrapassando 2150 após a concentração. Consequentemente, também segundo este índice, a operação aumentará sensivelmente o grau de concentração do sector que atingirá um nível muito elevado⁸⁹.

Desaparecimento da First Choice enquanto fornecedor/distribuidor para os operadores marginais

140. A integração da companhia aérea da First Choice – Air 2000 - com a da Airtours e a consequente diminuição da sua presença no mercado livre fará da Monarch a única grande empresa "independente" a propor capacidade de transporte aéreo (o operador turístico a que está ligado, a Cosmos, tem apenas uma quota modesta no mercado das viagens organizadas). Além disso, segundo as informações da Comissão, uma proporção importante da capacidade "disponível" da Monarch (ou seja cerca de 70% que não é necessária para satisfazer as necessidades internas do grupo) é vendida à Thomas Cook, à Thomson, à Airtours e à First Choice. Estas quatro empresas representam em conjunto cerca de 80% das vendas da Monarch a terceiros. Segundo certos terceiros, os pequenos operadores turísticos experimentam já dificuldades em obter um número suficiente de lugares nas ligações que desejam em horários interessantes, porque as companhias aéreas concedem prioridade aos seus grandes clientes (assim como, bem entendido, aos operadores turísticos que fazem parte do seu grupo).
141. A First Choice está actualmente a desenvolver as suas actividades de "agência de viagens". A concentração projectada acrescentaria os 200-300 pontos de venda da First Choice (que, segundo a empresa, correspondem em dimensão a 600 lojas normais) aos 700 da Airtours. Sem a concentração, a First Choice constituiria uma possibilidade alternativa de distribuição para os operadores independentes. A concentração eliminaria, todavia, esta fonte de concorrência efectiva e potencial, o que tornaria os operadores independentes ainda mais tributários dos três grandes operadores turísticos relativamente à distribuição dos seus produtos. Consequentemente, é provável que, em igualdade de circunstâncias, a concentração favoreça a tendência no sentido do aumento das comissões exigidas aos pequenos operadores (ver ponto 118 e seguintes). Além disso, a concentração poria fim à perspectiva de ver emergir uma outra grande cadeia de agências - com efeito, a First Choice parecia ser o único fornecedor susceptível de criar uma cadeia deste tipo a relativamente curto prazo, na medida em

⁸⁹ O cálculo baseia-se nas quotas de mercado estabelecidas pela Comissão e não nos dados da AC Nielsen.

que, para além de dispor dos recursos financeiros necessários e das vantagens da integração com o sector de organização das viagens, teria boas razões para o fazer⁹⁰.

Consequentemente, o desaparecimento da First Choice marginalizaria ainda mais os pequenos operadores turísticos independentes e não integrados.

Aumento da transparência e da dependência mútua

142. Existe já actualmente um certo grau de dependência mútua entre os operadores turísticos. Esta dependência está ligada à incidência que a quantidade total da capacidade comercializada durante uma época tem sobre as condições do mercado. Assim, existem laços económicos fortes entre os grandes operadores.
143. A operação reforçará ainda mais estes laços económicos e, por conseguinte, aumentará a dependência mútua entre os grandes operadores turísticos. A concentração reduzirá para metade o número de relações concorrenciais possíveis entre os grandes operadores turísticos, de seis para três. Quanto mais elevado for o número de relações possíveis, maiores são as possibilidades de o mercado ser concorrencial e inversamente. O número de ligações bilaterais em que qualquer um dos grandes operadores turísticos não participaria diminuiria de três (por exemplo, para a Airtours, as ligações First Choice-Thomson, First Choice-Thomas Cook e Thomson-Thomas Cook) para apenas uma (isto é, para a Airtours, a ligação Thomson-Thomas Cook). A concentração reforçará portanto de forma sensível a interdependência entre os oligopolistas, o que os estimulará ainda mais a restringir a capacidade, na medida em que será para eles evidente que fazer concorrência para conquistar quotas de mercado se traduziria para cada um deles numa diminuição dos lucros. Se um deles rompesse os acordos e procurasse absorver a procura insatisfeita, aumentando a sua capacidade, é provável que os outros fizessem o mesmo, o que originaria uma oferta excedentária. Os lucros de todos eles diminuiriam e a estratégia do operador turístico na origem da iniciativa fracassaria. O risco de se voltar a uma configuração do mercado caracterizada pela concorrência dissuadiria os três oligopolistas de lutarem entre si para conquistar quotas de mercado. (A experiência de 1995 e a forma como as capacidades foram fixadas no anos seguintes (ver pontos 134-135) mostram claramente que o mercado funcionará nestes moldes). A marginalização acrescida dos operadores mais pequenos de que se falou nos pontos 75-85 reforça as probabilidades de um cenário deste tipo.
144. Por outro lado, a redução, de sete para três, do número de relações bilaterais de concorrência e de cooperação possíveis aumenta igualmente a transparência do mercado. Com efeito, será muito mais fácil para um dos grandes operadores detectar qualquer tentativa de perturbação do mercado, por exemplo com o objectivo de conquistar quotas de mercado. Em virtude desta transparência acrescida, existe um maior risco de as acções comerciais ofensivas darem origem a um excesso de oferta, o

⁹⁰ É portanto pouco provável que um novo operador recém chegado crie num futuro próximo uma grande rede independente no sector da distribuição de retalho (ou que agências independentes se desenvolvam de forma sensível). As instalações adaptadas para este género de actividades não são baratas e restrições em matéria de ordenamento urbano do território, nomeadamente, poderiam atrasar a sua construção. As vendas via Internet e a televisão digital têm sem dúvida um grande potencial, mas provavelmente unicamente a longo prazo; segundo um dos grandes operadores turísticos, serão necessários cinco a dez anos para criar uma grande rede de venda a retalho no Reino Unido baseada nas novas tecnologias. Ver argumentação desenvolvida anteriormente na secção "os operadores marginais", ponto 77 e seguintes, e "obstáculos à entrada no mercado", ponto 113 e seguintes.

que, como já explicado no ponto 142, diminuiria os lucros e seria portanto contraproducente.

145. Esta análise foi confirmada por documentos internos de um dos grandes operadores turísticos que sugeriu, na sua resposta à Comissão, que se a concentração se realizasse, seria necessário um período de cerca de dois anos para que esta operação e uma outra concentração recente fossem assimiladas, período durante o qual lhe seria possível conquistar quotas de mercado aos seus principais concorrentes sem aumentar a capacidade total, o que (segundo ele) desencadearia uma guerra de preços. (Parece admitir-se em geral no sector que qualquer concentração se traduz numa diminuição temporária da quota de mercado dos participantes, em virtude da desistência de alguns clientes e fornecedores, como resultado da eliminação das duplicações dos seus programas). Segundo este mesmo operador turístico, no final deste período, o mercado encontraria a sua estabilidade e os grandes operadores deixariam de poder conquistar quotas uns aos outros sem se exporem aos riscos muito elevados que supõem um aumento da capacidade total.
146. No que diz respeito ao impacto da concentração na concorrência entre oligopolistas, refira-se que a concentração só deverá dar origem a sinergias gerais inferiores a 1% dos gastos totais da entidade conjunta. Por conseguinte a operação não alterará a estrutura geral de custos da Airtours/Firstchoice. Assim, as alterações na estrutura de custos não incentivarão a concorrência.
147. Consequentemente, a Comissão chegou à conclusão que a estrutura de mercado decorrente da operação incitará logicamente os oligopolistas a restringir a oferta. Como explicado supra, o aumento da transparência aumentará igualmente as possibilidades de exercer represálias imediatas, possibilidade ainda reforçada pelo desenvolvimento da interdependência. Se, a título de exemplo, um dos oligopolistas decidisse conquistar quotas de mercado, só o poderia fazer de facto em detrimento de duas empresas, enquanto antes da concentração, a incidência de eventuais acções comerciais ofensivas era mais "diluída" e as reacções susceptíveis de serem menos dirigidas. Como acima explicado, a Comissão considera que a maior possibilidade de aplicar medidas de retaliação efectivas e imediatas só reforça a probabilidade de a operação conduzir a uma posição dominante colectiva.

Argumentação da Airtours: impossibilidade de uma coordenação tácita

148. A Airtours afirmou na sua resposta à Comunicação de objecções e durante a audição que uma posição dominante colectiva traduz uma coordenação tácita e que "não parece possível uma coordenação tácita entre as grandes empresas integradas"⁹¹. Segundo a Airtours, para que uma coordenação tácita seja possível, devem estar reunidas quatro condições:

“- É necessário que haja pouco a ganhar em fazer um desvio e muito a perder em ser sancionado - isto é, quando existe um pequeno número de concorrentes efectivos.

- É necessário que seja fácil chegar a acordo e possível detectar qualquer desvio - isto é, que a procura seja previsível e que os produtos sejam homogéneos.

⁹¹ Diapositivos de apresentação da Lexecon e do Professor Neven, documento do Professor Neven.

- *É necessário que seja possível sancionar imediatamente*⁹².

- *É necessário que a sanção não seja demasiado onerosa para os que a aplicam*”.

149. Na sua argumentação, a Airtours estabeleceu uma distinção entre as sanções aplicadas durante a época e as sanções aplicadas entre duas épocas. No que se refere às primeiras, a Airtours afirma que as empresas não podem ser sancionadas imediatamente através de um forte aumento da oferta, uma vez que só é possível aumentar marginalmente as capacidades em plena época. As sanções poderiam teoricamente assumir a forma de uma política de preços agressiva, mas é pouco provável que esta estratégia seja eficaz na medida em que as empresas que aplicam a sanção não teriam capacidade para satisfazer uma clientela excedentária. Assim, o desvio de comportamento não seria praticamente sancionado. No que se refere às sanções aplicadas posteriormente, poderiam em teoria consistir num aumento sensível da oferta na época seguinte. Todavia, é pouco provável que esta solução se revele mais eficaz, pelo facto de o custo infligido ser menor em razão dos descontos concedidos e de o nexo entre o desvio (em relação ao acordo tácito) e a sanção não ser evidente⁹³. Por todas estas razões, é pouco provável uma coordenação tácita (e, conseqüentemente, uma posição dominante detida colectivamente pelos grandes operadores integrados).
150. Como expôs na parte introdutória, a Comissão não considera necessário demonstrar que os participantes no mercado se comportariam, na sequência da concentração proposta, como um cartel, ligados reciprocamente por um acordo tácito e não explícito (ver secção A, pontos 51-56). Em especial, não é indispensável provar a existência de um mecanismo de sanção rigoroso⁹⁴. Para saber neste caso concreto se existe ou não uma posição dominante colectiva, é conveniente determinar se o nível de interdependência entre os oligopolistas é tal que será lógico que restrinjam a sua oferta, limitando desta forma a concorrência, criando uma posição dominante colectiva. Pelas razões acima expostas, a Comissão chegou á conclusão que é o que se verifica no caso em apreço.
151. Mesmo baseando-se nos argumentos avançados pela Airtours no que se refere ao mecanismo de sanção, é evidente que, neste caso, existem inúmeras possibilidades de sancionar um operador integrado que decidisse conquistar quotas de mercado aumentando a capacidade. A este respeito, é conveniente, nomeadamente, notar que a incidência financeira de uma oferta excedentária no mercado seria tal que a simples ameaça de tal situação seria suficiente para dissuadir qualquer oligopolista de recorrer a esta estratégia. A experiência de 1995 revela o que poderia acontecer se se desencadeasse uma guerra de capacidades.
152. Além disso, a distinção que a Airtours estabelece entre represálias durante a época ou entre duas épocas não é tão clara na realidade. As ligações comerciais que existem entre os operadores integrados podem constituir instrumentos de represália tais como a eliminação dos catálogos dos expositores ou as vendas selectivas para penalizar um

92 Diapositivos de apresentação.

93 Segundo a Airtours, os operadores secundários (ditos operadores "marginais") são concorrentes efectivos que restringem o comportamento dos grandes operadores integrados. Pelas razões apresentadas anteriormente, a Comissão não concorda com esta afirmação.

94 No processo Gencor/Lonrho, nota 41, a Comissão não defendeu que fosse necessária a presença de mecanismos de sanção específico e o Tribunal de Primeira Instância não insistiu de forma alguma sobre este ponto no seu acórdão.

determinado concorrente a fim de o forçar a conceder reduções sobre uma parte mais importante das suas férias. Além disso, pode ser acrescentada capacidade durante a época até ao mês de Fevereiro. Na sua resposta à Comunicação de objecções, a Airtours indica que seria possível proceder a aumentos de capacidades até 10%. Muito embora não altere a conclusão geral de que a capacidade é fixada sobretudo antes da época de vendas, refira-se que esta possibilidade de ajustar a capacidade permite alguma margem de manobra para utilizar estas alterações como retaliação durante a época⁹⁵. Por fim, pode ser acrescentada capacidade entre duas épocas. Em relação ao nexo entre a sanção e o desvio, este não se esbateria necessariamente bastando para tal que o operador turístico assinalasse que o seu comportamento constituía uma medida de represália contra uma determinada acção.

153. Em conclusão, a Comissão, mesmo apoiando-se nos argumentos apresentados pela Airtours, considera que são inúmeras as possibilidades de exercer represálias durante a época ou entre duas épocas. Esta conclusão só reforça o argumento segundo o qual da concentração projectada resultaria a criação de uma posição dominante oligopolística. No entanto, e mais importante, como acima referido, as ligações de interdependência existentes entre os operadores levarão logicamente a que estes restrinjam a sua oferta.

Argumentos da Airtours: o teste Eckbo-Stillman

154. Na sua resposta à Comunicação de objecções, a Airtours apresentou uma análise empírica designada teste Eckbo-Stillman. O princípio de base deste teste consiste em analisar a forma como o valor das acções reage a acontecimentos importantes. Se, por exemplo, a bolsa considera que uma concentração permitirá sobretudo às empresas envolvidas realizar ganhos de eficiência, é provável que as acções dos concorrentes baixem no momento em que esta operação é anunciada, porque daria origem a um operador mais eficaz. Se, pelo contrário, a concentração se traduzir numa posição dominante colectiva, a operação provocará provavelmente um aumento das acções de todas as empresas.
155. O consultor económico da Airtours, a Lexecon, realizou este tipo de análise, baseando-se na evolução do valor das acções da Thomson. O estudo revela, nomeadamente, que este valor diminuiu consideravelmente quando a Airtours anunciou a sua intenção de adquirir a First Choice. O estudo conclui que a bolsa considerou que a oferta da Airtours deveria favorecer a concorrência, uma vez que, caso contrário, as acções da Thomson teriam aumentado na sequência do anúncio.
156. A análise das cotações das acções pode, em certas circunstâncias, dar informações úteis sobre a incidência de uma concentração sobre a concorrência. A evolução das cotações constitui, no entanto, apenas uma prova indirecta, visto que os dados não se referem directamente ao mercado em análise. Por outro lado, é evidente que a evolução das cotações é igualmente influenciada por "interferências" que dependem de factores que podem não ter qualquer ligação com o mercado em causa. Estas "interferências" são

⁹⁵ Na audição, as partes afirmaram que em casos de cartel anteriores, por exemplo, no sector do cimento, os fornecedores tinham mantido capacidades excedentárias significativas e tinham sancionado os desvios, inundando o mercado de capacidades excedentárias até 40%. Segundo as partes, nada prova que não poderia acontecer o mesmo no mercado em causa. Segundo a Comissão, não é apropriado estabelecer uma comparação com este tipo de cartéis. De qualquer forma, não é necessário que exista uma capacidade excedentária de 40% do lado da oferta para poder exercer represálias eficazes no mercado britânico das viagens organizadas para destinos próximos.

provavelmente mais fortes do que o normal quando circulam rumores sobre fusões eventuais.

157. Todavia, a Comissão examinou atentamente o método, os dados e as conclusões do estudo. Para além dos problemas de ordem metodológica, o estudo não consegue explicar todos os grandes movimentos que marcaram a evolução das cotações das acções da Airtours, da First Choice e da Thomson. Da mesma forma, não se pode excluir que existam outras razões para além das evocadas no estudo para a evolução das cotações das acções da Thomson. Em especial, o facto de a Thomson ter anunciado a sua intenção de proceder a aumentos agressivos da sua capacidade na altura em que a Airtours lançou a sua oferta pública, foi considerado como tendo uma incidência muito negativa sobre as cotações das suas acções (e sobre as da Airtours), pelo facto de o nível de utilização da capacidade ser o factor-chave da rentabilidade no sector das viagens organizadas no estrangeiro. Apesar de a Lexecon ter minimizado a reacção da Thomson no seu estudo, trata-se claramente do principal factor que explica a evolução das cotações das acções da empresa (ver igualmente a secção "estrutura da concorrência no passado"). A Comissão, é assim da opinião que não pode ser tirada qualquer conclusão válida da análise das cotações das acções da Thomson, a não ser a de que o nível global das capacidades oferecidas no mercado constitui a chave da rentabilidade neste sector.

Conclusões

158. Por todas as razões acima apresentadas, a Comissão considera que a análise das características e da estrutura do mercado antes e após a concentração demonstra que a operação comunicada teria por efeito reduzir ainda mais a probabilidade de uma concorrência efectiva entre os grandes operadores turísticos e que os operadores marginais e os novos operadores não teriam a força necessária para assegurar o restabelecimento de uma situação de equilíbrio concorrencial. Pelo contrário, a estrutura mais concentrada do mercado que decorreria da operação, incentivaria ainda mais o conjunto dos grandes fornecedores a evitarem a concorrência, fazendo com que os preços e os lucros aumentassem. Por outras palavras, a operação criaria uma posição dominante colectiva sustentável no mercado britânico das viagens organizadas entre a Airtours/First Choice, a Thomson e a Thomas Cook.

Fornecimento de lugares em companhias aéreas *charter* a operadores turísticos para férias em destinos próximos)

159. A concentração alterará igualmente a estrutura do mercado a este nível.

Quadro 2: Quotas de mercado do fornecimento de lugares a terceiros por companhias *charter* (Verão de 1998)

Companhia aérea (operador turístico associado)	Volume (em milhares de pacotes de férias)	%
Airtours International (Airtours)	[...]*	[1-10]*
Air.2000 (First Choice)	[...]*	[10-20]*
ACUMULADA	[...]*	[20-30]*
Monarch (Cosmos)	[...]*	[30-40]*

Caledonian/Flying Colours/Peach (Thomas Cook)	[...]*	[20-30]*
Outras (independentes)	[...]*	[10-20]*
Britannia (Thomson)	[...]*	[1-10]*
Total	[3000-4000]*	100

(Fonte: estimativas da Airtours, Quadro 6.21 da comunicação formal. Não existem dados específicos para os destinos próximos, mas estes destinos representam o essencial das actividades da Airtours e dos seus principais concorrentes).

160. Com base nas informações recolhidas durante o seu inquérito, a Comissão não exclui todavia que estes dados subestimem ligeiramente a quota da First Choice e, portanto, a incidência da operação neste domínio.
161. Mesmo que a aquisição da companhia aérea da First Choice (Air 2000) não se traduza na criação de uma posição dominante a este nível, produz no entanto importantes efeitos "verticais", no sentido em que reforça consideravelmente a posição da Airtours no sector das viagens organizadas.
162. Vários terceiros, nomeadamente, pequenos operadores turísticos, manifestaram junto da Comissão a sua inquietação quanto à possibilidade de, na sequência da concentração, a Airtours racionalizar as suas actividades combinadas no sector dos transportes aéreos, a fim de os ajustar aos requisitos das entidades resultantes da operação, fazendo com que as vendas a terceiros fossem sensivelmente reduzidas. A Airtours não anunciou formalmente qualquer plano neste sentido. Contudo[...] ⁹⁶
163. É importante notar que os dados do Quadro 2 incluem todas as vendas a "terceiros" - isto é, englobando as vendas aos grandes operadores e entre estes, bem como as vendas aos operadores turísticos independentes não integrados. É difícil calcular a parte representada por estas vendas, mas parece que a Monarch e a First Choice satisfazem o essencial da procura proveniente dos operadores turísticos independentes.
164. Como acima descrito e nas sessões anteriores da presente decisão, um dos principais efeitos da concentração neste domínio, seria, segundo a Comissão, marginalizar ainda mais os pequenos operadores turísticos, forçando-os concretamente a limitarem-se em grande parte a destinos menos populares e a tipos de férias especializados em detrimento das actividades "grande público" (ver secção sobre operadores marginais, pontos 75-85).

Distribuição: Fornecimento de serviços de agência de viagens

165. A Airtours apresentou estimativas das quotas de mercado no sector das vendas de viagens organizadas pelas agências de viagens.

Quadro 3: Quotas de mercado no sector das vendas de viagens organizadas pelas agências de viagens (1998)

⁹⁶ Notificação, ponto 6.128.

Agência (grupo)	Quota em %
Going Places (Airtours)	[10-20]*
Travel Choice (First Choice)	[1-10]*
Acumulada	[10-20]*
Thomas Cook (inc. Worldchoice – Carlson)	[10-20]*
Lunn Poly (Thomson)	[10-20]*
Co-op Travel	[1-20]*
Outras	[30-40]*

(Fonte: Airtours/BNTS, Quadro 6.23 da comunicação formal)

166. Nesta base, os três grandes operadores que permaneceriam no mercado na sequência da concentração representariam colectivamente cerca de [54-60%]* das viagens organizadas vendidas pelas agências, enquanto a quota do seu concorrente mais próximo (Co-op) corresponderia sensivelmente a metade da do mais pequeno dos grandes operadores. Segundo a Airtours, estes dados não têm qualquer significado, nomeadamente por não englobarem os cerca de [10-20%]* das viagens organizadas vendidas por outros meios, em especial através do telefone, cuja inclusão diminuiria sensivelmente a quota dos grandes operadores. No entanto a Comissão é da opinião que estes dados reflectem bastante fielmente as forças em presença no mercado da distribuição a retalho de viagens organizadas, visto que a maior parte das vendas directas por telefone se realiza através das centrais telefónicas dos grandes operadores turísticos. Além disso, a concentração teria por consequência eliminar a First Choice como concorrente potencial a nível da distribuição.
167. A cumulação das actividades da First Choice no domínio da organização de viagens com as actividades da Airtours no sector das agências de viagens permitirá a esta última realizar ganhos de eficácia a nível da distribuição, dado que uma proporção mais importante das actividades "organização da viagens" será tratada a nível interno. Como já referido, a operação eliminará igualmente a First Choice como concorrente efectivo e (mais importante, em virtude do crescimento rápido da empresa) enquanto concorrente potencial a nível da distribuição.

Resumo

168. A First Choice é o último operador de "dimensão média" existente no mercado das viagens organizadas - o único a poder elevar-se rapidamente ao nível dos três grandes operadores turísticos. É não apenas actualmente um concorrente não negligenciável no sector das viagens organizadas, como está já também integrado verticalmente no domínio do transporte aéreo e tornar-se-ia a breve prazo (se a concentração não se realizasse) um concorrente sólido no sector das agências de viagens, onde poderia contestar a supremacia da Airtours, da Thomas Cook e da Thomson. Em resumo, a concentração eliminaria a First Choice como concorrente nos três níveis que compõem a cadeia da distribuição. Pelas razões a seguir expostas, a Comissão considera que este facto terá efeitos nefastos sobre a concorrência que ultrapassam os normalmente provocados por aumentos semelhantes de quotas de mercado noutros casos.

169. Em primeiro lugar, a operação teria por consequência aumentar o nível já elevado de concentração do mercado. Os três oligopolistas teriam em conjunto cerca de 80% do mercado, encontrando-se o resto muito fragmentado entre inúmeros pequenos operadores turísticos especializados que exercem a sua actividades em nichos e estão ausentes dos mercados "grande público" onde os operadores de primeiro plano exercem as suas actividades.
170. Em segundo lugar, a operação aumentaria a interdependência e a transparência no mercado das viagens organizadas, reduzindo o número de grandes operadores de quatro para três. O número de relações concorrenciais possíveis diminuiria portanto de seis para três e o número de relações em que qualquer um dos grandes fornecedores não participaria de três para um. Este factor não é por si só suficiente para criar uma posição dominante colectiva. O sector britânico das viagens organizadas para destinos próximos no estrangeiro é todavia específico, em virtude do facto de as decisões tomadas de época para época pelos grandes operadores em matéria de capacidades determinarem a configuração do mercado. Este facto gera uma situação de interdependência e, portanto, ligações e laços económicos estreitos entre os grandes operadores. Existe já actualmente uma certa interdependência entre os grandes operadores turísticos, que será reforçada pela operação de concentração. Assim, estes passarão a ter maior interesse em restringir as capacidades. No caso de um dos grandes operadores turísticos romper os acordos, seria possível que os outros fizessem o mesmo, o que teria graves consequências financeiras se este facto fosse acompanhado por uma oferta excedentária no mercado, como demonstrado pelo episódio de 1995. Consequentemente, o risco de voltar a um excesso de oferta do mercado dissuadiria os oligopolistas de se baterem para conquistar quotas de mercado. A este respeito, a criação de uma posição dominante colectiva é ainda reforçada pelas possibilidades de que dispõem os operadores oligopolistas de exercerem represálias contra acções comerciais ofensivas, em virtude dos amplos laços comerciais que os unem uns aos outros.
171. Em terceiro lugar, a concentração contribuiria para enfraquecer ainda mais a posição dos operadores marginais em relação aos grandes operadores turísticos. Não apenas a quota de mercado da Airtours aumentaria no mercado das viagens organizadas, como a First Choice desapareceria, como fornecedor de lugares e como canal de distribuição potencial para os operadores marginais e para os novos operadores. A operação marginalizaria portanto ainda mais os pequenos operadores.
172. A Comissão, chegou consequentemente, à conclusão que a operação comunicada conduziria à criação de uma posição dominante no mercado do Reino Unido das viagens organizadas para destinos próximos no estrangeiro.

C. IRLANDA

173. Após ter ouvido a Airtours, a Comissão chegou à conclusão que a operação não conduziria à criação ou reforço de uma posição dominante individual ou colectiva em qualquer dos mercados relevantes na Irlanda.

Viagens organizadas (viagens organizadas para destinos próximos no estrangeiro)

174. Segundo as estimativas da Airtours (parece não que existirem dados objectivos na mesma base que para o Reino Unido), a concentração acrescentaria cerca de 7% à quota de mercado actual de cerca de 30% da First Choice. As actividades da Thomson representam cerca de 40% do mercado. A Thomas Cook tem uma quota de cerca de 7%.

Apenas outro operador (o operador independente Michael Stein, com 4%) tem uma quota de mercado significativa.

175. A cumulação de quotas decorrentes da operação é substancial e dará origem de facto a uma estrutura de mercado duopolística. O mercado irlandês é portanto mais concentrado do que o mercado britânico. Todavia, ao contrário do que se passaria no Reino Unido, a operação não conduziria à criação de uma posição dominante individual ou colectiva no mercado irlandês das viagens organizadas.
176. A Comissão chegou a esta conclusão verificando que o mercado irlandês se distinguia do mercado britânico a nível de diversos aspectos importantes. Em especial, o mercado irlandês é actualmente relativamente pouco desenvolvido (o número de viagens organizadas no estrangeiro vendido em 1992 elevou-se a 700 000), mas o seu crescimento é rápido. Segundo a Airtours, o mercado cresceu 20% em 1997 e 14% em 1998 e deverá conhecer uma forte progressão nos próximos anos. Este dinamismo estimulará a entrada de novos operadores no mercado e incentivará a concorrência entre os operadores existentes.
177. Os obstáculos à entrada e à expansão são relativamente fracos no mercado irlandês. A Comissão nota, em especial, que o nível de integração vertical é pouco elevado, o que significa que é mais fácil para os novos operadores encontrarem um canal de distribuição, bem como lugares nos aviões em condições interessantes, que lhes permitam exercer uma concorrência eficaz. A este respeito, o mercado irlandês caracteriza-se pelo facto de a Aer Lingus utilizar em voos *charter* em grande escala durante o fim de semana os aparelhos utilizados durante a semana em ligações regulares, não parecendo a oferta dever ser limitada no futuro previsível. A concentração proposta não teria, conseqüentemente, a mesma incidência negativa nos operadores marginais ou novos operadores no mercado irlandês e no mercado britânico.
178. Por fim, a menor integração vertical na Irlanda significa que não há um volume considerável de comerciais consideráveis, o que constitui uma característica importante do mercado britânico.

Oferta de lugares a operadores turísticos nas companhias aéreas de charters para destinos próximos

179. A integração vertical com o sector das companhias aéreas é bastante menos desenvolvida na Irlanda do que no Reino Unido. A Britannia e a Air 2000 (First Choice) são actualmente as duas principais companhias *charter* e as suas quotas de mercado seriam grosso modo proporcionais às que tem no domínio das viagens organizadas, sendo em termos absolutos mais pequenas. Os operadores turísticos recorrem em muito maior escala aos voos *charter* de companhias aéreas diferentes das detidas pelos grandes operadores turísticos, em especial ao transportador nacional Aer Lingus, que dispõe de uma importante capacidade de reserva durante o fim de semana que é posta à disposição dos operadores turísticos. Verifica-se de qualquer modo apenas uma sobreposição limitada, porque a presença da Airtours na Irlanda no domínio do transporte aéreo é reduzida. Conseqüentemente, a Comissão não considera que a operação dê origem à criação ou ao reforço de uma posição dominante no sector da exploração de companhias aéreas na Irlanda.

Distribuição: Fornecimento de serviços de agência de viagens

180. Como anteriormente indicado, não se verificam sobreposições a este nível na Irlanda e a quota da First Choice neste mercado é relativamente pequena (largamente inferior a 10% em número de pontos de venda, mas talvez o dobro em termos de vendas). A este nível não é criada nem reforçada qualquer posição dominante.

VI. COMPROMISSOS PROPOSTOS PELA AIRTOURS

Conjunto de compromissos

181. A Airtours apresentou um conjunto de compromissos para resolver a questão da criação de uma posição dominante colectiva no Reino Unido. Este conjunto é composto pelo seguintes elementos:

- Airtours compromete-se a alienar uma actividade de operador turístico que reúna as seguintes condições indissociáveis: i) a sua dimensão mínima será tal que, adicionada ao número de viagens organizadas para destinos próximos (se existirem) já oferecidos pelo adquirente, este ofereça para venda um mínimo de [...] viagens organizadas para destinos próximos com origem no Reino Unido para a época de viagens organizadas 1999-2000; ii) incluirá a actividade de operador turístico [...]; e iii) a Airtours porá à disposição do adquirente (se solicitado) um [...] acordo de distribuição através de [...] pontos de venda, relativamente ao qual a Airtours disponibilizará, mediante uma comissão razoável, uma percentagem mínima de espaço garantida nos escaparates suficiente para apoiar e contribuir para o desenvolvimento da actividade do adquirente.
- Salvo no caso de o adquirente da actividade de operador turístico já explore uma companhia aérea *charter*, a Airtours compromete-se a alienar uma companhia aérea que possua um mínimo de [...] aviões, a licença de voo da First Choice, a marca Air 2000, um departamento central apto a gerir e a manter a companhia aérea e as faixas horárias necessárias para explorar un programa eficaz de voos de curta distância.
- A Airtours compromete-se a alienar [...] no estado em que se encontre na data em que nova oferta da Airtours pela First Choice passe a ser definitiva em todos os aspectos.
- A Airtours compromete-se, em cada uma das três épocas de férias 1999/2000, 2000/2001 e 2001/2002, a facilitar nos aviões da Airtours International ou Air 2000 o número de viagens organizadas de ida e volta para destinos próximos que corresponda ao número das referidas vendas a operadores turísticos independentes durante a época de férias 98/99. Este compromisso deixará de produzir efeitos quando se efectue a venda da companhia aérea (caso se verifique).
- A Airtours compromete-se a renegociar o [...].

182. O conjunto de compromissos tem um triplo objectivo. Em primeiro lugar, pretende tornar a criar uma "quarta força" no mercado dos operadores turísticos. Segundo a Airtours, tal será obtido através da criação de um quarto operador com uma quota de mercado de 5% a 7% graças à alienação de uma actividade como operador turístico cuja dimensão seja suficiente para alcançar a referida quota, tendo em conta a quota de mercado do adquirente. O acesso aos lugares será garantido mediante a alienação da companhia aérea. O acesso à distribuição será assegurado graças ao acordo através do

qual se facilita o espaço nos escaparates de [...] pontos de venda durante [...] anos e [...].

183. Em segundo lugar, pretende resolver os problemas dos operadores marginais garantindo-lhes a capacidade de lugares durante [...] anos (se não alienar a companhia aérea) e melhorando as suas possibilidades de distribuição.
184. Em terceiro lugar, pretende eliminar qualquer incerteza existente em relação ao mercado irlandês.

Avaliação

185. A Comissão não tem observações suplementares a fazer quanto ao impacto no mercado irlandês uma vez que considera ser pouco provável que a operação de origem à criação ou ao reforço de uma posição dominantes neste mercado.
186. A Comissão consultou terceiros interessados sobre os compromissos, tendo chegado à conclusão de que o conjunto proposto é insuficiente para resolver a questão da criação de uma posição colectiva dominante no mercado das viagens organizadas do Reino Unido.
187. No que respeita aos pequenos operadores turísticos independentes, os compromissos pretendem garantir a disponibilidade de lugares através da alienação [...] e da continuidade da oferta de lugares aos independentes. Os compromissos visam igualmente garantir a distribuição [...]. No entanto, o compromisso não é susceptível de obter os seus objectivos. Em especial, o acordo para continuar a fornecer lugares aos operadores independentes durante um período de [...] em condições comerciais equitativas é limitado no tempo e seria de difícil controlo e aplicação. Além disso, [...] não protegerá os pequenos operadores turísticos independentes das vendas "selectivas" nas grandes cadeias de agências de viagens. Em qualquer circunstância, tal como se depreende da avaliação do impacto da operação proposta na concorrência, a Comissão considera o impacto a nível dos operadores marginais de importância irrelevante em termos da concorrência no mercado.
188. O impacto mais importante da operação é a supressão da First Choice como quarto maior fornecedor verticalmente integrado. O compromisso pretende resolver esta questão através da criação de uma "quarta força" no sector com uma quota de mercado de cerca de 5%.
189. A Airtours propôs alienar uma actividade de operador turístico [...] bem como uma actividade de companhia aérea [...]. No entanto, esta nova actividade representaria menos de um quarto da do menor de entre os maiores fornecedores verticalmente integrados. Esta actividade seria profundamente afectada por não se encontrar integrada verticalmente em agências de viagens. O acordo de distribuição proposto pela Airtours não é suficiente para compensar a falta de integração vertical. Nomeadamente, não prevê qualquer protecção contra as vendas "selectivas" [...], Além disso, seria de difícil controlo e aplicação. Além disso, a Comissão considera pouco provável que essa actividade possua uma massa crítica suficiente para manter uma companhia aérea. De acordo com o perito económico da Airtours, seriam necessários 15 a 20 aviões para maximizar as economias de escala de uma companhia aérea. Além disso, a anterior experiência do sector (ver avaliação do impacto sobre a concorrência, ponto 138 e seguintes) revela que uma quota de mercado de 5% não é suficiente para manter uma actividade viável de operador turístico verticalmente integrado. De facto, os anteriores

operadores dessa dimensão fundiram-se ou foram adquiridos por forma a obter a massa crítica suficiente. Por último, também não está definido qual o impacto efectivo previsto, uma vez que a Airtours ainda não identificou quais os ramos da actividade do operador turístico a alienar. Pelos motivos expostos, é pouco provável que essa nova actividade esteja apta a constituir uma "quarta força" no mercado britânico da viagens organizadas.

190. [...]*

191. [...] ⁹⁷]*.

192. Em conclusão, os compromissos propostos não evitarão a criação de uma posição dominante colectiva. A este respeito, a Comissão considera o impacto nos operadores marginais de menor importância, uma vez que a concorrência entre os grandes operadores integrados é que determina efectivamente a evolução do mercado. No entanto, os compromissos não são suficientes para criar uma "quarta força no mercado" susceptível de proporcionar uma concorrência efectiva aos grandes fornecedores integrados a ponto de poder substituir a First Choice do ponto de vista da concorrência. Pelo contrário, afigura-se que a "quarta força" proposta pela Airtours seria seriamente afectada ao entrar em concorrência com os três grandes fornecedores. Por conseguinte, os compromissos propostos não evitam a criação de uma posição colectiva dominante.

193. Numa fase bastante tardia do processo (15 de Setembro de 199), a Airtours propôs um novo compromisso substancialmente alterado. O n.º 2 do artigo 18.º do Regulamento (CE) n.º 447/98, de 1 de Março de 1998, relativo às notificações, prazos e audições previstos no Regulamento (CE) n.º 4064/89 do Conselho relativo ao controlo das operações de concentração de empresas ⁹⁸ estabelece que os compromissos propostos à Comissão pelas empresas em causa, nos termos do n.º 2 do artigo 8.º do Regulamento (CEE) n.º 4064/89, que os interessados pretendam que constitua a base para uma decisão nos termos do n.º 2 do referido artigo, devem ser apresentados à Comissão, o mais tardar, três meses após a data em que o processo foi iniciado. A Comissão pode, em circunstâncias excepcionais, prorrogar este prazo. A Airtours não apresentou quaisquer motivos que possam ser considerados circunstâncias excepcionais. Segundo a Comissão, não havia nada na nova proposta da Airtours que não pudesse ter sido incluído num compromisso apresentado no prazo de três meses. Além disso, não teria sido possível, no curto período de tempo que restava antes do termo da data limite, nos termos do n.º 3 do artigo 10.º do Regulamento relativo às concentrações, para que a Comissão procedesse a uma avaliação efectiva. Teria sido necessário proceder a uma nova investigação e também recolher as observações dos terceiros interessados nos termos do n.º 3 do artigo 19.º do Regulamento das concentrações.

VII. CONCLUSÃO

194. Com base na análise anterior, a operação projectada criaria uma posição dominante nos mercados britânicos das viagens organizadas, que teria por efeito impedir significativamente a existência de concorrência no mercado comum.

⁹⁷ [...]*

⁹⁸ JO L 61 de 2.3.1998, p. 1.

TOMOU A PRESENTE DECISÃO:

Artigo 1º

A operação de concentração através da qual a Airtours plc adquiriria, nos termos do nº 1, alínea b), do artigo 3º do Regulamento das concentrações, o controlo do conjunto da empresa First Choice plc é declarada incompatível com o mercado comum e com o Acordo sobre o EEE.

Artigo 2º

É destinatária da presente decisão:

A Airtours plc
Parkway One
Parkway Business Centre
300 Princess Road
Manchester M14 7QU
England

Feito em Bruxelas, em 22 de Setembro de 1999.

Pela Comissão

*Mario MONTI
Membro da Comissão*

