

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

**O fenómeno das companhias aéreas *low-cost* e o impacto nas
companhias tradicionais**

Sérgio Paulo Duarte Frade

Mestrado em Gestão / MBA

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Carlos Pinho

2016

Agradecimentos

Gostaria de manifestar toda a minha gratidão a todos os que contribuíram para a presente dissertação, diretamente na sua elaboração, ou indiretamente pelo incentivo no alcance dos meus objetivos.

Um agradecimento especial é devido ao Professor Doutor Carlos dos Santos Pinho, que desde logo aceitou a orientação deste trabalho.

Resumo

As companhias aéreas *low-cost* apresentam-se como uma ameaça real às companhias tradicionais, visto que os avultados custos que estas são forçadas a comportar ao propor um serviço completo tornam impossível a concorrência direta baseada no fator preço. Várias companhias tradicionais decidiram lançar a sua própria companhia *low-cost*, no entanto, foram poucas as que alcançaram alguma rentabilidade. Pretende-se neste trabalho perceber quais são os fatores que contribuem para o sucesso das companhias aéreas *low-cost* e que impacto estas têm nas companhias tradicionais.

Palavras-chave: companhias aéreas *low-cost*; transporte aéreo; liberalização

Abstract

The *low-cost* airlines represent a serious threat to traditional companies, since the heavy costs they are required to bear, to offer a complete service, makes it impossible to direct competition through the price factor. Many traditional companies have chosen to launch its own *low-cost* airline, however, there were few who managed to stay profitable. It's intended in this study to realize what are the factors that contribute to the success of *low-cost* airlines and what impact these have on traditional companies.

Keywords: *low-cost* airlines; air transport; liberalization

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	V
Abstract	VII
Índice de Figuras	XI
Índice de Gráficos	XII
Índice de Quadros	XIII
Lista de abreviaturas	XIV
Glossário	XV
Capítulo I – Introdução	1
1.1. Escolha do tema	1
1.2. Objetivos da investigação	1
1.3. Estrutura da dissertação	1
Capítulo II – Revisão Bibliográfica	3
2.1. Caracterização do sector da aviação comercial	3
2.2. Caracterização do sector <i>low-cost</i>	8
2.2.1. A origem do <i>low-cost</i>	8
2.2.2. Análise do modelo <i>low-cost</i>	12
2.2.3. As companhias <i>low-cost</i> na Europa	17
2.2.4. A presença das <i>low-cost</i> em Portugal	18
2.2.5. Caracterização da Easyjet	19
2.2.6. Caracterização da Ryanair	22
2.2.7. Easyjet vs. Ryanair	30
2.3. O modelo tradicional	34
2.3.1. As companhias tradicionais	34
2.3.2. O exemplo da TAP	35
2.3.3. As alianças estratégicas	40
2.3.4. A reação das companhias tradicionais	44
2.4. Comparativo entre os dois modelos	46
2.4.1. Gestão da bagagem	46
2.4.2. Pessoal	47
2.4.3. Voos anulados	48
2.4.4. Overbooking	48
2.4.5. Pontualidade dos voos	49
2.4.6. Conforto	51
2.4.7. Segurança	51
2.5. O Yield Management	52
2.6. Os aeroportos secundários	56
2.7. Sistema <i>hub-and-spoke</i> e sistema ponto-a-ponto	58
2.8. Os subsídios	59
2.9. As privatizações	60
2.10. As companhias híbridas	61
2.11. As companhias regionais	62
2.12. As companhias charter	62

2.13. Voos de longo curso <i>low-cost</i>	62
2.14. Fusões e aquisições	63
2.15. Evolução do mercado europeu	64
Capítulo III - Metodologia de Investigação	65
3.1. Introdução	65
3.2. Formulação do problema	65
3.3. Colocação das hipóteses	66
3.4. Instrumentos e recolha de dados	67
3.5. Conceção do questionário	67
3.6. Plano de amostragem	67
3.7. Análise de dados	68
Capítulo IV - Apresentação e discussão dos resultados	69
4.1. Apresentação dos resultados	69
4.2. Discussão dos resultados	83
Capítulo V – Conclusão e Recomendações	85
5.1. Conclusão	85
5.2. Limitações	86
5.3. Recomendações	87
Referências bibliográficas	89
Anexos	95
Anexo A – Principais indicadores do grupo TAP	95
Anexo B – Lista das companhias europeias <i>low-cost</i>	96
Anexo C – Evolução das tarifas Lisboa – Paris	98
Anexo D – Evolução das tarifas Lisboa – Londres	99
Anexo E – Questionário	100
Anexo F – Outputs do SPSS	104

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Tipos de companhias aéreas	7
Figura 2.2 – Utilitário DING da Southwest	11
Figura 2.3 – Seguro de viagem Ryanair	27
Figura 2.4 – Página do serviço Business Plus	28
Figura 2.5 – Relógio de Estratégia de Bowman	31
Figura 2.6 – Níveis de satisfação da Easyjet	33
Figura 2.7 – Níveis de satisfação da Ryanair	34
Figura 2.8 – Níveis de satisfação da TAP	39
Figura 2.9 – <i>Hub-and-spoke</i> vs ponto-a-ponto	59

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1 – Número de turistas a nível mundial	5
Gráfico 2.2 – Resultados anuais da indústria aérea	7
Gráfico 2.3 – Quotas de mercado das companhias <i>low-cost</i> na Europa (2013)	17
Gráfico 2.4 – Quotas de mercado das companhias <i>low-cost</i> vs tradicionais	18
Gráfico 2.5 – Número de passageiros transportados pela Easyjet de 2005 a 2014	21
Gráfico 2.6 – Número de passageiros transportados pela Ryanair de 2005 a 2014	24
Gráfico 2.7 – Passageiros desembarcados no Aeroporto Francisco Sá Carneiro	24
Gráfico 2.8 – Receita média por passageiro na Easyjet e Ryanair	33
Gráfico 2.9 – Quota de mercado no aeroporto de Lisboa (último trimestre 2014)	36
Gráfico 2.10 – Resultado líquido do exercício da TAP desde 2001	36
Gráfico 2.11 – Número de passageiros transportados pela TAP de 2005 a 2014	37
Gráfico 2.12 – Evolução do número de membros nas alianças	43
Gráfico 2.13 – Evolução do número de passageiros na rota Londres-Barcelona	44
Gráfico 2.14 – Evolução das tarifas nos últimos 60 dias antes da viagem (ano 2000)	53
Gráfico 2.15 – Evolução das tarifas no trajeto Lisboa-Paris	54
Gráfico 2.16 – Evolução das tarifas no trajeto Lisboa-Londres	56
Gráfico 4.1 – Questão 1: Sexo	69
Gráfico 4.2 – Questão 2: Idade	69
Gráfico 4.3 – Questão 3: Estado civil	70
Gráfico 4.4 – Questão 4: Nacionalidade	70
Gráfico 4.5 – Questão 5: Grau de instrução	71
Gráfico 4.6 – Questão 6: Profissão	71
Gráfico 4.7 – Questão 7: Rendimento mensal líquido	72
Gráfico 4.8 – Questão 8: Frequência das viagens	72
Gráfico 4.9 – Questão 9: Frequência anual das viagens	73
Gráfico 4.10 – Questão 10: Motivo das viagens	73
Gráfico 4.11 – Questão 11: Satisfação na primeira viagem	73
Gráfico 4.12 – Questão 12: Percentagem que recomenda viajar em <i>low-cost</i>	74
Gráfico 4.13 – Questão 13: Percentagem que tencionar voltar a viajar em <i>low-cost</i>	74
Gráfico 4.14 – Questão 14: Percentagem que já se deparou com problemas	75
Gráfico 4.15 – Questão 15: Tipo de problema	75
Gráfico 4.16 – Questão 16: Fatores que contribuíram para o sucesso	76
Gráfico 4.17 – Questão 17: Atrasos nos voos	76
Gráfico 4.18 – Questão 18: Comparação de preços nas várias companhias	77
Gráfico 4.19 – Questão 19: Conforto a bordo	77
Gráfico 4.20 – Questão 20: Segurança <i>low-cost</i> vs. tradicionais	78
Gráfico 4.21 – Questão 21: Custos adicionais	78
Gráfico 4.22 – Questão 22: Recursos financeiros passageiros <i>low-cost</i>	79
Gráfico 4.23 – Questão 23: Limpeza aviões	79
Gráfico 4.24 – Questão 24: Medidas e/ou peso da mala de cabine	80
Gráfico 4.25 – Questão 25: Percentagem que considera vantajoso viajar em <i>low-cost</i>	80

Índice de Quadros

Quadro 2.1 – As 4 etapas da liberalização do mercado na Europa	4
Quadro 2.2 – N° de passageiros desembarcados em Portugal no 1º trimestre de 2015	6
Quadro 2.3 – Comparativo dos tempos médios de rotação da Southwest em índice	8
Quadro 2.4 – Motivos de redução de custos das companhias <i>low-cost</i> face às tradicionais	16
Quadro 2.5 – Comparativo das estatísticas da Easyjet e Ryanair	32
Quadro 2.6 – Lista das alianças estratégicas	41
Quadro 2.7 – Estatísticas de pontualidade da Ryanair	49
Quadro 2.8 – Ranking de performance das companhias aéreas europeias (maio 2015)	50
Quadro 2.9 – Apoios recebidos em França pela Ryanair entre 2001 e 2011	60

Lista de abreviaturas

AEA – Association of European Airlines

CAPA – Centre for Aviation

ELFAA – European Low Fares Airline Association

IACO – International Civil Aviation Organization

IATA – Associação Internacional de Transportes Aéreos

INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil

OAG – Official Airline Guide

UNWTO – World Tourism Organization

Glossário

Hub

Termo utilizado para designar a base operacional de uma companhia aérea, em que chegadas e partidas são organizadas de forma a reduzir ao máximo o tempo de trânsito.

Hub-and-Spoke

Aeroporto estratégico que funciona como centro de trânsito coordenado na transferência de passageiros e bagagens para voos provenientes de diferentes origens.

Sistema ponto-a-ponto

Sistema caracterizado por ligações apenas entre dois pontos, sem integração entre os restantes pontos, contrastando com o sistema *hub-and-spoke* no qual todos os pontos estão integrados por um ponto central.

Capítulo I – Introdução

1.1. Escolha do tema

A indústria de aviação comercial dos nossos dias difere significativamente dos seus primórdios, sendo atualmente utilizada pelo mais comum dos cidadãos, deixando de ser exclusiva de uma elite. Até à década de 90 do século passado, o sector de aviação dentro da União Europeia encontrava-se sujeito a uma rigorosa regulamentação. Os acordos celebrados entre os Estados limitavam o acesso aos mercados e era frequente apenas uma companhia aérea ter licença para explorar o serviço num número limitado de percursos específicos.

O conceito *low-cost* surgiu nos anos 90 como um modelo alternativo de negócio, oferecendo um serviço que se limita à deslocação, sem mais nenhum complemento que possa aumentar os custos e o preço do serviço. Este fenómeno trouxe um aumento de clientes, o que originou um aumento da concorrência, bem como uma maior pressão sobre os custos de forma a se manter uma margem mínima, mas suficiente para a sobrevivência das empresas.

Atualmente, segundo a ELFAA (European Low Fares Airline Association), as companhias aéreas *low-cost* são responsáveis por 32% dos passageiros transportados em toda a Europa. O modelo *low-cost* irá substituir o modelo tradicional? Quais são as reações das empresas tradicionais face a esta nova concorrência? Como é que vão evoluir os dois modelos?

Deste modo, a questão que norteia este estudo é: a que se deve o fenómeno das companhias aéreas *low-cost* e qual o impacto nas companhias tradicionais?

1.2. Objetivos da investigação

O objetivo desta investigação é identificar quais são os fatores que contribuem para o sucesso das companhias aéreas *low-cost* e que impacto estas têm nas companhias tradicionais. Será dado especial destaque às companhias Easyjet e Ryanair pelo facto destas serem um verdadeiro caso de sucesso.

1.3. Estrutura da dissertação

Este trabalho divide-se em 5 capítulos.

No primeiro capítulo, faz-se uma breve apresentação do tema e definem-se quais os objetivos da investigação.

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura que sustenta o estudo ao modelo de análise. A pesquisa bibliográfica incide sobre o sector de transporte aéreo e procura, analisando a sua história, nomeadamente a desregulação e liberalização, perceber de que modo a chegada das companhias *low-cost* veio revolucionar o sector. Depois de uma primeira parte, em que serão investigadas as origens e características do modelo, serão feitas comparações com o modelo clássico. Na última parte, será analisada a estratégia das companhias tradicionais no combate ao *low-cost*, bem como os principais desafios que o sector enfrenta.

O terceiro capítulo é dedicado à Metodologia de Investigação.

No quarto capítulo é feita a apresentação e discussão dos resultados obtidos no estudo empírico.

Por fim, no quinto capítulo, serão abordadas as conclusões, sendo enumeradas as principais ideias e contributos do trabalho, e ainda recomendações para futuras investigações.

Capítulo II – Revisão Bibliográfica

2.1. Caracterização do sector da aviação comercial

A 1 de Janeiro de 1914, um hidroavião, com apenas o piloto e um passageiro a bordo, atravessou a baía de Tampa, na Florida, EUA. Uma viagem de vinte e três minutos e quase trinta quilómetros entra assim para a história como o primeiro voo comercial. É desta forma que, dez anos após o voo dos irmãos Wright (17 de dezembro de 1903), um passageiro paga pela primeira vez uma passagem aérea na primeira companhia aérea da história da aviação. "St.Petersburg-Tampa Airboat Line" inaugurou a primeira ligação com serviço regular, que permitiu assim reduzir o tempo de viagem entre St. Petersburg e Tampa. A travessia de barco demorava 2h30, de comboio cerca de 6h e de carro era necessário um dia de viagem. Um contrato de três meses foi assinado entre as autoridades locais e a companhia aérea para que esta assegurasse duas ligações diárias entre as duas cidades. O primeiro passageiro pagou por essa passagem 400 dólares, o que corresponderia atualmente a quase 9400 dólares!

Um século mais tarde, as companhias aéreas transportam mais de 3 mil milhões de passageiros por ano. O transporte aéreo criou assim uma revolução na economia global reduzindo tempos de viagens e permitindo a movimentação de passageiros e carga para distâncias inimagináveis (Mendes e Santos, 2008).

Ainda segundo os mesmos autores, o desenvolvimento da aviação comercial passa por 4 etapas:

- Entre as duas grandes guerras mundiais, que foram as grandes impulsionadoras do desenvolvimento do transporte aéreo, muitas companhias aéreas são criadas, no entanto, as rotas são abertas em função da performance dos aviões e não da procura.
- De 1945 até ao final dos anos 50, abrem-se rotas por todo o mundo. A 2ª Guerra Mundial acelerou o progresso da aviação. Os aviões a hélices permitem transportar 20 a 80 passageiros a uma velocidade de 300 a 500 km/h.
- A partir de 1958/1959, surgem os aviões a jato que atingem 900 km/h. Estas aeronaves são capazes de atravessar o Atlântico em 8 horas contra 15 horas em 1955. A capacidade varia agora entre 100 e 200 passageiros. As companhias aéreas lançam-se à

conquista de clientes empresariais, e tornam-se assim um sério concorrente ao transporte marítimo e ferroviário.

- No início dos anos 70, surgem aviões de grandes dimensões com capacidade para 300 a 400 passageiros. A aviação comercial começa a captar cada vez mais clientes, tornando-se assim um mercado de massas. O aumento do rendimento *per capita* provocou um aumento da procura por parte de novos clientes, que não os tradicionais clientes de negócios. A inexistência de concorrência direta é cada vez mais criticada por obstruir o crescimento do tráfego e a descida das tarifas.

Este sector consegue escapar às regras de concorrência estabelecidas pelo Tratado de Roma durante três décadas, isto por causa da especificidade deste sector e da existência de um quadro jurídico internacional. A desregulamentação é um ponto de viragem na história da aviação comercial. Esta teve origem nos Estados Unidos em 1978 através da aprovação pelo congresso dos EUA do Airline Deregulation Act (Morrison, 2001), tendo sido adotada mais tarde na Europa. A liberalização do mercado do transporte aéreo na Europa acontece num processo gradual, com quatro etapas entre 1987 e 1997, conforme descritas no quadro 2.1.

Quadro 2.1 – As 4 etapas da liberalização do mercado das companhias aéreas na Europa

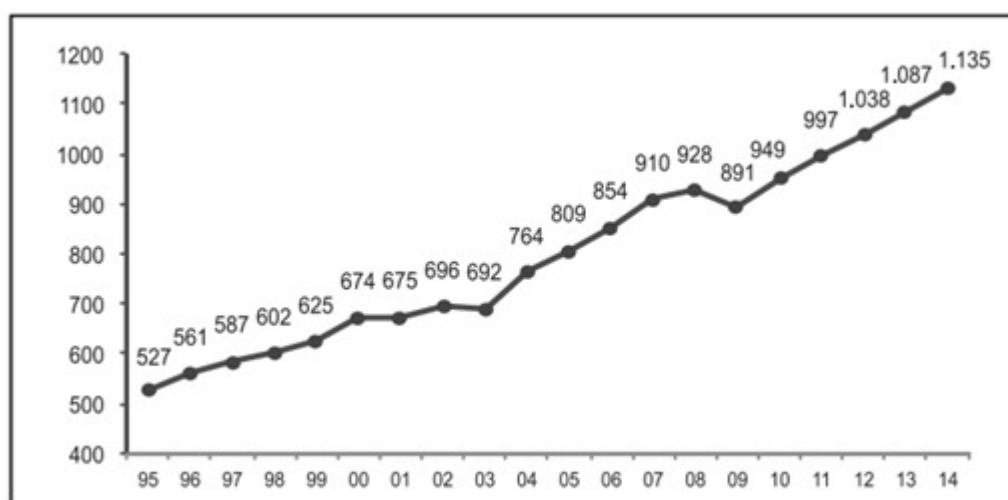
Primeira etapa	1987	Diminuição das restrições tarifárias, sendo também permitida uma maior flexibilidade na cooperação entre companhias aéreas
Segunda etapa	1990	Licença de transporte de passageiros desde ou para o país de origem da companhia aérea até outros estados membros da União Europeia
		Autorização para realizar voos intra-europeus com escala num terceiro país, com embarque ou desembarque de passageiros
		Supressão das restrições de tarifas e de capacidade
Terceira etapa	1993	Licenciamento de companhias aéreas
		Possibilidade de operar em qualquer rota dentro da União Europeia
		Liberdade de acesso ao mercado de transporte aéreo
Quarta etapa	1997	Permissão de operar em rotas domésticas no interior da União Europeia

Fonte: ELFAA

Os efeitos da liberalização não se fizeram tardar. Veja-se o exemplo da rota Dublin-Londres, que viu o seu volume passar de 1 a 4,5 milhões de passageiros por ano (Barret, 2004). O impacto na economia da Irlanda é imediato, nomeadamente no sector do turismo.

O sector do transporte aéreo é um componente essencial ao desenvolvimento da indústria do turismo. No gráfico 2.1, verifica-se que o turismo a nível mundial mais que duplicou nas últimas décadas.

Gráfico 2.1 – Número de turistas a nível mundial de 1995 a 2014 (milhões)



Fonte: UNTWO

Em 2013, segundo a ICAO, o avião foi utilizado por 3,1 mil milhões de pessoas por ano, refletindo um aumento de cerca de 5% face a 2012, prevendo-se que o número de passageiros atinja os 6,4 mil milhões em 2030. Ainda em 2013, o peso do turismo no produto interno bruto (PIB) nacional ultrapassou os 5%. O sector do transporte aéreo revela-se assim essencial para um país como Portugal. No quadro 2.2 é bem visível o crescimento do número de passageiros desembarcados em Portugal em 2015 (e a sua evolução em relação a 2014) nos aeroportos mais importantes, em termos de tráfego comercial de passageiros, que são Lisboa, Faro, Porto, Funchal e Ponta Delgada.

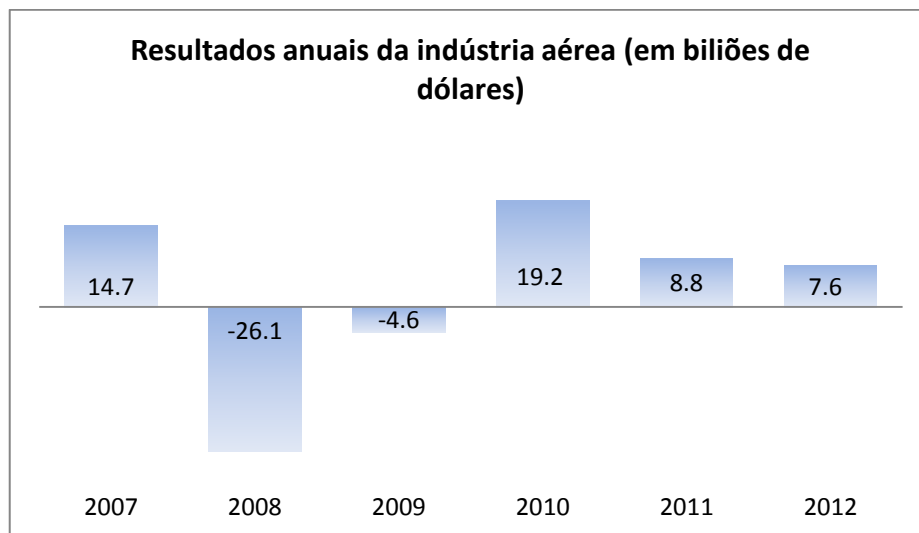
Quadro 2.2 - Número de passageiros desembarcados em Portugal no primeiro trimestre de 2015 e variação comparativamente ao mesmo período de 2014

Aeroportos	2015 (milhares)				Aeroportos	2015/14 Variação relativa			
	jan	fev	mar	Total		jan	fev	mar	Total
Aeroporto do Porto	222,6	232,1	275,8	730,4	17,1%	18,2%	19,1%	18,2%	
Internacionais	189,4	201,8	237,4	628,6	16,5%	16,6%	16,2%	16,4%	
Domésticos	33,2	30,2	38,4	101,8	20,9%	30,0%	40,2%	30,4%	
Aeroporto de Lisboa	615,5	610,1	749,0	1.974,6	15,3%	18,8%	15,8%	16,6%	
Internacionais	534,8	543,5	662,0	1.740,4	16,5%	19,0%	15,3%	16,8%	
Domésticos	80,7	66,6	87,0	234,3	8,3%	17,3%	19,4%	14,7%	
Aeroporto de Faro	69,7	94,0	142,4	306,1	2,1%	-3,6%	7,8%	2,8%	
Internacionais	60,6	83,3	128,4	272,2	1,9%	-5,2%	6,4%	1,6%	
Domésticos	9,1	10,7	14,0	33,9	3,5%	11,1%	23,4%	13,5%	
Aeroporto da Ponta Delgada	26,0	25,3	32,0	83,2	19,4%	28,0%	18,8%	21,6%	
Internacionais	4,0	4,4	5,2	13,6	51,9%	49,7%	11,4%	32,9%	
Domésticos	22,0	20,8	26,8	69,6	14,9%	24,2%	20,3%	19,6%	
Aeroporto do Funchal e Porto Santo	73,3	83,2	108,4	264,9	6,1%	6,6%	14,8%	9,7%	
Internacionais	39,8	48,8	64,3	153,0	9,3%	10,5%	18,1%	13,3%	
Domésticos	33,5	34,4	44,1	112,0	2,5%	1,5%	10,3%	5,1%	
Total Global	1.007,2	1.044,7	1.307,5	3.359,3	14,1%	15,4%	15,5%	15,0%	
Internacionais	828,7	881,8	1.097,2	2.807,7	15,0%	15,3%	14,5%	14,9%	
Domésticos	178,5	162,8	210,2	551,6	9,8%	16,0%	21,0%	15,7%	

Fonte: ANA – Aeroportos de Portugal

Mendes e Santos (2008) defendem que o transporte aéreo tem um impacto na economia global estimado em mais de 8% do PIB mundial, tendo o aumento sido constante desde 1960. Destacam-se apenas três períodos de quebra na procura, dos quais, em 1991 devido à Guerra do Golfo que provocou uma crise de petróleo e recessão económica, em 2001, devido aos ataques terroristas do 11 de Setembro em Nova Iorque, embora esta quebra tenha tido maior impacto no mercado norte-americano, e em 2008/9, devido à crise financeira mundial, tendo, neste último caso, a indústria de aviação sofrido grandes perdas (Belobaba et al., 2009), conforme se verifica no gráfico 2.2.

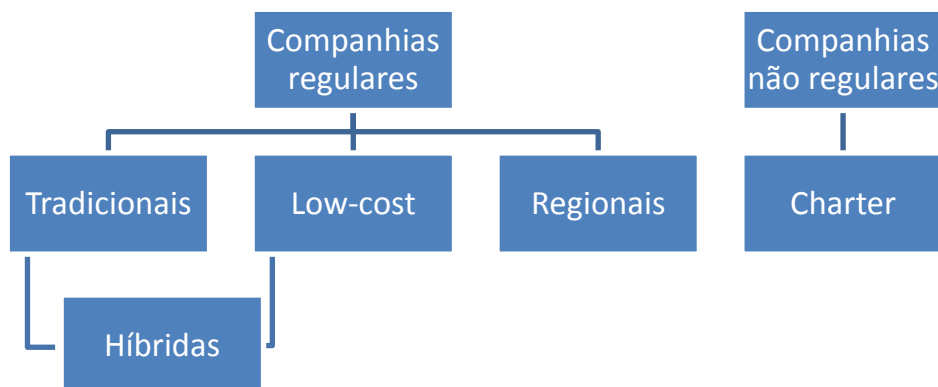
Gráfico 2.2 – Resultados anuais da indústria aérea



Fonte: IATA

Existem dois grupos distintos de companhias aéreas: as regulares e as não regulares. As companhias regulares podem ainda ser subdivididas em três grupos: as regionais, as tradicionais e as *low-cost*. Tendo em conta que algumas companhias optaram por combinar o modelo *low-cost* com o tradicional, surge agora um novo modelo denominado híbrido (Rodrigues, 2012).

Figura 2.1 – Tipos de companhias aéreas



Fonte: Rodrigues (2012)

De seguida irão ser apresentados pormenorizadamente os vários tipos de companhias aéreas existentes, com particular destaque para as *low-cost*.

2.2. Caracterização do sector *low-cost*

2.2.1. A origem do *low-cost*

As atuais companhias aéreas *low-cost* não inventaram nenhum novo modelo de negócios para o transporte aéreo. Na realidade, estas inspiraram-se na Southwest Airlines, que foi a primeira a desenvolver, nos anos 70, um modelo que revelava mais preocupação com a capacidade e o nível de serviço (Gillen e Morrison, 2003).

A Southwest Airlines foi lançada em 1971, tendo iniciado atividade com uma frota de apenas três Boeing 737. A estratégia era simples: oferecer aos clientes voos regulares em distâncias curtas a um preço competitivo. A estrutura de rede é chamada de ponto-a-ponto, sendo construída em torno de bases. Os tempos de rotação (isto é, o tempo em que o avião está estacionado no aeroporto entre a aterragem e a descolagem) são reduzidos, na altura, a 15 minutos, sendo que atualmente rondam 25 a 30 minutos devido a questões relacionadas com a segurança (Gillen e Lall, 2004).

No quadro abaixo, é apresentado um comparativo entre os tempos médios de rotação de várias companhias norte-americanas e os da Southwest, medidos no dia 15 de junho de 2001 no aeroporto de Albany, Nova Iorque, EUA.

Quadro 2.3 – Tempos médios de rotação da Southwest em índice

Airline	Taxi-in	Gate	Taxi-out	Total
American	1.47	2.24	3.31	2.38
American Eagle	1.47	0.92	1.32	1.02
Delta	1.96	2.47	1.74	2.32
Northwest	1.72	1.08	1.78	1.24
Southwest	1.00	1.00	1.00	1.00
United	1.29	2.27	1.34	2.05
US Air	1.27	1.35	2.02	1.46

Fonte: Journal of Air Transport Management 10

Conforme se pode verificar, apenas a American Eagle consegue praticamente igualar o tempo de rotação da Southwest, no entanto, há que ter em conta que esta companhia opera com aeronaves de menor dimensão.

Segundo Nunes (2009), a Southwest começou por optar por mercados sem concorrência ou que tivessem tarifas elevadas. Onde já existia concorrência, a estratégia inicial consistia em propor preços a cerca de um terço da tarifa da classe económica das companhias a operarem nessa rota, conseguindo assim obter uma posição dominante nesse mercado. Outra característica da Southwest é que serviços como bagagem de porão ou refeição a bordo não estão incluídos no preço do bilhete, de forma a conseguir reduzir a tarifa ao máximo. Finalmente, a última característica mas não menos importante, o modelo de baixo custo desenvolvido pela Southwest fez da pontualidade uma prioridade.

Durante os anos 70, a Southwest efetuou um vasto investimento para desenvolver a sua imagem de marca sob o lema "flying is fun". Esta estratégia tinha um duplo objetivo: primeiro, capturar uma parcela dos clientes dos seus concorrentes diretos, mas também, incentivar a criação de um novo mercado: as curtas distâncias. É neste momento que uma parte do público-alvo começa a preferir o avião em relação a outros meios de transporte para distâncias relativamente curtas. Herb Kelleher, fundador da Southwest, chegou a afirmar: "Nós não estamos a competir com outras companhias aéreas, mas sim com transportes terrestres".

A estratégia de marketing da Southwest, revolucionária na altura, pode ser resumida nesta frase: "Para que um cliente consiga um bilhete a um preço muito competitivo, a Southwest fornece transporte, mas apenas o transporte". A fim de manter esta promessa ao cliente, a Southwest teve de implementar uma política de baixo custo.

As principais características identificáveis eram as seguintes:

- **Um produto simples e sempre consistente**

Oferecendo tarifas muito inferiores aos seus concorrentes (em média 60%), a empresa consegue ainda assim obter benefícios, graças em parte à receita por assento/quilómetro. Isto deve-se a uma taxa de ocupação elevada, já que os destinos escolhidos são muito procurados. Além disso, a Southwest oferece uma elevada frequência de voos a partir de aeroportos secundários (menos congestionados), com uma notável pontualidade. Finalmente, as cabines

da Southwest estão limitadas a uma única classe, tendo o espaço entre os assentos sido reduzido de forma a aumentar o número de passageiros por aeronave.

- **Uma política comercial simples e inovadora**

Os canais de distribuição tradicionais (agências de viagens) são intermediários que contribuem para o aumento de custos. A Southwest teve o cuidado de não usar esses canais, tendo optado pela venda direta ao cliente (telefone, internet). Além disso, a Southwest foi a primeira companhia aérea a introduzir em 1995 o bilhete eletrônico, evitando-se assim custos administrativos. Este sistema provou ser de tal forma eficaz, que atualmente todas as companhias aéreas recorrem à reserva online. Além de simplificar os aspectos administrativos, o passageiro realiza a tarefa de um vendedor tradicional, no sentido de que ele introduz todas as informações necessárias para a reserva na base de dados da companhia. Assim, esta inovação permite uma enorme poupança a nível de recursos humanos.

- **Um forte compromisso para com o cliente**

No site da Southwest é bem clara a importância dada ao cliente. Apesar dos passageiros da Southwest pagarem apenas o essencial, a companhia está empenhada em oferecer um serviço de qualidade aos seus clientes, respeitando os seus valores e compartilhando o espírito da empresa. O respeito deste compromisso foi de tal forma eficaz que a Southwest já recebeu vários prêmios pela qualidade do seu serviço. A título de exemplo, a companhia foi a primeira a receber a *Triple Crown* anual em 1992, pela melhor pontualidade, melhor gestão das bagagens e a melhor satisfação do cliente (menor número de reclamações), tendo mantido o título por 5 anos consecutivos (até 1996). Estes prêmios atestam a vontade da Southwest respeitar a sua missão. Finalmente, uma garantia da sua política focada no cliente, a Southwest foi pioneira na introdução de programa de fidelidade, recompensando assim os clientes regulares. As técnicas de fidelização têm evoluído, sendo que existe por parte da Southwest um esforço contínuo para estar sempre na vanguarda da inovação. Em 2005, por exemplo, a empresa desenvolveu o serviço DING.

Figura 2.2 – Utilitário DING da Southwest



Fonte: Southwest

A aplicação está disponível para download no site da companhia e permite aos clientes terem acesso a ofertas promocionais exclusivas em tempo real. Depois de introduzir o código postal de forma a determinar qual o aeroporto mais próximo, o cliente é informado das ofertas Southwest que possam eventualmente suscitar o seu interesse. A particularidade da aplicação é que esta oferece promoções que não estão disponíveis no site da companhia, sendo estas exclusivas para os utilizadores de DING. A aplicação tornou-se assim um modo divertido e inovador de procurar bilhetes a preços imbatíveis. Os números também confirmam esta afirmação. Dois meses e meio após o seu lançamento, DING gerou um volume de negócios de mais de 10 milhões de dólares!

- **Uma política de recursos humanos inovadora**

A Southwest possui uma política de recursos humanos original. No site da companhia é bem clara a importância dada aos colaboradores: "Estamos comprometidos em proporcionar aos nossos colaboradores um ambiente de trabalho estável, com oportunidades de aprendizagem e

desenvolvimento pessoal...”¹. Assim, parece que a Southwest pretende satisfazer plenamente os seus empregados, exigindo em contrapartida uma conduta irrepreensível, motivação e criatividade. Para garantir o empenho dos seus colaboradores, a Southwest tem desenvolvido métodos de gestão participativos e estabeleceu uma política de incentivos consoante os resultados da empresa. Foi assim que em 1973 a Southwest inova ao oferecer aos seus funcionários uma participação nos lucros. Atualmente 10% do capital da empresa é propriedade dos seus empregados.

O crescimento da companhia nos EUA tem sido verdadeiramente brilhante, sendo atualmente líder no mercado doméstico norte-americano (Morrison, 2001).

2.2.2. Análise do modelo *low-cost*

Importa nesta fase definir quais são as características dessas companhias, o que permaneceu do modelo da Southwest, e que inovações surgiram.

Segundo Macário et al (2007), não existe uma definição de companhia aérea *low-cost* que seja consensual. O termo surgiu quando algumas companhias aéreas optaram por um modelo de negócio com custos minimizados, conseguido assim propor tarifas mais baixas. Francis et al (2004) defende que o conceito geral do modelo das companhias *low-cost* é que os custos são reduzidos em relação ao modelo das companhias tradicionais.

Segundo Terquer (2015), para uma companhia *low-cost* ser bem-sucedida deve respeitar os seguintes itens:

- Uma oferta o mais simples possível
- Preços drasticamente inferiores aos concorrentes tradicionais
- Uma standardização levada ao extremo
- Subcontratação de todos os serviços
- Faturação de todos os extras
- Redução do número funcionários (aos quais também é pedida uma certa polivalência)
- Maximização da rentabilidade

¹ In.: Página da Southwest. [Online]. Disponível no site: www.southwest.com [acedido a 03/06/2015].

Segue uma descrição mais detalhada das principais características do modelo.

Tempos de rotação reduzidos

O tempo de rotação designa o tempo em que o avião se encontra em terra para desembarque e embarque dos passageiros assim como todas as operações de limpeza, abastecimento, manutenção de linha, etc.. No modelo *low-cost* os tempos de rotação entre a aterragem e a descolagem são reduzidos, na ordem dos 20 a 30 minutos, permitindo uma maximização das receitas por tempo de voo. Para conseguir um tempo de rotação tão baixo, são iniciadas em simultâneo o maior número possível de operações assim que a aeronave estaciona. O desembarque de passageiros e bagagens é efetuado ao mesmo tempo que o abastecimento de combustível e a manutenção de linha. Assim que os passageiros desembarcam, procede-se à limpeza da aeronave, sendo esta bastante rápida tendo em conta que não existe serviço de “catering” a bordo, o que se traduz num avião mais limpo do que numa companhia tradicional. Concluída a limpeza inicia-se de novo o embarque das bagagens e dos passageiros. Outro fator que contribui para uma rápida rotação da aeronave prende-se com o facto da bagagem de porão ser paga, sendo que muitos dos passageiros optam por levar apenas uma mala de mão, resultando nisto em pouca carga de porão, o que se traduz numa redução de tempo dedicado ao carregamento e descarregamento da carga.

Algumas companhias *low-cost* conseguem ser particularmente eficientes nas rotações. Veja-se o caso da Ryanair, em que ocorrem situações de estarem os passageiros a desembarcar pela porta da frente da aeronave, ao mesmo tempo que é efetuada uma limpeza rápida atrás do último passageiro que está a desembarcar, enquanto que na traseira do avião já estão a iniciar o embarque de outros passageiros.

A redução dos tempos de rotação permite assim aos aviões das *low-cost* voarem mais horas por dia. A título de exemplo, enquanto a Easyjet consegue usar um avião Boeing 737-300 cerca de 10 horas por dia, a British Airways não chega a atingir 7 horas de voo diárias com a mesma aeronave, o que se traduz num acréscimo do tempo de voo de quase 50%. A British Airways necessita assim de 7 aviões para fazer o equivalente do que a Easyjet faz com apenas 5 (Almeida e Costa, 2012).

Aumento do número de lugares por avião

A configuração dos aviões de uma companhia aérea *low-cost* é diferente daquela que é normalmente usada numa empresa tradicional. De facto, o espaço é ganho de duas formas: sem classe executiva (que geralmente ocupa mais espaço) e espaço entre as filas de bancos reduzido. Com essas duas alterações, o Boeing B-737 da frota Easyjet tem 149 lugares, enquanto que o da British Midland é limitada a 124 lugares, um aumento de capacidade de 20%!

Taxas de ocupação com valores elevados

A escolha das rotas oferecidas pelas companhias *low-cost* não é feita de forma aleatória. Há o cuidado de estabelecer rotas onde a procura é elevada, de forma a assegurar o máximo de ligações diárias, sem no entanto haver uma redução das taxas de ocupação. Segundo a Centre for Aviation (CAPA), a taxa de ocupação nas companhias *low-cost* ronda os 85%, enquanto que as empresas tradicionais se contentam com 70% para os seus voos europeus.

A venda direta aos passageiros

A agência de viagens é um intermediário que cobra uma comissão, portanto esta representa um custo adicional para a empresa. No modelo *low-cost*, a venda é feita diretamente ao cliente, seja através da internet, do call center ou diretamente ao balcão da companhia no aeroporto. É dada preferência à internet, tendo em conta que esta é que apresenta menores custos tanto para a companhia como para o passageiro. A título de exemplo, em 2004, a internet já representava 98% da venda de bilhetes da Ryanair².

Check-in online

Nas companhias *low-cost*, por norma, o check-in é feito online. Isto traduz-se numa clara poupança na mão-de-obra e custos de impressão, já que os passageiros passam a imprimir os próprios bilhetes e só necessitam de se dirigir ao balcão de check-in se pretenderem despachar

² In: site da Ryanair. Disponível em: <http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/> [acedido a 24/09/2015].

bagagem. Torna-se também vantajoso para o passageiro, visto que diminui assim a antecedência com que tem de se apresentar no aeroporto.

Custos fixos minimizados

Os custos operacionais são divididos principalmente em três grupos: os custos de manutenção, depreciação das aeronaves e os custos de voo.

Os custos de manutenção

Uma frota composta por um único modelo de aeronave permite uma redução de custos. Por um lado, os técnicos apenas são formados para o modelo de avião em questão, por outro, a gestão do stock de peças é simplificado. Os modelos de aviões seleccionados pelas *low-cost* são normalmente recentes e modernos, sendo dada preferência aos modelos Boeing 737 e o Airbus 320 (Dobruszkes, 2006).

Depreciação das aeronaves

A frota das companhias *low-cost* é relativamente recente e faz com que a desvalorização seja elevada (maior depreciação nos primeiros anos). No entanto, esta é facilmente compensada pelas altas taxas de utilização e de ocupação.

Os custos de voo

O preço do combustível é aproximadamente o mesmo para todas as companhias, por isso é pouco provável que as companhias *low-cost* consigam qualquer tipo de poupança em relação às companhias tradicionais. Da mesma forma, os custos de pessoal no *low-cost* são substancialmente os mesmos que os das empresas convencionais. No entanto, graças a uma elevada taxa de utilização das aeronaves, o pessoal das companhias *low-cost* trabalha mais, o que se traduz numa rentabilidade superior. Além disso, a escolha de um único modelo de aeronave para toda a frota permite uma economia de custos de formação. De facto, a diversidade de modelos de aeronaves das companhias aéreas tradicionais implica que o pessoal tenha formação para cada modelo. No que respeita ao pessoal de cabine, a poupança é feita sobre o número de colaboradores. O facto de não haver refeições servidas a bordo

permite uma redução de pessoal em comparação com as empresas convencionais. Por último, o sistema de regresso da aeronave à "base" todas as noites facilita a gestão de pessoal. Os funcionários podem ir para casa à noite, evitando-se assim despesas de hotel.

Vários estudos realizados sobre as diferenças entre os custos das companhias tradicionais e os das *low-cost* apontam para uma redução entre 48 e 62%.

- Autoridade de Aviação Civil do Reino Unido (1998): 48%
- Hansson et al. (2002): 62%
- Doganis (2005): 51%
- ELFAA (2007): 57%

Segundo o estudo realizado por Doganis (2005), os motivos que levam à redução de custos são os que constam no quadro que se segue.

Quadro 2.4 – Motivos de redução de custos das companhias *low-cost* face às tradicionais.

<i>Companhias Tradicionais</i>	<i>Redução de custos (%)</i>	<i>Custo por assento Índice (100)</i>
<i>Companhias LC</i>		
<i>Vantagens operacionais</i>		
Maior número de lugares (densidade)	-16	84
Maior utilização dos aviões	-2	82
Menores custos de tripulação	-3	79
Utilização de aeroportos secundários	-4	75
Manutenção subcontratada e modelo de avião único	-2	73
<i>Características do produto/serviço</i>		
Custos de estacionamento	-7	66
Serviços a bordo pagos, sem serviços extra	-5	61
<i>Distribuição</i>		
Venda direta, sem intermediários	-6	55
Custos de reserva	-3	52
<i>Outros</i>		
Administrações e número de pessoal reduzidos	-3	49
<i>LC comparadas com as tradicionais</i>		49

Fonte: Doganis (2005)

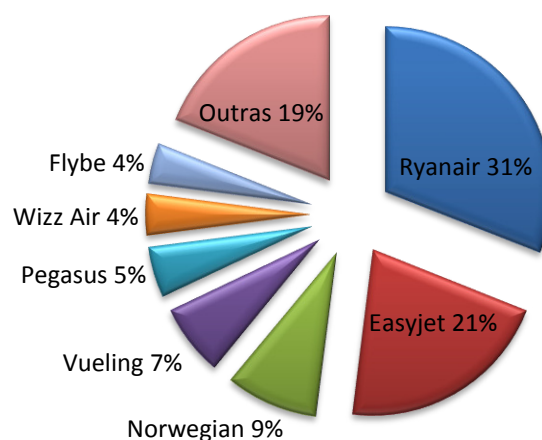
2.2.3. As companhias *low-cost* na Europa

O mercado da aviação comercial na Europa foi sendo liberalizado por fases entre 1987 e 1997. Esta liberalização veio assim permitir o surgimento das primeiras companhias *low-cost* na Europa.

A companhia irlandesa Ryanair foi a primeira a seguir o modelo da Southwest Airlines, tornando-se assim a primeira companhia europeia *low-cost*. Na realidade, esta companhia já operava desde 1985 como companhia tradicional, no entanto, esta vinha a acumular grandes perdas financeiras (Dobruszkes, 2006). A liberalização do mercado na Europa fez com que a Ryanair tirasse partido da mesma forma que a Southwest já o tinha feito nos EUA.

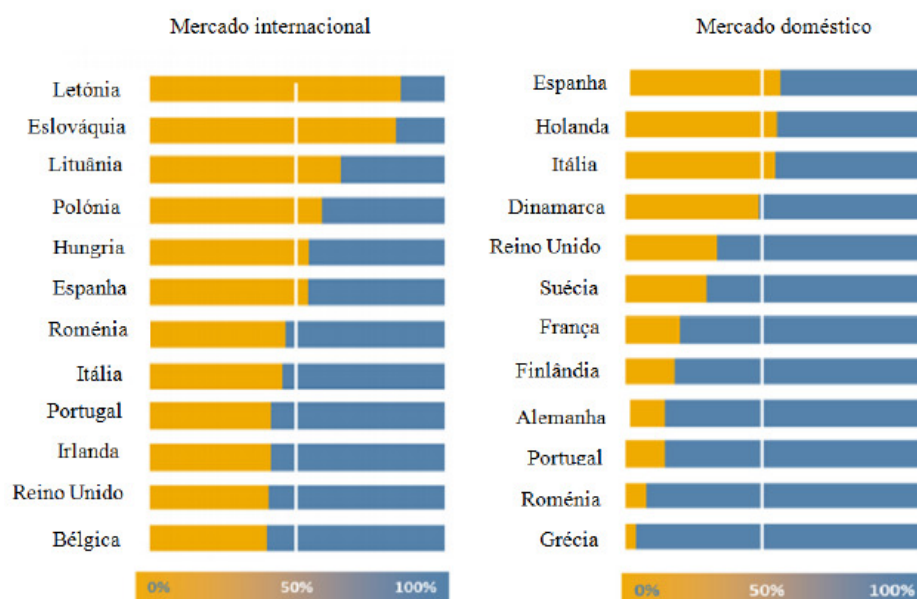
O modelo obteve tanto sucesso que em 2004 já se contavam mais de vinte companhias aéreas *low-cost* na Europa, sendo as mais conhecidas a Ryanair e a Easyjet. No anexo B, encontra-se a lista de todas as companhias aéreas *low-cost* europeias, inclusive as que deixaram de existir por motivos de falência ou fusão. Algumas delas, condenadas ao fracasso, permaneceram no mercado apenas alguns anos, outras tornaram-se verdadeiros casos de sucesso, como é o caso da Easyjet e da Ryanair. Estas duas companhias já detêm um total de mais 50% de quota mercado no mercado europeu *low-cost*, conforme se verifica no gráfico 2.3.

Gráfico 2.3 – Quotas de mercado das companhias *low-cost* na Europa (2013)



Fonte: OAG

Gráfico 2.4 – Quotas de mercado das companhias *low-cost* (amarelo) vs tradicionais (azul).



Fonte: OAG

No que respeita à presença das companhias *low-cost* nos diferentes países da Europa, existe uma disparidade na quota de mercado (gráfico 2.4). Repare-se na forte presença, no que respeita o mercado internacional, das companhias *low-cost* nalguns países de leste. Espanha é, para já, o único país europeu a ultrapassar os 50% de quota no mercado internacional e no mercado doméstico.

2.2.4. A presença das *low-cost* em Portugal

Atualmente não existe nenhuma companhia *low-cost* portuguesa, apenas existiu uma intitulada Hifly, que em 2006 se transformou numa companhia charter (ICAO, 2015). A presença das companhias aéreas *low-cost* em Portugal é portanto exclusivamente estrangeira.

O modelo *low-cost* surgiu em Portugal em 1996, isto é apenas um ano após a criação da primeira companhia aérea *low-cost* europeia. Atualmente, as companhias *low-cost* operam em Portugal em cinco cidades: Lisboa, Porto, Faro, Funchal e Ponta Delgada, tendo uma forte presença nos aeroportos de Faro e do Porto.

O aeroporto de Faro foi o primeiro a acolher este tipo de companhias em Portugal em 1996. Segundo a ANA, as *low-cost* representam atualmente 74% do tráfego neste aeroporto. O primeiro voo da Ryanair em Faro ocorreu apenas em 2002 com a abertura da rota Faro – Dublin, no entanto, em poucos anos, a Ryanair conseguiu tornar-se a principal companhia aérea presente neste aeroporto, tendo atingido uma quota de 28% dos passageiros desembarcados.

A chegada das *low-cost* à cidade do Porto apenas se concretiza em 2004, com a abertura da rota Porto – Palma de Maiorca pela Air Berlin. Apenas 9 anos depois, em 2013, a quota de mercado das companhias *low-cost* a operarem no Aeroporto Francisco Sá Carneiro já atingia 58%, sendo a Ryanair responsável por 38% desse tráfego (ANA).

2.2.5. Caracterização da Easyjet

A Easyjet foi fundada no dia 18 de outubro de 1995 pelo magnata cipriota Stelios Haji-Ioannou, na altura apenas com 28 anos de idade. A companhia iniciou a sua atividade no dia 10 de novembro, com dois aviões Boeing 737-300 alugados, voando a partir da sua primeira base, o aeroporto de Luton em Londres, para as cidades escocesas de Glasgow e pouco depois Edimburgo. O modelo *low-cost* da Easyjet era baseado no modelo da americana Southwest Airlines, pioneira neste mercado. A Easyjet tornou-se num sucesso imediato, sendo que dois meses depois do seu lançamento já tinham viajado na companhia 30.000 passageiros. Posteriormente, a Easyjet abriu mais rotas a partir do aeroporto de Luton e estabeleceu diversos destinos para cidades europeias. A primeira das rotas para fora do Reino Unido, inaugurada no mês de abril de 1996, foi para Amsterdão na Holanda. Ainda em 1996, inaugurou voos para Nice e Barcelona. Em 1997, a Easyjet lança o seu site na internet, sendo possível efetuar reservas online a partir de 1998.

A Easyjet aplica o modelo *low-cost* vindo do outro lado do Atlântico, de modo a conseguir as tarifas mais baixas, nomeadamente a existência de apenas uma classe. No entanto, esta companhia optou por um posicionamento ligeiramente distinto dos seus concorrentes, o que lhe permite uma diferenciação no serviço prestado ao cliente. Em relação às aeronaves, houve o cuidado de estabelecer o Airbus 319-320 como modelo quase exclusivo a equipar toda a frota da Easyjet, permitindo assim uma redução significativa na manutenção. Um Airbus A319

transporta normalmente cerca de 140 passageiros numa configuração de classe única mas, como a companhia não serve refeições a bordo, optou-se por cozinhas de menores dimensões. Consegue-se assim chegar a uma configuração de 156 assentos para este modelo de aeronave. O tempo de rotação, ou seja o tempo que o avião se encontra em terra entre duas ligações, foi reduzido a cerca de 30 minutos. Neste tipo de modelo, não existem correspondências, o que vem também a simplificar a gestão das bagagens.

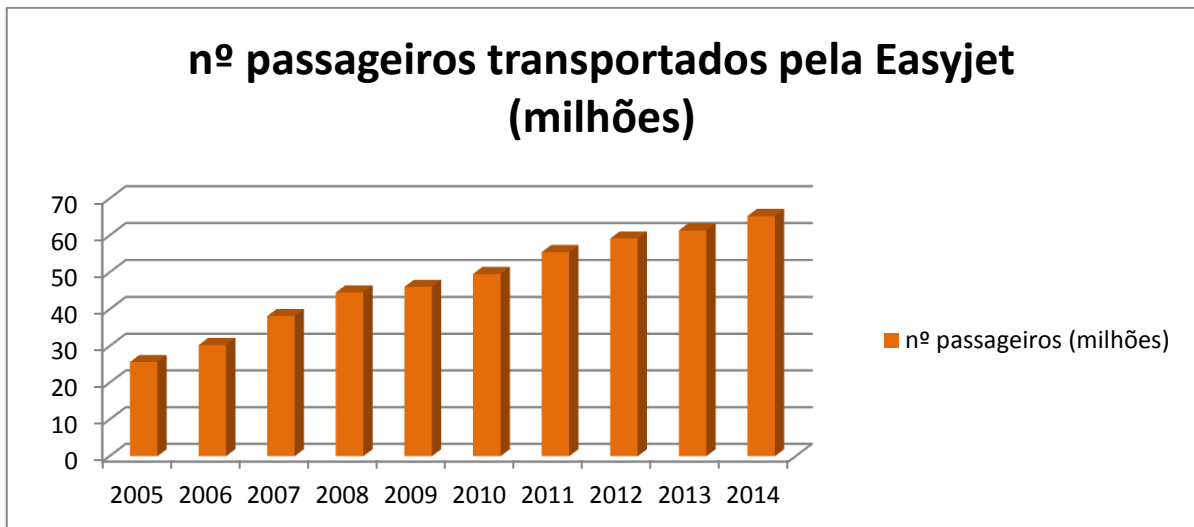
Como já foi referido, a Easyjet não fornece refeições ou bebidas gratuitas a bordo dos seus voos (com exceção de alguns voos charter ocasionais operados pela companhia aérea), como é habitual nas companhias tradicionais, no entanto, os passageiros podem comprar sandes, tostas, chocolates, bebidas quentes, refrigerantes e bebidas alcoólicas, isto no que respeita a produtos alimentares, mas também perfumes, cosméticos, gadgets e cigarros. A revista da Easyjet chamada "The Traveller", publicada mensalmente, continua a ser distribuída gratuitamente a bordo.

Ao contrário das companhias tradicionais, na Easyjet é exigida alguma polivalência aos funcionários. As próprias hospedeiras é que fazem a limpeza do avião entre duas ligações, evitando-se assim custos e tempo perdido com uma equipa de limpeza externa.

Inicialmente não havia reserva de lugares, cada passageiro escolhia o seu assento. A não atribuição de lugares marcados incitava os passageiros a apresentaram-se cedo na porta de embarque de forma a poderem escolher o melhor lugar a bordo. Em finais de 2012, a companhia optou por introduzir os lugares marcados. A companhia tinha feito alguns testes anteriormente e 70% dos passageiros tinham preferência por este sistema.

Quanto às tarifas, estas aumentam gradualmente à medida que os lugares são vendidos, daí o interesse em comprar o bilhete o mais cedo possível. Sabendo que um assento vazio tem um custo para a empresa, a companhia chega a comercializar bilhetes abaixo de 20€. Na realidade este valor representa apenas as taxas de aeroporto, ou seja, a Easyjet acaba por estar a distribuir bilhetes de forma gratuita. Esta situação pode parecer estranha mas, se tivermos em consideração que 8% do volume de negócios da empresa são receitas auxiliares, tais como a venda de sandes, bebidas, perfumes e cigarros a bordo, depressa se percebe por que motivo raramente se encontra um lugar vazio a bordo de um avião da Easyjet.

Gráfico 2.5 – Número de passageiros transportados pela Easyjet de 2005 a 2014



Fonte: Easyjet

No gráfico 2.5, verifica-se que o crescimento da companhia é constante nos últimos 5 anos. Em 2014, a Easyjet transportou 64,8 milhões de passageiros, o que representa um crescimento de 6,5% em relação a 2013, acabando mesmo assim derrotada pela sua rival Ryanair que transportou 86,4 milhões de passageiros.

Por fim, procedeu-se a uma análise SWOT da companhia:

Forças

- Reputação da marca
- Voos de/para aeroportos principais
- Frota moderna
- Vasta rede de destinos
- Fidelidade do cliente
- Programa de responsabilidade social
- Competência do serviço de apoio ao cliente
- Tarifas baixas

Fraquezas

- Pouco luxo
- Ausência de voos de longa distância
- Sem refeições grátis a bordo mesmo em voos superiores a 2 horas
- Custos superiores aos da Ryanair
- Sem programa de acumulação de milhas
- Dependência de um número reduzido de fornecedores

Oportunidades

- Expansão pela Europa
- Pacotes turísticos
- Melhorar a estrutura operacional
- Desenvolver as parcerias com os aeroportos
- Crescimento do mercado
- Viagens de negócios

Ameaças

- Aumento das taxas aeroportuárias
- Concorrência *low-cost*
- Meios de transportes alternativos
- Companhias aéreas tradicionais
- Austeridade
- Pressão dos sindicatos
- Forças externas tais como o aumento do preço do petróleo

2.2.6. Caracterização da Ryanair

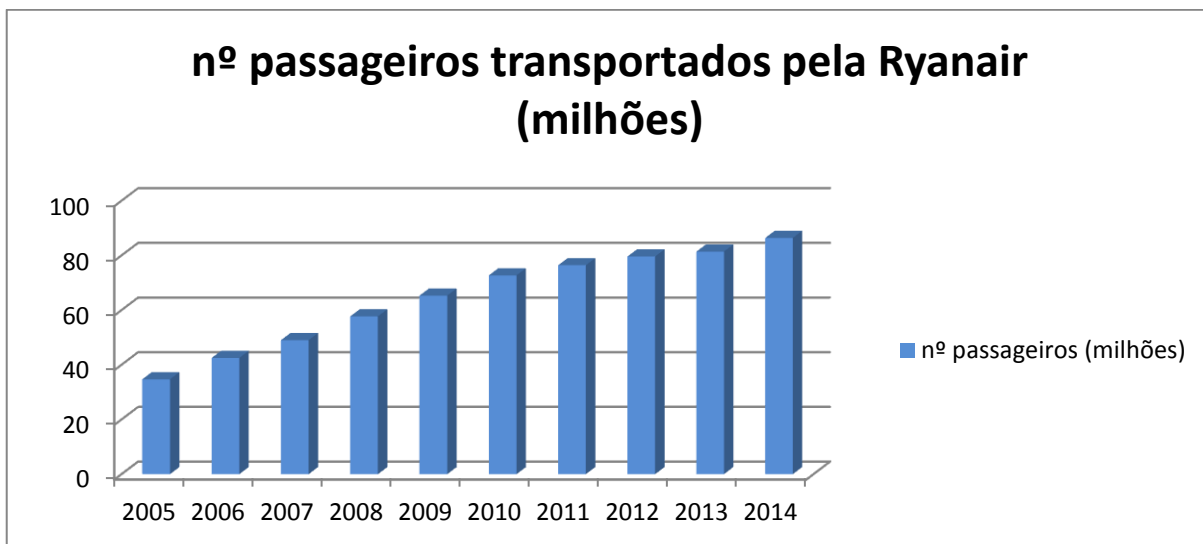
A Ryanair foi fundada em 1985 em Dublin (Irlanda) por Thomas Anthony Ryan, um bem-sucedido empresário irlandês de 49 anos, que deu o seu nome à empresa, em parceria com Liam Lonergan, proprietário do operador turístico "Travel Club". Na altura, a companhia

começou por operar exclusivamente na ligação Dublin – Londres (Gatwick). Em 1986, uma segunda rota é aberta entre Dublin e Londres (Luton), colocando a Ryanair como concorrente da Aer Lingus, a companhia aérea nacional da República da Irlanda, e da British Airways, que detinham o duopólio da rota. Inicialmente, e a fim de proteger a Aer Lingus, o governo irlandês recusou a aprovação desta segunda rota, mas sob a influência do governo britânico ultra liberal de Margaret Thatcher, que defendia um mercado totalmente aberto, este acabou por ceder. No primeiro ano, com apenas duas aeronaves e duas rotas, a Ryanair transporta 83.000 passageiros entre Dublin e Londres. Nos anos seguintes, o número de passageiros continua a crescer, no entanto, a rentabilidade não é a desejada.

Michael O'Leary, na altura com apenas 30 anos, assume então o cargo de CEO da companhia. O'Leary tem como principal objetivo tornar a Ryanair uma empresa rentável. Ele começa por impor uma diminuição do tempo de rotação dos aviões, a abolição da classe executiva (passando assim a existir apenas uma classe), apenas um tipo de aeronave de forma a reduzir os custos de manutenção, remoção de serviços não essenciais, como reserva de lugares e bebidas gratuitas a bordo. Ele defende também o uso de aeroportos secundários, que apesar de nem sempre terem os mesmos serviços que os grandes aeroportos internacionais, cobram taxas aeroportuárias bem inferiores.

Em 1995, a Ryanair torna-se na maior companhia aérea irlandesa, tendo transportado 2,25 milhões de passageiros nesse ano. Em 1997, a desregulamentação do transporte aéreo na Europa permitiu à companhia abrir novas rotas para a Europa continental, ultrapassando os 3 milhões de passageiros transportados em 18 rotas diferentes. Em 2000, é anunciado o lançamento de 10 novas rotas europeias. É também nesse ano que a empresa lança o seu novo site de reservas online, atingindo em apenas três meses 50.000 reservas por semana. Em 2001, trabalham para a Ryanair 1500 funcionários e nesse ano mais de 10 milhões de passageiros são transportados para 56 cidades em 13 países europeus. Em 2002, a empresa assina um acordo com a Boeing para a entrega de 150 aviões Boeing 737-800 durante o período de 2002 a 2010. Em 2003, é efetuada a abertura de mais 60 rotas, ano em que a Ryanair é nomeada a companhia aérea mais popular da web pela Google. O crescimento não cessa nos anos seguintes, conforme se pode verificar no gráfico 2.6, sendo que em 2014 a Ryanair transportou 86,4 milhões de passageiros, o que representa um crescimento de 6% em relação a 2013.

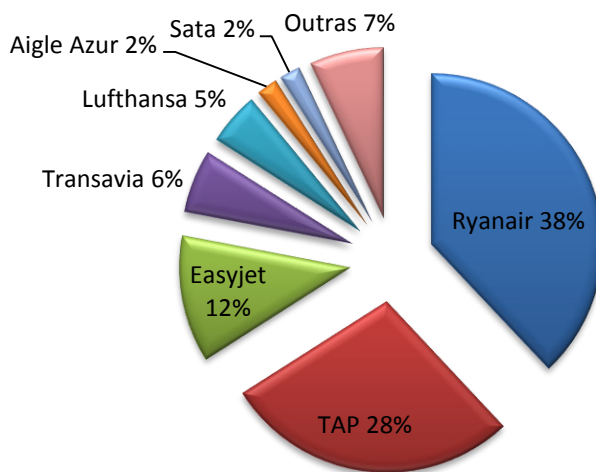
Gráfico 2.6 – Nº de passageiros transportados pela Ryanair de 2005 a 2014



Fonte: Ryanair

Em Portugal, a Ryanair tem vindo gradualmente a conquistar mercado. No Aeroporto Francisco Sá Carneiro a posição dominante é particularmente evidente, com a companhia a ser responsável por 38% dos passageiros que utilizam este aeroporto (gráfico 2.7).

Gráfico 2.7 – Passageiros desembarcados no Aeroporto Francisco Sá Carneiro



Fonte: ANA

Embora a empresa tenha encontrado vários problemas, nomeadamente em termos de gestão de custos, a Ryanair foi capaz de sobreviver e crescer num mercado competitivo, muito graças a uma estratégia de marketing inovador. A estratégia de crescimento da Ryanair baseia-se na abertura de novas rotas e aumento de frequências (Evans et al., 2003), sendo atualmente a maior transportadora aérea *low-cost* da Europa, com 72 bases e mais de 1600 rotas, para 31 países. Segundo Box e Byus (2007), o investimento em novas bases operacionais por toda a Europa deu à Ryanair um novo dinamismo, possibilitando-lhe atuar em novos mercados e captar novos clientes.

Ao longo dos últimos anos, a companhia lançou várias campanhas de bilhetes grátis (O'Connell, 2005). Por exemplo, em 2003, a Ryanair ofereceu 100'000 bilhetes para comemorar a abertura da sua nova base em Bergamo (Itália). Em maio de 2003, são disponibilizados 66'000 bilhetes gratuitos, quando a sua principal concorrente, a Easyjet, apresentou perdas semestrais de 66 milhões de euros. No mês de junho do mesmo ano, são ainda oferecidos 27'000 lugares pelo facto da companhia ser considerada mais pontual que a Easyjet pela 27ª semana consecutiva. Já em abril de 2004, a Ryanair comemora 80 milhões de passageiros oferecendo 800'000 lugares gratuitos. Em agosto do mesmo ano, lança uma campanha do mesmo género, oferecendo 900'000 lugares grátis quando atingiu os 90 milhões de passageiros transportados.

A estratégia principal da Ryanair é reduzir as tarifas para o valor mais baixo possível, sendo para tal utilizada uma estratégia de redução de custos bem definida, tendo implementado as seguintes alterações e aperfeiçoamentos ao modelo original da Southwest:

- Modelo único de aeronave (Boeing 737-800), o que se traduz numa economia em manutenção e formação. Inicialmente a companhia dispunha de vários modelos de aeronaves, mas a partir de 1999 optou por uma estratégia de uma frota única
- Subcontratação de serviços: a Ryanair contrata empresas externas para realizar a manutenção da frota, venda de bilhetes, gestão das bagagens bem como outras funções
- A Ryanair opta sempre que possível por aeroportos secundários (ao contrário da Easyjet), sendo estes menos congestionados, o que permite maximizar o uso da frota, e com taxas inferiores
- Nenhum extra gratuito a bordo

- Bagagem de porão paga
- Bilhetes eletrónicos, sem recurso a agências de viagens
- Check-in no aeroporto pago
- Redução do espaço entre as filas de assentos de forma a aumentar a capacidade
- Tempo de rotação de 25 minutos
- Sem programa de acumulação de milhas ou fidelização de clientes
- Absolutamente nenhuma conectividade
- Política extremamente agressiva de negociação com todos os fornecedores, incluindo os aeroportos
- Exige frequentemente apoios e subsídios
- As receitas alternativas são levadas ao extremo
- Marketing agressivo

Apesar do sucesso da Ryanair, a companhia revela alguma dificuldade em livrar-se da má reputação. Muitos passageiros alegam que o apoio ao cliente é quase inexistente e que existem várias armadilhas no processo de reserva online. Outros queixam-se das taxas elevadas, aplicadas por exemplo às bagagens de porão, e que acabam por tornar a viagem muito mais cara. No que respeita às alterações do nome do passageiro ou da data da viagem são cobradas taxas elevadíssimas. Para alterações de datas, em época baixa, é aplicada uma taxa de 30€ se a alteração for feita via internet, ou 45€ se for feita ao balcão. Em época alta, as taxas passam a 40€ e 60€ respetivamente. A alteração ou correção do nome do passageiro custa 110€ se for feita através do site da companhia, podendo atingir 160€ se for feita no aeroporto!³ Um bom exemplo da falta de transparência é a forma como a companhia quase que obriga o passageiro a adquirir um seguro facultativo. Para recusar o seguro, é necessário procurar a opção “don’t insure me” numa vasta lista de países, conforme se verifica na imagem.

³ In: site da Ryanair [Online]. Disponível no site: https://www.ryanair.com/pt/pt/informacao-util/centro-de-apoio/termos-e-condicoes#article-termsandconditionsar_585720564 [acedido a 21/10/2015].

Figura 2.3 – Seguro de viagem Ryanair

	INSURANCE	INSURANCE PLUS
Medical E (excess of £75)	✓	✓
Personal (excess of £75)	✓	✓
Cancellation (excess of £15)	✓	✓
Ticket Refund (in case of Ryanair)		✓

select your country of residence

VIEW POLICY

If you do not wish to purchase travel insurance, please select "Don't insure me" in the drop-down box. Ryanair recommends that all passengers obtain travel insurance

Fonte: Ryanair

No caso de seleccionar a opção de não querer seguro, ao avançar para o ecrã seguinte, surge uma janela pop-up, que volta a perguntar se tem a certeza que não se deseja o seguro. Isto cria na mente do passageiro uma espécie de receio de seleccionar esta opção, levando-o muitas vezes a contratar o seguro. A companhia chegou a ser multada em Itália pela autoridade para a concorrência que considerou que havia “prática comercial desleal” no que respeita ao seguro facultativo⁴. Os ecrãs seguintes apresentam uma série de serviços complementares, tais como bagagens de porão, aluguer de viaturas ou hotéis, em que a opção de recusa nem sempre é de fácil localização. Outra situação que tem gerado algum descontentamento por parte dos passageiros é o facto da companhia, por não ser membro da IATA, poder definir a sua própria política de tamanho e peso da bagagem de mão autorizada. Na Ryanair cada passageiro tem direito a levar uma bagagem de mão até 10 kg, com as dimensões máximas de 55 x 40 x 20 cm, enquanto que na maioria das companhias são aplicadas as regras da IATA, ou seja, as dimensões máximas da bagagem de mão não devem exceder 56 x 45 x 25 cm, não sendo aplicada nenhuma restrição de peso dentro dos limites aceitáveis. Para a companhia, isto traduz-se em ganhos a dois níveis. Primeiro, há uma redução do peso total das bagagens, o que

⁴ In.: Página da Newsavia. Disponível no site: <http://newsavia.com/italia-multa-ryanair-em-550-000-euros-por-ma-prestacao-de-servico/> [acedido a 08/10/2015].

se traduz numa poupança de combustível. Por outro lado, alguns passageiros não têm conhecimento destas medidas mais restritivas, sendo assim obrigados, na hora do embarque, a enviar a bagagem para o porão caso esta exceda as medidas e/ou peso, o que se representa uma receita extra para a companhia.

A ofensiva da Ryanair no mercado das viagens profissionais é tardia.

Figura 2.4 – Página do serviço Business Plus

APRESENTAMOS
BUSINESS PLUS TARIFAS

O Business Plus inclui:

- Flexibilidade em alterar bilhetes***
Alterações de voo gratuitas. Alterações gratuitas no dia do voo.
- 20kg de bagagem autorizada**
Tudo para negócios? Não. Não há check-in à mão.
- Rapidez no controlo de segurança****
Menos de 10 min. Pouco tempo no aeroporto.
- Embarque prioritário**
Primeira a embarcar, depois os adultos, e depois as crianças.
- Escolha o seu assento***
Pagado extra pelo os outros, sem mais custos.
- Check-in gratuito no aeroporto**
Os passageiros de negócios Business Plus, pode fazer o check-in gratuitamente no aeroporto.

Desde €69,99 ida

RESERVE AGORA

Fonte: ryanair.com

Só em 2014 é que a Ryanair lança um serviço destinado a passageiros que viajam em negócios: o Business Plus (figura 2.4). Este novo serviço é um passo essencial na conquista do mercado das viagens profissionais. Este inclui alguns privilégios tais como check-in gratuito no aeroporto, uma bagagem de porão de 20 kg, escolha de lugar, embarque prioritário, passagem rápida pela segurança no aeroporto (apenas disponível nalguns aeroportos), alteração de voo e SMS com detalhes sobre o voo.

Segue a análise SWOT da companhia.

Forças

- Líder no seu sector
- Frota recente
- Custos unitários mais baixos da Europa
- Apenas um único modelo de aeronave, o que reduz consideravelmente os custos de formação e manutenção
- Tarifas mais baixas do que qualquer outra companhia
- Alta performance a nível de pontualidade, bagagem perdida e cancelamentos
- Trabalhadores não sindicalizados
- Tempo de rotação reduzido
- Líder nas reservas online
- Taxas aeroportuárias baixas
- Taxa de ocupação dos aviões muito próxima do limite
- Liderança agressiva por parte do seu CEO
- Subsídios governamentais
- Pontualidade
- Ao contrário das outras companhias aéreas, a Ryanair permite a compra isolada de uma viagem só de ida sem que o preço seja inflacionado

Fraquezas

- Fraca fidelidade dos clientes
- Pouco conforto a bordo (pouco espaço para as pernas, sem possibilidade de reclinar o banco e sem bolsas para pequenos objetos)
- Fraca assistência ao cliente
- Má reputação
- Aeroportos distantes dos grandes centros
- Falta de transparência nas reservas online
- Relações tensas com os trabalhadores

- Novas formas de receitas cada vez mais absurdas (exemplo: venda de bilhetes de lotaria a bordo)

Oportunidades

- Iniciar voos transatlânticos
- Expansão para a Ásia e Rússia
- Expansão para os novos países da União Europeia
- Melhoria do serviço de apoio ao cliente
- Abertura de novas rotas

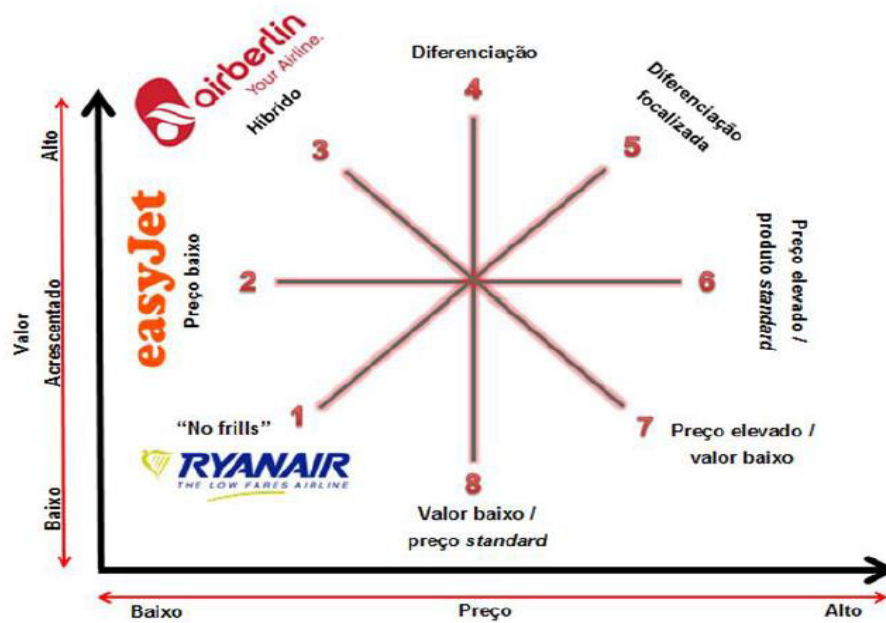
Ameaças

- Aumento do custo do petróleo
- Novos concorrentes
- Clientes demasiado sensíveis aos aumentos das tarifas
- Subsídios que recebem serem considerados ilegais
- Crise económica

2.2.7. Easyjet vs. Ryanair

À primeira vista, nada parece distinguir o serviço proposto pelas duas companhias, no entanto, existem diferenças. Apesar de assentarem no mesmo modelo, a Ryanair e a Easyjet têm estratégias diferentes, como podemos verificar na figura 2.5. As estratégias das duas companhias, embora sejam ambas *low-cost*, diferem bastante. Primeiro, a Ryanair leva a redução de custos ao extremo, enquanto que na Easyjet o corte nos encargos é feito de forma mais moderada. Por outro lado, apesar de tal parecer incompatível com o modelo *low-cost*, a Easyjet opera nos aeroportos principais, ao contrário da Ryanair que dá preferência aos aeroportos secundários. O acesso ao aeroporto torna-se assim mais fácil para o passageiro da Easyjet, visto que os aeroportos principais têm, por norma, meios de transporte que permitem chegar rapidamente ao centro das cidades.

Figura 2.5 – Relógio de Estratégia de Bowman



Fonte: Johnson et al.(2008)

As políticas de marketing também são bastantes diferentes, sendo a da Easyjet muito menos agressiva, já que esta não recorre a mecanismos de pressão como é o caso da Ryanair. De acordo com um estudo realizado pela Skytrax (empresa de consultoria no sector da aviação) realizado entre 2001 e 2002, o conforto é maior na Easyjet do que na sua concorrente, quer seja em termos de espaço para as pernas, pessoal de bordo ou até na comida (paga em ambas as companhias). Estas diferenças podem ser explicadas pelo facto das duas companhias não terem exatamente o mesmo público-alvo. O passageiro tipo da Ryanair é mais jovem, viaja principalmente por lazer, sendo o preço do bilhete o fator mais importante. Os passageiros da Easyjet assemelham-se em parte aos da Ryanair, no entanto, o preço do bilhete é um fator um pouco menos importante. O público-alvo é também composto de executivos que viajam em negócios e cujas empresas procuram economizar em custos de transporte.

O serviço proposto pela Easyjet situa-se assim num nível intermédio entre o *low-cost* e o *full service*. Quanto à Ryanair, esta respeita escrupulosamente o modelo *low-cost*, ao ponto de alegar ser a única companhia “ultra low-cost” europeia⁵.

No quadro que se segue, é feito um comparativo entra as duas companhias em termos de passageiros, voos diários, destinos, número de colaboradores, aeronaves, etc..

Quadro 2.5 – Comparativo das estatísticas da Easyjet e Ryanair

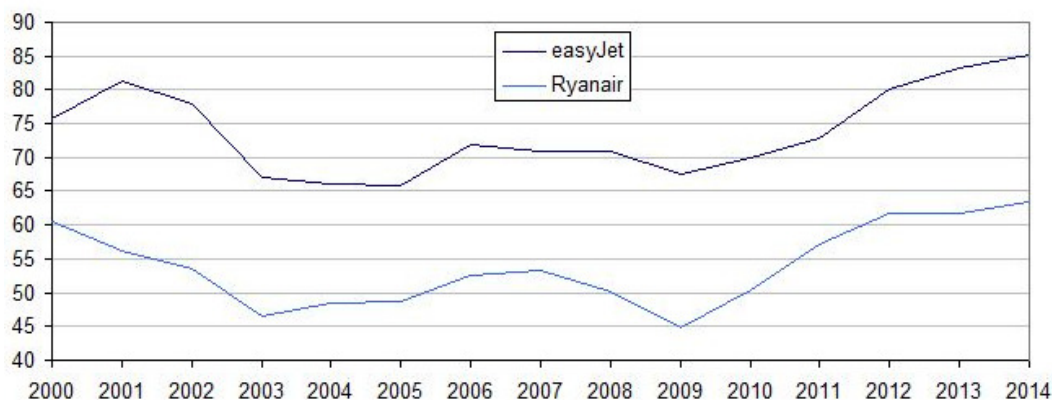
	Ano	Passageiros (milhões)	Nº voos diários	Nº países	Nº destinos	Nº rotas	Nº colaboradores	Nº de aeronaves	Idade média da frota
easyJet	2007	38,2	808	23	89	360	6000	137	2,7
	2008	44,6	900	27	109	400	6000	166	2,9
	2009	46,1	1050	28	117	500	6666	183	3,5
	2010	49,6	1033	29	125	541	7359	193	3,9
	2011	55,5	1260	30	130	611	7571	202	3,9
	2012	59,2	1200	33	137	638	8446	213	4
	2013	61,4	1163	34	139	689	9089	217	5,3
	2014	65,3	998	32	136	755	8987	226	5,8
RYANAIR	2007	49	900	27	139	450	4500	148	2,7
	2008	57,7	1050	26	148	794	5986	169	2,8
	2009	65,3	1070	26	150	1000	7118	210	2
	2010	72,7	1500	27	160	1200	8000	256	3,1
	2011	76,4	1353	27	162	1400	9000	275	3
	2012	79,6	1500	28	174	1500	8500	305	3
	2013	81,4	1600	30	185	1600	9000	303	5
	2014	86,4	1600	30	189	1600	9500	300	5

Fonte: ELFAA

No gráfico 2.8, constata-se um facto curioso. Apesar da Easyjet e Ryanair raramente entrarem numa concorrência direta, existe uma clara relação na evolução da receita média por passageiro das duas companhias.

⁵ In.: Página da Ryanair. [Online]. Disponível no site: <https://www.ryanair.com/us/about/> [acedido a 11/09/2015].

Gráfico 2.8 – Receita média por passageiro na Easyjet e Ryanair



Fonte: CAPA

Segundo o site whattheflight.com, a Easyjet encontra-se ligeiramente à frente da sua concorrente em termos de satisfação dos clientes, em 49ª posição, com 3,11 estrelas em 5.

Figura 2.6 – Níveis de satisfação da Easyjet



Fonte: whattheflight.com

A Ryanair encontra-se apenas na 62ª posição, com 2,81 estrelas em 5.

Figura 2.7 – Níveis de satisfação da Ryanair



Fonte: whattheflight.com

2.3. O modelo tradicional

2.3.1. As companhias tradicionais

As companhias tradicionais ou *full-service* são normalmente as companhias de bandeira estatais, como é o caso da TAP, British Airways, Ibéria ou a Air France. Ao contrário das companhias *low-cost*, também transportam carga e correio. Possuem uma vasta cobertura de destinos e funcionam maioritariamente num sistema de *hub-and-spoke* (aeroporto estratégico que permite um conjunto de ligações indiretas), contrariamente ao sistema ponto-a-ponto que caracteriza as *low-cost* (Cento, 2009). Distinguem-se por oferecer um serviço diferenciado que inclui refeição, entretenimento a bordo, programa de fidelização, maior espaço entre as filas de bancos e, nalguns casos, uma maior flexibilidade na alteração ou anulação de bilhetes. As companhias tradicionais recorrem a aeroportos principais, pois são estes que apresentam os serviços que este tipo de companhias deseja, apesar de muitos desses aeroportos se encontrarem constantemente congestionados, o que causa inevitavelmente atraso nos voos. Para além das características referidas anteriormente, O'Connell e Williams (2005) referem ainda outras particularidades do modelo tradicional:

- Diversos serviços a bordo
- Operam em todo o tipo de rotas (curtas/médias/longas)
- Complexo sistema de ligações
- Frota composta por vários modelos de aeronaves

- Lugares mais espaçosos
- Cabines das aeronaves divididas em 2 classes
- Tempos de rotação elevados
- Recurso a alianças de forma a poder aumentar a oferta
- Inovação
- Programas de fidelização de clientes

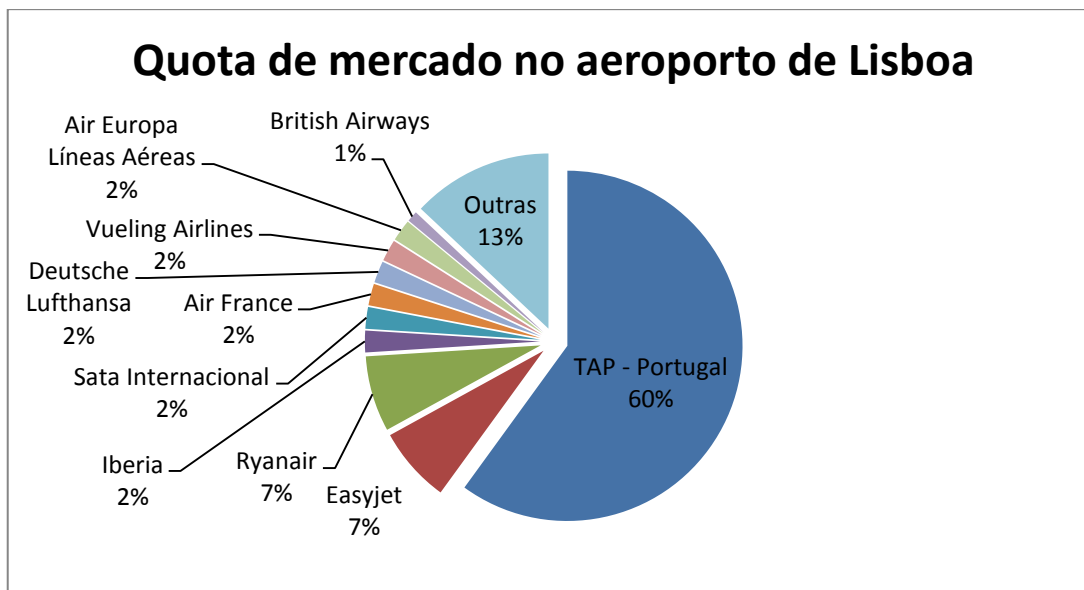
2.3.2.O exemplo da TAP

A TAP foi fundada a 14 de março de 1945 por Humberto Delgado, na altura diretor do Secretariado da Aeronáutica Civil. As duas primeiras rotas são Lisboa-Madrid e Lisboa-Luanda-Lourenço Marques. Até ao final dos anos 40, outras rotas são abertas, tais como Paris e Londres (1948 e 1949 respetivamente). Em 1953, a companhia deixa de ser um serviço público, passando a ser uma sociedade anónima de responsabilidade limitada (SARL). Em 1955, ocorre o voo experimental com destino ao Rio de Janeiro, do qual fez parte o Almirante Gago Coutinho. Durante os anos 60, várias novas rotas são abertas. A TAP atinge o primeiro milhão de passageiros em 1964. Nos anos 70, são colocados em serviço aviões a jacto na linha Lisboa-Lourenço Marques. São também criadas as ligações para Ponta Delgada e Terceira. Um ano após a Revolução de Abril a companhia transforma-se numa empresa pública. Em 1979, a designação é alterada para TAP Air Portugal. Nos anos 80, é introduzida uma nova imagem, sendo esta visível nos uniformes, logotipo e pintura dos aviões. Nos anos 90, a companhia atinge a barreira dos 3 milhões de passageiros por ano. Durante a década de 2000, a imagem é novamente renovada, passando a companhia a denominar-se TAP Portugal. Os anos que seguem serão marcados pela entrada na Star Alliance ao mesmo tempo que a companhia é distinguida com vários prémios internacionais.

A atual estrutura acionista da TAP Portugal é controlada da seguinte forma: Gateway (pelo qual dá o nome a união de forças entre o Grupo David Neeleman e o Grupo Barraqueiro) com 61%, o Estado Português com 34% e os trabalhadores da TAP Portugal com 5%.

Atualmente, a TAP desfruta nitidamente de uma posição dominante nos aeroportos onde estabeleceu os seus hubs. Veja-se o caso do aeroporto de Lisboa, onde a companhia possui uma quota de mercado de 60% (gráfico 2.9).

Gráfico 2.9 – Quota de mercado no aeroporto de Lisboa (último trimestre 2014)



Fonte: anac.pt

Com um lucro de 34 milhões de euros em 2013, o que equivale a um aumento de 42% face a 2012, a TAP SA (não confundir com TAP SA SGPS, vulgo Grupo TAP) alcançou resultados positivos pelo quinto ano consecutivo.

Gráfico 2.10 – Resultado líquido do exercício da TAP desde 2001

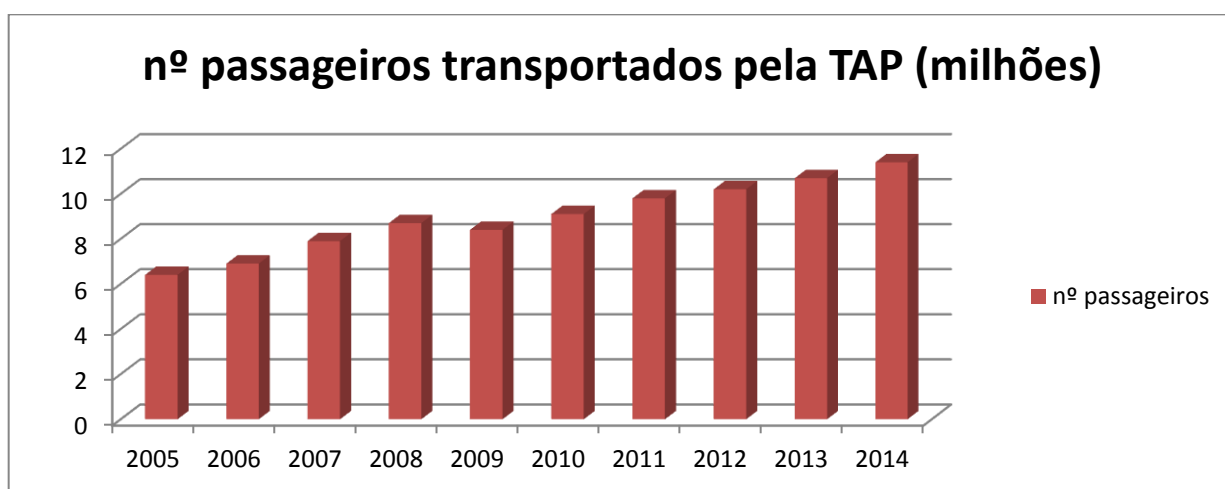


Fonte: TAP

No entanto, conforme se pode verificar no gráfico 2.10, em 2014, os prejuízos atingem 46,4 milhões de euros (principais indicadores em anexo). Este resultado negativo poderá eventualmente ser justificado com os 22 dias de greve, ou ainda com a chegada tardia das seis novas aeronaves.

A companhia assegura atualmente ligações para 81 destinos, dispersos por 34 países, tendo transportado em 2014, conforme se verifica no gráfico 2.11, 11,4 milhões de passageiros, o que representa um crescimento de 6,1% em relação a 2013.

Gráfico 2.11 – Nº de passageiros transportados pela TAP de 2005 a 2014



Fonte: TAP

Em 2014, a taxa de ocupação dos voos atingiu os 79,9%, o que demonstra bem o esforço realizado pela TAP para tentar maximizar a rentabilidade.⁶

A TAP possui 5 tarifários distintos, são eles: TAP Discount, TAP Basic, TAP Classic, TAP Plus e TAP Executive. Segue uma breve descrição das características destes produtos.

tap|discount

- Alterações de bilhetes permitidas
- Acumulação de milhas
- Refeição

⁶ In.: Página da TAP. [Online]. Disponível no site: http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/PDFs/Institucional/Relatorios/2014/2014/TAP_Relatorio_Anual_2014_PT.pdf [acedido a 25/09/2015].

- Entretenimento a bordo
- Jornais e revistas

tap|basic

- Todas as características do produto anterior
- Reserva de lugar

tap|classic

- Todas as características do produto anterior
- Reembolso (não permitido após o início da viagem)
- Upgrade com milhas Victoria

tap|plus

- Todas as características do produto anterior
- Alterações de bilhetes sem custos
- Reembolso (total)
- Check-in prioritário
- Segurança/raio-X prioritário
- Bagagem prioritária

tap|executive

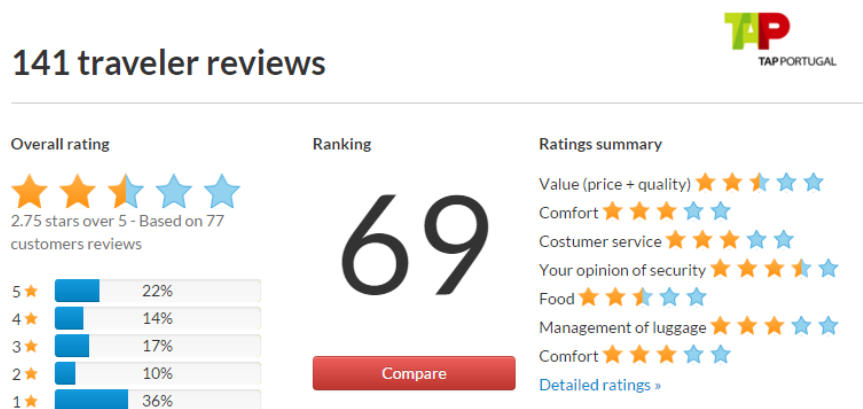
- Todas as características do produto anterior
- Acesso aos lounges
- Acesso ao Premium Customer Center (Lisboa)
- Embarque/desembarque diferenciado (apenas disponível nos voos de longo curso)
- Estacionamento gratuito & ValetXpress (Lisboa)
- Bolsa de toilette (apenas disponível nos voos de longo curso)
- Refeição executiva com opção de escolha
- Benefícios exclusivos em parceiros TAP

Segundo um artigo publicado pelo Diário de Notícias a 5 de dezembro de 2015, Fernando Pinto, presidente da TAP, pretende acabar com algumas regalias nos seus voos para poder aplicar preços *low-cost* nas rotas europeias. “Haverá uma parte em que vão pagar por tudo.

Estamos a mudar a configuração, mas vamos oferecer um produto assim, tal como manter o outro [classe económica] porque tem mercado. Também vamos manter o executivo, mas melhorado”, refere Fernando Pinto. Este revela ainda que os aviões estão já a ser preparados para poderem acolher passageiros que paguem menos, mas que, em contrapartida, tenham menos conforto, isto é sem refeições a bordo, sem bagagem de porão e com lugar na parte traseira do avião. Esta é a estratégia da TAP com o objetivo de combater as companhias *low-cost*, como a Easyjet e a Ryanair, que conquistaram uma grande quota do mercado. O presidente da TAP aproveitou também para esclarecer que "não queremos aviões exclusivamente *low-cost*, não temos mercado para isso". Fica assim, para já, posta de parte a possibilidade da criação ou aquisição de uma subsidiária *low-cost*.⁷

Em termos de satisfação dos clientes, segundo o site whattheflight.com, um facto curioso é a TAP, sendo uma companhia tradicional, obter níveis de satisfação inferiores aos da Easyjet e da Ryanair, com um resultado de apenas 2.75 estrelas em 5, estando classificada em 69º lugar neste ranking.

Figura 2.8 – Níveis de satisfação da TAP.



Fonte: whattheflight.com

Segue a análise SWOT da companhia.

⁷ In: Diário de Notícias [Online]. Disponível no site: <http://www.dn.pt/dinheiro/interior/tap-tera-bilhetes-lowcost-em-quase-todas-as-rotas-europeias-4916629.html>. [Acedido a 05-12-2015]

Forças

- Posição no mercado português
- Rotas para o Brasil e África
- Membro da Star Alliance
- Larga frota com vários modelos de aviões
- Escolha variada de produtos para vários tipos de público-alvo

Fraquezas

- Custos demasiados elevados face às *low-cost*
- Força sindical
- Taxa de ocupação diminuta
- Reduzida dimensão face às suas concorrentes

Oportunidades

- Lançamento de mais rotas em África e América do Sul
- Crescimento do mercado do transporte aéreo
- Elevado crescimento do turismo em Portugal

Ameaças

- Concorrência das *low-cost*
- Forte presença da Easyjet no mercado das viagens de negócios
- Ameaças de terrorismo constantes
- Aumento dos combustíveis

2.3.3. As alianças estratégicas

De forma a enfrentar as companhias *low-cost*, as companhias tradicionais agruparam-se através de alianças empresariais. Atualmente são três: Oneworld, Star Alliance e Skyteam. De salientar que as companhias pertencentes a estas alianças são responsáveis por cerca de dois terços do total do tráfego aéreo internacional (Tugores-Garcia, 2012).

O quadro que se segue dá uma visão geral das várias alianças existentes.

Quadro 2.6 – Lista das alianças estratégicas

As 3 alianças do sector aéreo			
Nome da aliança	Oneworld	Skyteam	Star Alliance
Nome das companhias	Aer Lingus	Aeroflot (Rússia)	Adria Airways (Eslovénia)
	Air Berlin	Aerolíneas Argentinas (Argentina)	Aegean Airlines (Grécia)
	American Airlines	Aeroméxico (México)	Air Canada (Canadá)
	British Airways (Reino Unido)	Air Europa (Espanha)	Air China (China)
	Cathay Pacific (Hong Kong)	Air France (França)	Air New Zealand (Nova Zelândia)
	Finnair (Finlândia)	Alitalia (Itália)	All Nippon Airways (Japão)
	Iberia (Espanha)	China Airlines (República Popular da China)	Asiana Airlines (Coreia do Sul)
	Japan Airlines (Japão)	China Eastern (República Popular da China)	Austrian Airlines (Áustria)
	LAN (Chile)	China Southern Airlines (República Popular da China)	Avianca (Colômbia, El Salvador, Peru e Costa Rica)
	Malaysia Airlines (Malásia)	Czech Airlines (República Checa)	Brussels Airlines (Bélgica)
	Qantas (Austrália)	Delta Airlines (Estados Unidos)	Copa Airlines (Panamá)
	Qatar Airways (Qatar)	Garuda Indonesia (Indonésia)	Croatia Airlines (Croácia)
	Royal Jordanian (Jordão)	KLM Royal Dutch Airlines (Países Baixos)	EgyptAir (Egito)
	S7 Airlines (Rússia)	Korean Air (Coreia do Sul)	Ethiopian Airlines (Etiópia)
	TAM (Brasil)	Middle East Airlines (Líbano)	EVA Air (Taiwan)
		Saudia Airlines (Arábia Saudita)	LOT Polish Airlines (Polónia)
		Tarom (Roménia)	Lufthansa (Alemanha)
		Vietnam Airlines (Vietname)	SAS Scandinavian Airlines (Dinamarca, Suécia, Noruega)
		Xiamen Airlines (República Popular da China)	Shenzhen Airlines (República Popular da China)
			Singapore Airlines (Singapura)
		South African Airways (África do Sul)	
		Swiss International Air Lines (Suíça)	
		TAP Portugal (Portugal)	
		Thai Airways International (Tailândia)	
		Turkish Airlines (Turquia)	
		United Airlines (Estados Unidos)	
Ano de formação	1999	2000	1997
Sede	Nova Iorque, EUA	Amesterdão, Países Baixos	Frankfurt, Alemanha
Frota	3303	4467	4338
Destinos	982 (em 134 países ou territórios)	1064 (em 133 países ou territórios)	1269 (em 138 países ou territórios)
Vãos diários	13976	15723	18043
Passageiros (por ano)	496 milhões	343 milhões	382 milhões

Fonte: thelifewelltraveled.com

Existem vários motivos para a formação de alianças. Uma companhia aérea, por razões económicas, opera em apenas um número limitado de bases (ou hubs). A prestação de serviços fora das bases da companhia, tais como a manutenção das aeronaves, tem um custo superior comparativamente ao mesmo serviço numa base da companhia. É por isso que as empresas procuram celebrar acordos bilaterais com uma companhia local para subcontratar e/ou troca de serviços, tais como o check-in dos passageiros, gestão de bagagem e manutenção dos aviões.

Segundo Cento (2009), estas parcerias permitem:

- O aumento dos serviços em terra: salas de espera privadas, agência de representação local
- A fidelização do cliente: as alianças desenvolverem programas de fidelização que permitem a acumulação de pontos que dão direito a viagens gratuitas
- Um aumento do número de destinos, mas também a frequência
- Um check-in único e uma maior facilidade nas escalas entre voos no interior da mesma aliança
- Serviços padronizados em toda a rede
- Sustentabilidade económica através da redução dos custos e do uso de recursos comuns
- Benefícios políticos ao aceder a mercados legal e politicamente fechados
- Aumento do poder negocial junto dos fornecedores

A 14 de Maio de 1997, as companhias Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways International e United Airlines lançaram a rede Star Alliance, criando assim a primeira aliança global de companhias aéreas. A sede situa-se em Frankfurt, serve mais de mil aeroportos em quase duzentos países e é atualmente a maior aliança global, sendo a TAP um dos membros.

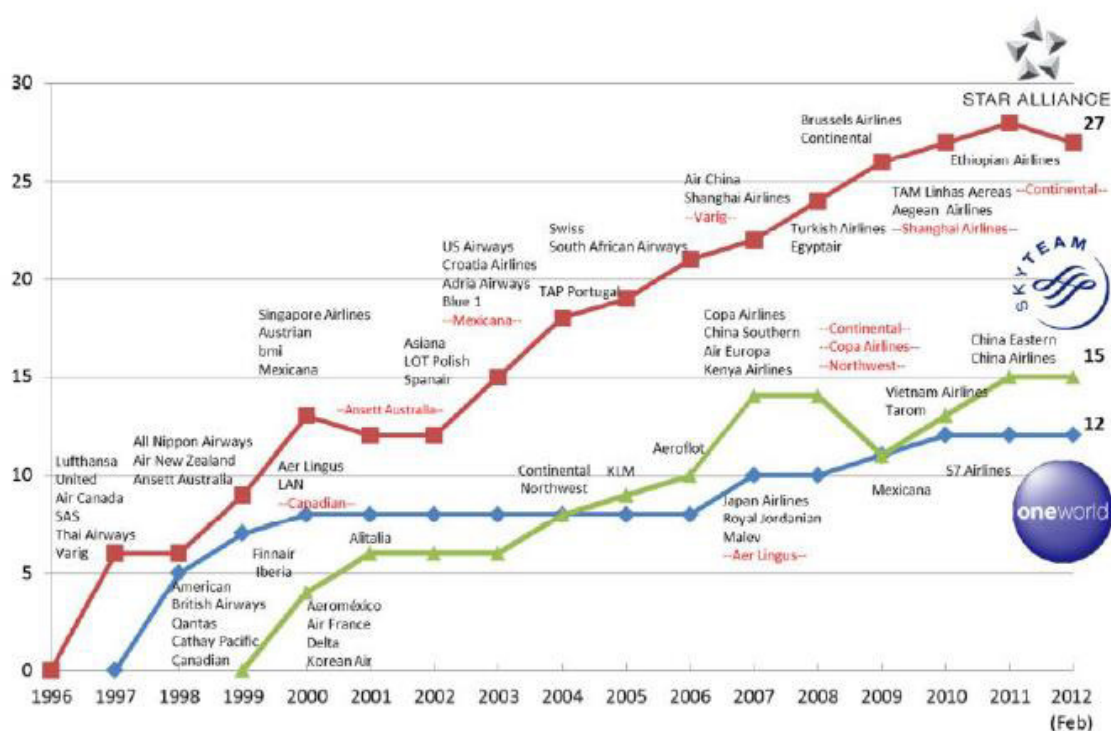
A Skyteam, fundada em 2000, tinha na altura apenas 4 membros: Aeroméxico, Air France, Delta Airlines e Korean Air. Esta aliança tem sede no World Trade Center Schiphol Airport na Holanda e serve cerca de mil aeroportos e quase 180 países. As companhias que fazem parte da Skyteam podem assim utilizar a rede conjunta, o que tem como efeito o aumento do número de destinos diretos sem necessidade de investir em novas aeronaves. Graças a isso, por

exemplo, a Air France, em parceria com Delta Airlines, serve atualmente 125 aeroportos nos Estados Unidos, contra 8 em 1997. Não é por isso de estranhar que um passageiro que adquiriu um bilhete à Air France acabe a bordo de uma aeronave da Korean Air, da Aeromexico ou da Northwest, os outros membros da Skyteam.

A Oneworld, fundada em 1999, era inicialmente composta por 5 membros: American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific Airways e Qantas Airways. Atualmente, opera em quase mil aeroportos e cerca de 150 países, tendo a sua sede em Nova Iorque.

O número de membros nas alianças não para de crescer, conforme se verifica no gráfico que se segue.

Gráfico 2.12 – Evolução do número de membros nas alianças



Fonte: Tugores-Garcia

A TAP associou-se à Star Alliance em 2005, sendo presentemente ainda membro desta aliança. Anteriormente foi um dos membros fundadores do Grupo Qualifyer, aliança liderada

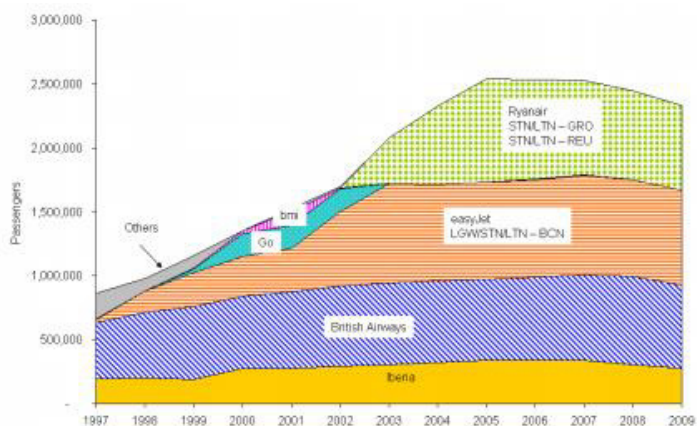
pela Swissair, criada em 1998, que chegou a incluir 15 companhias, e na qual permaneceu até à sua extensão em 2002.

2.3.4. A reação das companhias tradicionais

A concorrência a nível mundial é cada vez mais feroz entre os vários tipos de companhias aéreas, verificando-se que as companhias *low-cost* estão a conquistar cada vez mais mercado às companhias tradicionais principalmente na Europa e na América. Segundo Lourenço (2008), inicialmente, as companhias *low-cost* diziam-se criadoras de mercado, deixando assim a ideia que as companhias tradicionais não iriam perder clientes. No entanto, nos últimos anos, tem-se verificado uma perda de quota por parte de algumas companhias tradicionais.

Franke (2004) defende que num futuro próximo, as companhias tradicionais conseguirão adaptar-se e sobreviver a esta nova concorrência. Segundo este autor, a reação das maiores companhias tradicionais fez-se tardar. Serão necessários 15 anos nos EUA e 20 anos na Europa para surgirem as primeiras reações. Como referido por Barret (2004), a chegada das companhias *low-cost* à Europa teve como consequência uma redução das tarifas nos mercados em que entraram, redução essa que chegava, em certos casos, a atingir valores de 80%. No entanto, contrariamente ao que se poderia prever, o surgimento das *low-cost* não provocou uma canibalização do mercado, mas sim um alargamento do mesmo. Veja-se o caso da entrada da Ryanair e da Easyjet na rota Londres – Barcelona.

Gráfico 2.13 – Evolução do nº de passageiros na rota Londres-Barcelona



Fonte: Olipra

O gráfico 2.13 não deixa margens para dúvidas, o número de passageiros da British Airways e da Iberia não sofreu grandes alterações com a entrada das duas companhias *low-cost*.

Dennis (2007) refere que a melhor estratégia para as companhias tradicionais é de maximizar a produtividade laboral e da frota. O autor insiste ainda no facto de que a classe executiva deve ser mantida e que é primordial oferecer um produto básico na classe económica.

As companhias tradicionais tiveram assim que adaptar o seu modelo de negócio a este novo tipo de concorrência. Segue uma breve descrição das principais reações.

Algumas companhias aéreas tradicionais criaram as suas próprias companhias aéreas de baixo custo

Como resposta ao surgimento das companhias *low-cost*, algumas companhias tradicionais optaram por criar a sua própria companhia *low-cost*. Por exemplo, a British Airways criou a Go em 1997, que posteriormente veio a ser vendida à Easyjet, enquanto que a KLM lançou a Buzz em 1999, vindo esta a ser adquirida pela Ryanair. Um dos riscos desta estratégia é que a coexistência de uma empresa tradicional com uma companhia *low-cost* venha a criar problemas de gestão no que respeita a salários, horários de trabalho, provocando assim intensos conflitos trabalhistas. Outro grande perigo deste tipo de resposta é a canibalização do mercado. Isto foi o que aconteceu com a GO, criada pela British Airways, que veio assim retirar clientes à própria British Airways. A taxa de insucesso destas subsidiárias é elevada, possivelmente porque estas enfrentam a elevada estrutura de custos da empresa-mãe, sendo que muitas destas acabaram por ser adquiridas por concorrentes *low-cost* de raiz. No entanto, mesmo se a existência de um modelo *low-cost* parece inconsistente numa companhia clássica, existem algumas exceções. Veja-se o caso da Germanwings, subsidiária da Lufthansa, que é uma das companhias que mais cresce na Europa.

Guerra de preços

Alinhar os preços com os novos concorrentes recém-chegados parece ser a reação mais lógica. Foi o que muitas companhias tradicionais optaram por fazer. Algumas dessas companhias chegaram a anunciar reduções na ordem dos 80%! Certas companhias de bandeira receberam ajudas dos seus governos para fazer face a este novo tipo de concorrência. Nalguns casos,

estes subsídios foram mal aproveitados, como foi o caso da Alitalia. Noutros casos, como o da TAP, estas ajudas foram melhor utilizadas, tendo sido efetuadas profundas alterações ao nível da estrutura operacional.

A implementação de uma política de redução de custos

A redução de custos por parte das companhias tradicionais não é uma tarefa fácil, principalmente para aquelas que eram financiadas pelos governos. Menos problemático do que a criação de uma subsidiária *low-cost*, o desenvolvimento de uma política de redução de custos que se aproximaria do modelo *low-cost*, sem no entanto adotá-lo, pode ser de facto um meio eficaz de diminuir os custos. O esforço das companhias tradicionais no sentido de reduzir custos não se traduz por um aumento do lucro, mas sim por uma redução nas tarifas praticadas. A título de exemplo, algumas companhias optaram por deixar de servir refeições quentes a bordo, passando a oferecer uma sandes. Esta estratégia é perigosa, na medida em que os passageiros poderão deixar de ter motivos para viajar neste tipo de companhias (Dennis, 2007). Uma outra das medidas adotadas foi a eliminação dos agentes de viagens, evitando-se assim comissões, passando-se assim a privilegiar a internet como meio de venda de bilhetes.

O abandono de determinadas rotas ou segmentos de mercado

Uma outra solução passa por abdicar de algumas rotas ou abandonar um determinado segmento de mercado. A título de exemplo, a British Airways optou por uma reestruturação com especial foco no tráfego intercontinental e viagens de negócios. Se esta tendência se mantiver, as companhias *low-cost* terão em breve o monopólio do tráfego intra-europeu.

2.4. Comparativo entre os dois modelos

2.4.1. Gestão de bagagem

O processo de gestão de bagagens é de extrema importância na medida em que o extravio ou perda de malas implica grandes custos para as companhias aéreas e conduz à insatisfação dos passageiros.

Não havendo uma entidade que recolha e divulgue estatísticas sobre o número de bagagens perdidas por companhia aérea, esta análise terá de se basear sobre a informação recolhida pelas próprias companhias. A Ryanair alega ser líder das companhias aéreas europeias no que respeita o processamento de bagagens, isto com base num relatório da SITA (Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques) de 2014. Segundo este relatório, a média de bagagens perdidas a nível mundial em 2013 é de 6,96 malas por cada mil passageiros, enquanto que na Europa a média é de 9. Tendo a Ryanair supostamente perdido apenas 0,36 malas por cada mil passageiros, trata-se de um valor 25 vezes inferior à média!

2.4.2. Pessoal

À partida, uma companhia aérea *low-cost* necessita de menos empregados do que uma companhia tradicional. Quanto aos salários, segundo Hunter (2006), estes são praticamente equivalentes em ambos os modelos de negócios, no entanto o número de horas e o volume de trabalho são superiores no modelo *low-cost*. Tudo isto aliado ao facto de ser exigida uma maior polivalência, provoca, segundo o mesmo autor, uma maior insatisfação e falta de motivação por parte dos trabalhadores das companhias *low-cost*, o que se traduz inevitavelmente numa maior rotatividade do pessoal.

As companhias *low-cost* tentam maximizar a produtividade laboral aproveitando-se das regras laborais mais flexíveis, por exemplo, o pessoal de bordo para além das suas tarefas normais são ainda responsáveis pela limpeza do avião e realização de tarefas de embarque (Almeida e Costa, 2012). A limpeza dos aviões, ao ser efetuada pela tripulação, permite minimizar o tempo de rotação entre voos, mas também reduzir os custos. Ao fim do dia, existe uma limpeza mais pormenorizada, feita por uma equipa especializada. Quanto aos pilotos, nas companhias *low-cost* estes voam o máximo que a lei autoriza, ou seja cerca de 900 horas por ano, enquanto que os pilotos das companhias tradicionais ficam-se pelas 650 a 700 horas (Doganis, 2005; Dobruszkes, 2006). A Federação Europeia dos Trabalhadores dos Transportes tem alertado para a precariedade laboral nas companhias *low-cost* defendendo que há uma notória flexibilidade na interpretação dos direitos dos trabalhadores. De facto, a Ryanair é frequentemente acusada de dumping social quer seja por, na grande maioria, os membros da tripulação serem contratados por intermédio de agências, por estes estarem obrigados a

pagarem a própria farda, ou ainda por estarem sujeitos a tirarem licenças sem vencimento na época baixa. Em 2014, um tribunal de recurso francês condenou a Ryanair a pagar uma coima de 200 mil euros e mais de 8 milhões de euros de indemnizações por infração ao código do trabalho francês⁸. Em causa esteve um decreto que determina que o código de trabalho francês se aplica a empresas de transporte aéreo que dispõem de uma base de operações em França. A companhia tinha, na altura, 127 trabalhadores no aeroporto de Marselha não declarados, argumentando que os contratos de trabalho se regiam pela legislação irlandesa. A companhia tem, de facto, todo em interesse em que os contratos sejam elaborados à luz da legislação irlandesa, já que em França a taxa contributiva aplicada ao empregador pela Segurança Social varia entre 40 e 45%, enquanto que na Irlanda esse valor é de apenas 10,75%. Já antes da Ryanair, a homóloga britânica Easyjet fora acusada de trabalho dissimulado quando as autoridades judiciais detetaram 130 funcionários com contrato de trabalho britânico no aeroporto Paris-Orly.

2.4.3. Voos anulados

No quadro 2.8 pode-se verificar que, no que respeita a percentagem de voos anulados, o desempenho das companhias *low-cost* é equiparável ao das companhias tradicionais. Infelizmente, os resultados da Ryanair não são divulgados, já a Easyjet atingiu uma taxa de 99,23% de voos concretizados. No último lugar da tabela encontra-se a TAP com 87,51%.

2.4.4. Overbooking

As companhias tradicionais têm por hábito vender mais bilhetes do que lugares existentes no avião. Esta prática chama-se *overbooking* e baseia-se no facto de, regra geral, haver sempre desistências de última hora. Quando as previsões falham, as companhias tentam solucionar o problema recolocando os passageiros em classe executiva. Em último recurso, no caso da classe executiva estar totalmente preenchida, é dada a possibilidade aos passageiros de

⁸ In: Diário de Notícias [Online]. Disponível no site: http://www.dn.pt/economia/interior/ryanair_condenada_a_pagar_mais_de_8_milhoes_de_euros_por_fraude_laboral_4206581.html [acedido a 15/10/2015].

viajarem num voo posterior, com uma compensação pelo inconveniente causado, ou então o bilhete é reembolsado.

Já as *low-cost*, estas não praticam overbooking, sendo que cada bilhete vendido corresponde a um lugar garantido no avião, evitando-se assim eventuais custos adicionais com indemnizações.

2.4.5. Pontualidade dos voos

Um dos critérios medidos para avaliar o desempenho de uma empresa é a pontualidade. Este também é um dos critérios previstos pela Comissão Europeia na sua proposta legislativa de Fevereiro de 2005, que prevê uma indemnização a ser paga aos passageiros em caso de cancelamento do voo ou atraso. Apesar do crescimento do tráfego de passageiros, do congestionamento dos aeroportos e do espaço aéreo, a pontualidade das companhias aéreas *low-cost* é uma realidade observada há vários anos. O facto de não terem de esperar por voos de ligação é uma clara vantagem em relação às companhias tradicionais. Algumas são de tal forma pontuais, ao ponto da sua pontualidade se ter tomado uma referência. Certas companhias disponibilizam as estatísticas de pontualidade no seu site, como é o caso da Ryanair.

Quadro 2.7 – Estatísticas de pontualidade da Ryanair

2014	Easyjet On Time %*	Ryanair On Time %	Ryanair Position
Jan	90%	92%	NO 1
Feb	91%	92%	NO 1
Mar	91%	92%	NO 1
Apr	88%	91%	NO 1
May	84%	89%	NO 1
Jun	79%	87%	NO 1
Jul		87%	
Aug		90%	
Sep		90%	
Oct		92%	
Nov		91%	
Dec		85%	

Fonte Ryanair

Já a Easyjet alega ser “a linha aérea com base nacional mais pontual em Portugal”⁹. Esta companhia admite não ser a mais pontual na Europa, mas há que ter em conta que algumas das companhias mais bem classificadas em termos de pontualidade recorrerem a aeroportos secundários, logo menos congestionados, o que não é o caso da Easyjet, que por norma opera nos aeroportos principais.

Na ausência de um organismo internacional que tenha como objetivo medir a pontualidade das companhias aéreas, o site americano Flightstats agrega todas as informações sobre os voos das 200 principais companhias aéreas a nível mundial, o que representa 82% do tráfego mundial de passageiros. Infelizmente, o FlightStats exclui as companhias das quais não consegue recolher informações sobre pelo menos 90% dos seus voos, o que é o caso da Ryanair, que não foi assim incluída neste ranking.

Quadro 2.8 – Ranking de performance das companhias aéreas europeias (maio 2015)

Mktg Code	Marketing Airline	On-time Rank	Sched Flights	Tracked	Completed	On-time	Delayed	Avg Delay
4U	Germanwings	23	15 016	97,28%	99,16%	78,34%	21,66%	42,06
A3	Aegean Airlines	10	8 097	98,99%	99,91%	86,39%	13,61%	31,54
AB	Air Berlin	9	18 268	71,57%	99,37%	88,52%	11,48%	36,16
AF	Air France	11	30 303	99,00%	99,64%	86,26%	13,74%	33,31
AY	Finnair	2	9 819	80,46%	99,54%	93,92%	6,08%	26,22
AZ	Alitalia	29	18 063	99,34%	92,98%	69,14%	30,86%	48,53
BA	British Airways	26	31 525	95,91%	98,62%	73,65%	26,35%	42,63
DE	Condor	17	3 620	95,64%	99,97%	81,13%	18,87%	38,21
DY	Norwegian Air Shu..	12	15 762	99,52%	99,77%	86,08%	13,92%	41,49
EI	Aer Lingus	24	9 044	97,88%	99,80%	75,72%	24,28%	37,77
FI	Icelandair	22	1 822	99,56%	100,00%	78,50%	21,50%	49,70
IB	Iberia	14	16 406	92,50%	99,25%	83,75%	16,25%	37,98
KL	KLM	3	20 402	99,57%	99,82%	90,66%	9,34%	38,11
LH	Lufthansa	13	44 738	98,71%	99,51%	84,55%	15,45%	32,15
LO	LOT - Polish Airlin..	4	6 076	99,77%	99,65%	90,32%	9,68%	34,09
LX	SWISS	19	13 120	99,13%	99,37%	80,98%	19,02%	33,22
OS	Austrian	7	10 447	99,69%	98,73%	89,34%	10,66%	36,02
S7	S7 Airlines	1	7 651	88,13%	99,96%	94,15%	5,85%	75,37
SK	SAS	6	26 859	80,65%	98,31%	89,95%	10,05%	38,01
SU	Aeroflot	5	23 889	82,49%	98,78%	90,10%	9,90%	66,04
TOM	Thomson	25	6 002	68,88%	100,00%	74,31%	25,69%	37,65
TP	TAP Portugal	28	9 513	97,24%	87,51%	72,75%	27,25%	41,26
U2	easyJet	21	43 498	99,40%	99,23%	79,06%	20,94%	47,68
U6	Ural Airlines	18	3 049	84,98%	99,07%	81,11%	18,89%	73,70
UN	Transaero Airlines	16	6 322	63,32%	99,70%	82,06%	17,94%	49,67
UT	UTair	8	4 975	84,88%	99,86%	88,95%	11,05%	36,15
UX	Air Europa	15	6 990	62,93%	99,73%	83,00%	17,00%	43,53
VS	Virgin Atlantic	20	2 486	99,64%	99,72%	80,24%	19,76%	45,94
VY	Vueling	27	15 887	99,20%	96,92%	73,43%	26,57%	51,47
Total geral			429 649	92,85%	98,66%	82,82%	17,18%	42,06

Fonte: FlightStats

⁹ In: Página da Easyjet. [Online]. Disponível no site: <http://www.Easyjet.com/pt/business/pontualidade> [acedido a 15/06/2015].

2.4.6. Conforto

O fator mais relevante para definir o conforto a bordo é o espaço para as pernas que é determinado pela distância entre as filas de bancos. O espaço entre cadeiras pode variar consideravelmente conforme a companhia aérea. Na TAP vai desde as 30 polegadas (76,2 cm), em classe Económica, até às 58 polegadas (147 cm) na classe Executiva dos voos de longo curso¹⁰. Nas companhias *low-cost* o espaço é reduzido de forma a maximizar a capacidade da aeronave. Para os passageiros que valorizam o espaço para as pernas como fator de conforto, estes podem assim considerar que viajar em *low-cost* é sinónimo de desconforto. Segundo um estudo da Business Traveller de 2012, a distância entre filas de bancos seria de 29 polegadas (73,7 cm) na Easyjet e 30 polegadas (76,2 cm) na Ryanair.

2.4.7. Segurança

Os passageiros não conseguem avaliar concretamente os níveis de segurança de uma companhia aérea, visto que estes tendem frequentemente a associar tarifas baixas a uma eventual redução de custos ao nível da manutenção das aeronaves. Este receio por parte de alguns passageiros poderá não fazer grande sentido visto que a manutenção das aeronaves segue os procedimentos regulamentares da ICAO para todas as companhias. De uma forma geral, as normas de seguranças impostas pelas autoridades responsáveis pela segurança da aviação civil são as mesmas e aplicam-se por igual a todas as companhias, indistintamente, sejam elas tradicionais ou *low-cost*. Na Europa, até bem recentemente, não havia qualquer registo de acidente grave com companhias aéreas *low-cost*. Porém, no dia 24 de março de 2015, o voo 9525 da Germanwings, companhia *low-cost* do grupo Lufthansa, não chegaria ao seu destino, vitimando 144 passageiros e seis tripulantes. A investigação apontou o copiloto como único responsável do acidente, que de forma deliberada reduziu a altitude do avião. Assim sendo, esta tragédia não pode de forma alguma ser associada à falta de segurança das companhias *low-cost*. De acordo com a Jet Airliner Crash Data Evaluation Centre, um dos organismos internacionais que acompanha a segurança da aviação civil, a Easyjet e a Ryanair

¹⁰ In: Observador. [Online]. Disponível no site: <http://observador.pt/2014/09/11/quer-saber-em-que-avioes-tem-mais-espaco-para-pernas/> [acedido a 05/10/2015].

situam-se no 22.º e 32.º lugar respetivamente no ranking das companhias mais seguras do mundo¹¹.

2.5. O Yield Management

O Yield Management (ou Revenue Management) baseia-se na lei da oferta e da procura. Trata-se de um sistema de gestão da capacidade disponível, como por exemplo em quartos de hotel ou passagens aéreas, com o objetivo de maximizar o volume de negócios. No sector da aviação comercial consiste na alteração dos preços dos lugares disponíveis, dependendo de vários fatores, tais como a data de reserva em relação à data de partida, os preços da concorrência, tipo de cliente, etc.. Esta prática foi iniciada nos Estados Unidos há cerca de três décadas pela American Airlines e espalhou-se gradualmente pelo ramo da aviação comercial. Neste sector de atividade a tendência dos preços das passagens é de subida até ao último instante. Geralmente, com quanto mais antecedência se comprarem os bilhetes, mais baratos ficam, mas à medida que o dia do voo se aproxima, os preços aumentam consideravelmente, pois há sempre procura até ao último momento e os viajantes de última hora não se importam de pagar mais caro desde que garantam a viagem.

Para conseguir manter a sua quota de mercado, as companhias aéreas devem adaptar-se às novas tendências do mercado e para tal é necessário prestar atenção às tarifas aplicadas a cada voo. O Yield Management é uma das chaves para o sucesso, sendo uma ferramenta crucial para todas as companhias aéreas, sejam elas *low-cost* ou não, no entanto, existem algumas diferenças consoante o modelo de negócio.

Nas companhias tradicionais

Nas companhias tradicionais, estima-se que o Yield Management contribua para um aumento de 5 a 7% no volume de negócios. Trata-se portanto de uma importante fonte de receitas, daí a importância que algumas companhias lhe dão. Ao contrário das companhias *low-cost*, o objetivo do Yield Management nas companhias tradicionais é que a receita de cada voo seja superior comparativamente ao mesmo voo realizado no ano anterior, mesmo se o avião tem

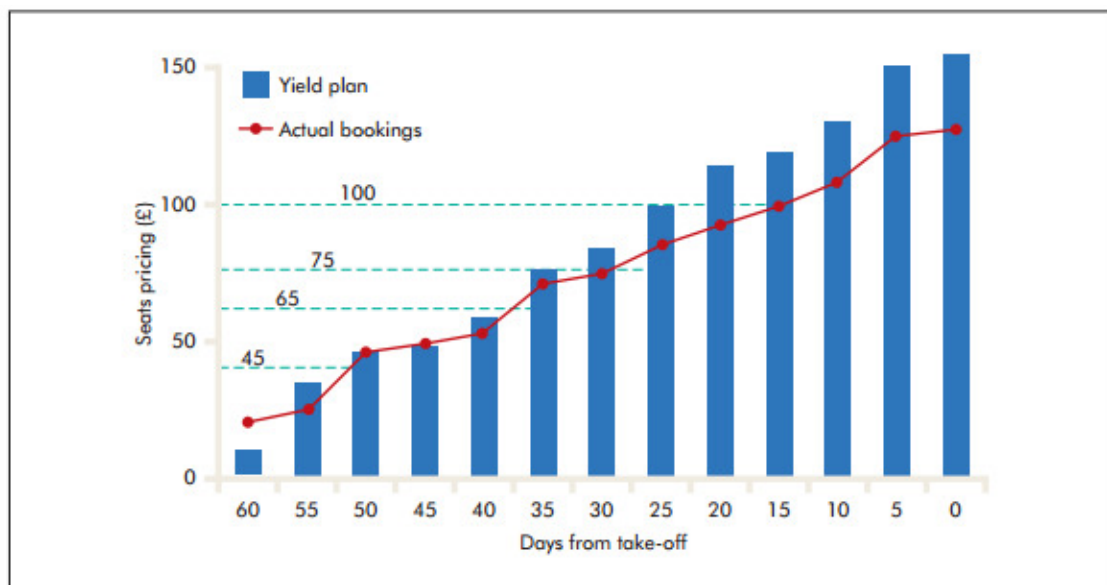
¹¹ In : Económico. [Online]. Disponível no site: http://economico.sapo.pt/noticias/acidente-da-germanwings-testa-impacto-na-percepcao-das-low-cost_214679.html [acedido a 19/10/2015].

uma taxa de ocupação de apenas 70%. Com o surgimento das companhias *low-cost*, as companhias tradicionais têm de ser muito reativas no que respeita a tarifas, sendo necessário analisar o mercado constantemente de forma a conseguir vender um máximo de passagens a um preço que seja benéfico tanto para o cliente como para a companhia.

Nas companhias *low-cost*

Comercialmente, o Yield Management é levado ao extremo, chegando a esconder a realidade dos preços efetivamente praticados na maioria dos bilhetes vendidos. O gráfico que se segue, proposto por Barlow, dá uma ideia mais clara da evolução das tarifas nas companhias *low-cost* à medida que os lugares disponíveis vão diminuindo.

Gráfico 2.14 – Evolução das tarifas nos últimos 60 dias antes da viagem no modelo *low-cost* (ano 2000)



Fonte: Yield management in budget airlines: The case of Easyjet (Gerald L. Barlow)

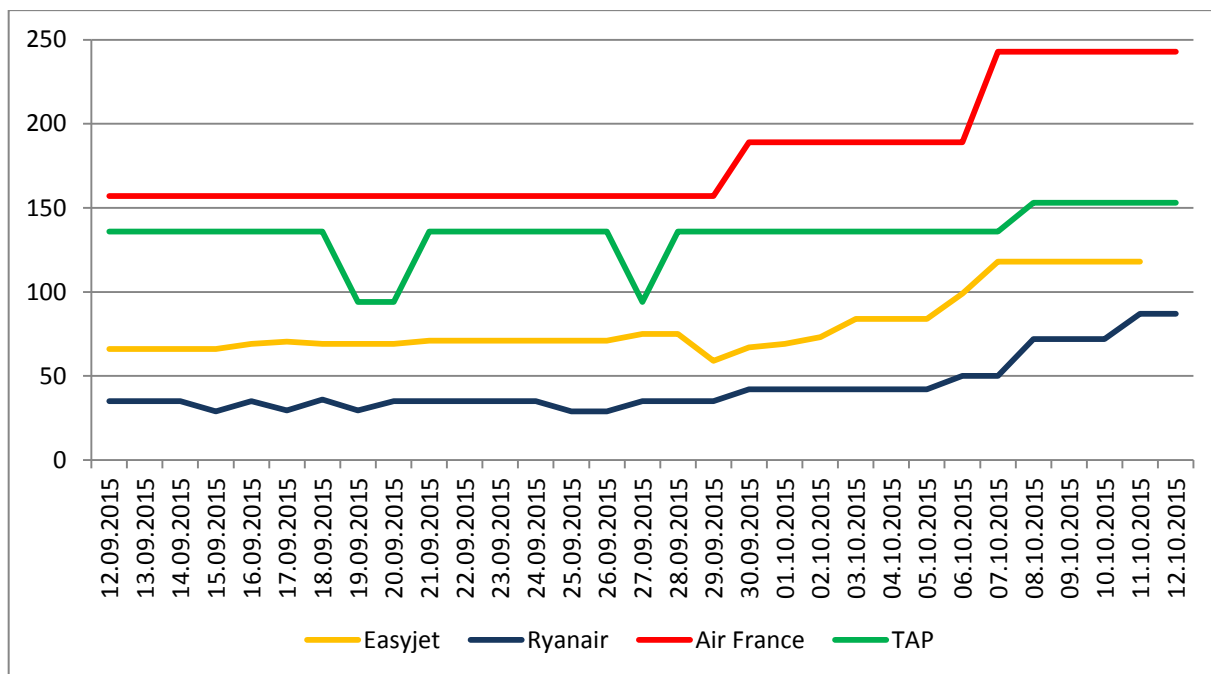
Os preços muito apelativos que são inicialmente apresentados representam apenas uma pequena capacidade da aeronave e estão disponíveis 2 a 3 meses antes da viagem. Os bilhetes são pagos no momento da reserva e não é possível efetuar modificações ou anulações ou, nos casos em que é possível, são cobradas taxas exorbitantes. Na verdade, a maioria dos lugares comercializados pelas companhias *low-cost* acabam por se vendidos a preços muito superiores

aos preços anunciados. Nalguns casos, algumas companhias chegam a oferecer bilhetes a 1 euro (sem taxas de aeroporto) e conseguem vender o mesmo bilhete a 300€ na véspera da partida.

Com o objetivo de comparar as diferentes estratégias de Yield Management, procedeu-se a simulações de compra de bilhetes em quatro companhias, sendo duas delas *low-cost*.

No primeiro caso concreto, pretendia-se viajar para Paris no dia 13/10/2015, não importa qual o aeroporto de destino nem a hora do voo. Durante os trinta dias que antecederam a viagem, foram recolhidas diariamente as tarifas de apenas uma viagem de ida com destino a Paris nas seguintes companhias: Ryanair, Easyjet, TAP e Air France. A tarifa recolhida foi sempre a mais baixa do dia, independentemente do aeroporto de destino ou hora de partida, mas unicamente para voos diretos.

Gráfico 2.15 – Evolução das tarifas no trajeto Lisboa-Paris.



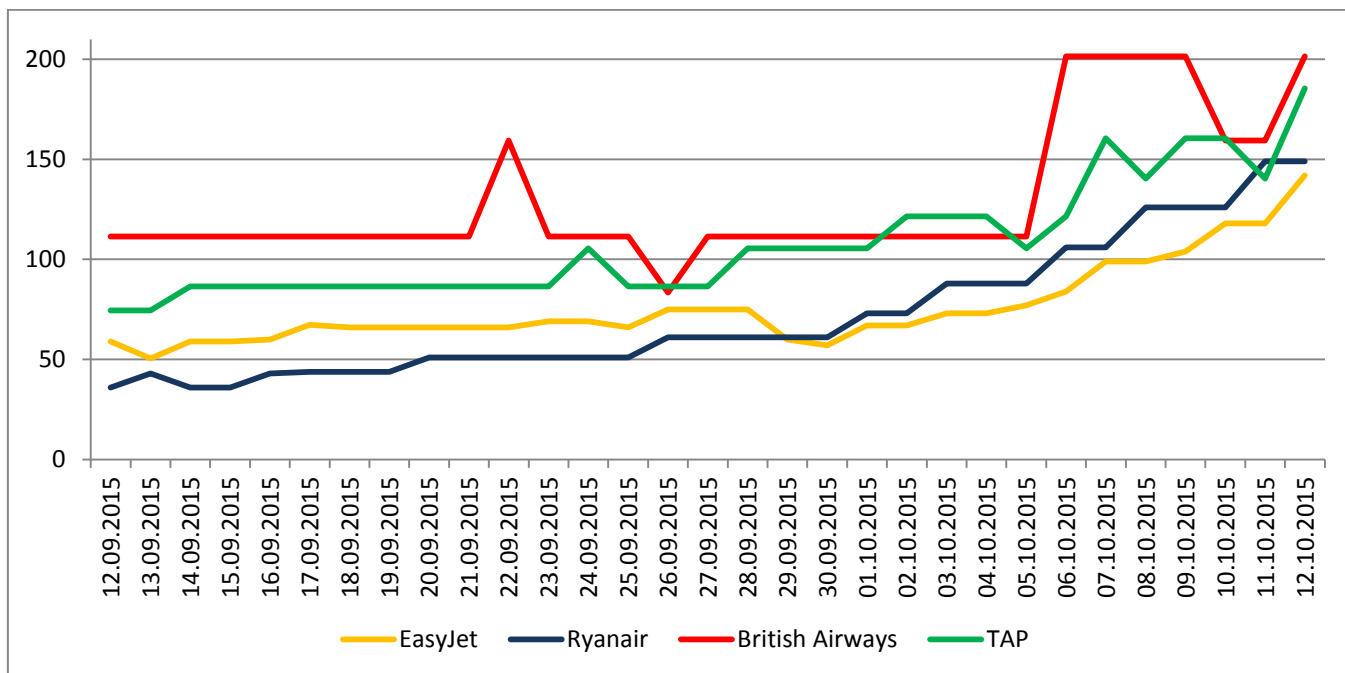
Fonte: páginas na internet das companhias em questão

As tarifas apresentadas no gráfico 2.15 (e mais detalhadamente no Anexo C) apenas incluem o bilhete com as respetivas taxas de aeroporto, não estando abrangidos quaisquer extras, tais

como seguros, ou sequer bagagem de porão nas companhias que não disponibilizam este serviço gratuitamente. O objetivo desta recolha de tarifas não é o de comparar preços, mas sim o de analisar o Yield Management de cada uma das companhias. Neste caso, comparar tarifas não faria de facto grande sentido por se estar a comparar serviços diferentes. A Ryanair e a Easyjet são as mais baratas, como seria de prever, mas estas não incluem muitos dos serviços disponibilizados pela TAP ou Air France. Além disso, a Ryanair, que apresenta tarifas imbatíveis (chegando nalguns dias a atingir uma redução superior a 80% em relação à Air France), tem como aeroporto de destino Paris-Beauvais, que se situa a mais de 80 quilómetros do centro de Paris. Analisando o gráfico 2.15, podemos concluir, por um lado, que em todas as companhias a tendência é para que os preços aumentem à medida que se aproxima a data da viagem, mas também que o Yield Management é bem mais desenvolvido na Ryanair e na Easyjet. Repare-se que nas duas *low-cost*, as tarifas sofrem alterações a cada 2 ou 3 dias, enquanto que nas duas companhias tradicionais os preços mantêm-se por vezes constantes por mais de uma semana, chegando a Air France a apresentar a mesma tarifa durante 17 dias. Ao longo dos 30 dias, a Ryanair e a Easyjet propõem 9 e 11 tarifas diferentes respetivamente, enquanto que a Air France e a TAP ficam-se pelas 3. O Yield Management parece particularmente eficaz na Easyjet, visto que esta é a única companhia a conseguir preencher totalmente o avião, estando os bilhetes esgotados na véspera do voo.

Foi efetuada a mesma recolha de dados, mas desta vez para a rota Lisboa-Londres (gráfico 16 e mais detalhadamente no Anexo D), sendo a Air France substituída pela British Airways. Mais uma vez, as *low-cost* apresentam as tarifas mais baixas, embora a diferença seja menos notória do que na rota Lisboa-Paris. Quanto à evolução dos preços, a Ryanair e a Easyjet apresentam 16 e 10 tarifas diferentes respetivamente ao longo dos 30 dias. A British Airways com 4 e a TAP com 7 tarifas diferentes demonstram assim não levar o Yield Management ao extremo, como é o caso das duas *low-cost*. De referir ainda que nenhuma das companhias conseguiu preencher a aeronave até à véspera da viagem, visto que no dia anterior era perfeitamente possível reservar em qualquer uma delas.

Gráfico 2.16 – Evolução das tarifas no trajeto Lisboa-Londres



Fonte: páginas na internet das companhias em questão

2.6. Os aeroportos secundários

Um aeroporto pode ser definido como um conjunto de instalações e equipamentos necessários ao tráfego aéreo de passageiros e mercadorias, representando um elemento substancial do sistema do transporte aéreo.

Os aeroportos cobram taxas às companhias aéreas por cada aterragem, pelo tempo que a aeronave está estacionada no aeroporto, bem como por cada passageiro que passa através do terminal. Apesar das taxas serem mais baixas nos aeroportos secundários, estes têm pouco interesse para as companhias tradicionais, de um lado, por se situarem longe dos grandes centros urbanos, por outro, por não possuírem instalações de qualidade e uma vasta gama de serviços como nos aeroportos principais (Olipra, 2012).

A conquista de companhias aéreas *low-cost* é crucial para os aeroportos, quer eles sejam principais ou secundários, uma vez que origina o aumento do número de passageiros processados e uma maior rentabilização da infraestrutura. Anteriormente já foi salientado que uma das especificidades do modelo *low-cost* era a de operar a partir de aeroportos secundários.

Estes têm como principais vantagens as taxas reduzidas e o menor tráfego, o que se traduz em tempos de rotação reduzidos. As companhias aéreas *low-cost* não necessitam de serviços como *lounges*, transferência de bagagem, pontes telescópicas ou autocarros no processo de embarque e desembarque. É ainda de salientar que estas companhias têm preferência por lugares de estacionamento dos aviões relativamente próximos do terminal para que os passageiros possam deslocar-se a pé (Macário et al.,2007).

Segundo um estudo de Warnock-Smith e Potter (2005), os fatores de decisão mais importantes das companhias *low-cost* na escolha de um aeroporto são:

- Instalações aeroportuárias que permitam obter tempos de rotação reduzidos
- Taxas reduzidas
- Acesso terrestre ao aeroporto
- Tráfego descongestionado
- Boas políticas ambientais
- Planos de expansão ambiciosos
- Experiência com companhias *low-cost*

A escolha pelos aeroportos secundários revela-se extremamente proveitosa para as companhias porque estas são frequentemente recompensadas com programas de incentivos e subsídios das entidades locais, desejosas de atrair tráfego para a sua região. O crescimento das companhias *low-cost* provocou assim um aumento do tráfego nos aeroportos secundários. Conforme as autoridades aeroportuárias começam a aperceber-se dos volumes de tráfego criados pelas *low-cost*, começou também a existir uma maior concorrência entre os aeroportos secundários, que passaram a disputar-se a atividade das companhias de baixo custo, oferecendo-lhe cada vez melhores condições, como a redução dos custos de utilização, ou seja das taxas aeroportuárias (Barret, 2004).

Os aeroportos principais não tardaram a reagir de forma a atrair o máximo de companhias sejam elas *low-cost* ou não. Algumas das medidas tomadas passam por:

- Construir um terminal exclusivo para as *low-cost*. O Terminal 2 do aeroporto da Portela em Lisboa é um bom exemplo.

- Controlar os custos das suas operações de forma a tornar-se o mais competitivo possível. Os serviços prestados em terra, tais como a gestão das bagagens e limpeza, são muitas vezes cobrados a preços excessivos, uma situação que surge de hábitos de monopólio relacionados com empresas e plataformas sob a tutela do Estado.
- Minimizar congestionamentos que provocam forçosamente atrasados, que para as companhias *low-cost* têm consequências trágicas, dada a importância da rentabilidade das aeronaves neste modelo de negócio.

O aumento do tráfego gerado pelas *low-cost* veio revolucionar a forma como os aeroportos, as companhias e os passageiros se relacionam entre si. Anteriormente, para os aeroportos, os passageiros eram encarados como sendo os clientes das companhias. Atualmente, tendo em conta a redução das taxas aeroportuárias e a consequente necessidade de procurar fontes de receitas alternativas, os aeroportos passaram a tratar os passageiros como clientes (Barret, 2004).

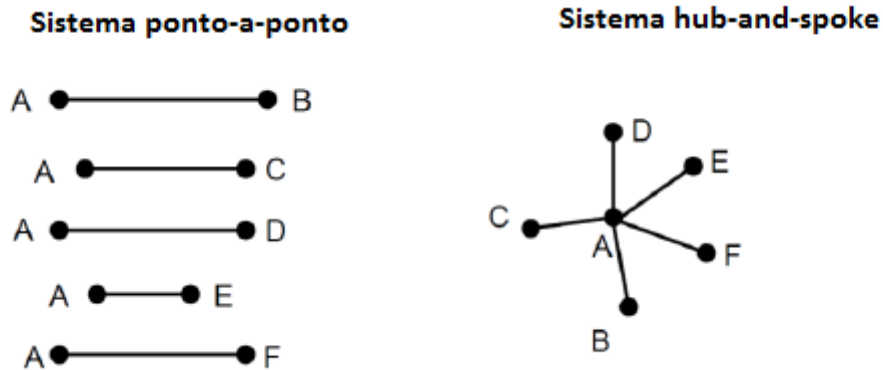
2.7. Sistema *hub-and-spoke* e sistema ponto-a-ponto

O sistema *hub-and-spoke* caracteriza-se por concentrar o tráfego num aeroporto estratégico (denominado *hub*), que se torna assim num centro de tráfego para passageiros provenientes de diferentes aeroportos. A título de exemplo, o aeroporto de Lisboa é um *hub* da TAP. Este sistema permite às companhias aéreas tradicionais manterem-se competitivas, visto que a companhia aérea dominante no *hub* consegue ter uma maior frequência de ligação a variadíssimos destinos comparativamente às companhias *low-cost*, em especial se estas estiverem integradas em alianças.

Quanto ao sistema ponto-a-ponto, este caracteriza-se por ligações apenas entre dois aeroportos. O surgimento e crescimento das companhias aéreas *low-cost* fez com que o sistema ponto-a-ponto tenha vindo a ganhar importância.

A grande vantagem do sistema *hub-and-spoke* é que este permite multiplicar o número de ligações. No exemplo que se segue o sistema ponto-a-ponto permite 5 ligações, enquanto que com o sistema *hub-and-spoke* atinge-se 25 ligações.

Figura 2.9 – *Hub-and-spoke* vs ponto-a-ponto



Fonte: Nunes (2014)

2.8. Os subsídios

As regiões que dispõem de aeroportos regionais têm um particular interesse nas companhias *low-cost*. O interesse é mútuo, já que estas companhias têm uma clara preferência por aeroportos afastados dos grandes centros urbanos, menos congestionados, evitando-se assim atrasos, o que permite maximizar a rentabilidade. Desejosas de atrair tráfego, algumas regiões não hesitam assim em premiar as companhias com programas de incentivos e subsídios das entidades locais.

A Ryanair é uma das companhias que mais tem beneficiado com estas ajudas. A título de exemplo, conforme se verifica no quadro 2.9, no período de 2001 a 2011, a companhia recebeu mais de 75 milhões de apoios apenas em França. Segundo Lourenço (2008), a Ryanair não hesita em usar o seu enorme poder negocial no momento de negociar com os aeroportos ou governos regionais, de forma a conseguir descontos e subsídios, chegando a ameaçar retirar os seus serviços dos aeroportos que não se sujeitem às suas exigências. Veja-se o caso do aeroporto de Rimini que recusou ceder às imposições da companhia. A resposta da Ryanair foi optar por outro aeroporto a uma hora de distância, causando assim avultados prejuízos ao aeroporto de Rimini (Gillen e Lall 2004). Isto leva a que, por regra, as entidades locais acabem por ceder às exigências da companhia, especialmente quando se trata de destinos com uma procura reduzida e cuja capacidade aeroportuária esteja claramente subproveitada. Isto

confere à Ryanair um estatuto de criadora de mercados, que assim lhe permite obter condições muito vantajosas (Dobruszkes, 2006). Por exemplo, o aeroporto secundário de Dole em França passou de 3'000 passageiros em 2011 a 115'000 em 2014 com a chegada da Ryanair, mas para tal foi necessário desembolsar cerca de 15 euros por passageiro durante os dois primeiros anos¹².

Quadro 2.9- Apoios recebidos em França pela Ryanair entre 2001 e 2011

Aeroporto	Subsídio	Ano	Aeroporto	Subsídio	Ano
Angoulême	700 000 €	2008-2009	Marseille	2 700 000 €	2006-2007
Beauvais	28 600 000 €	2001-2006	Montpellier	4 500 000 €	2002-2006
Bergerac	2 300 000 €	2003-2006	Nantes	500 000 €	2006
Béziers	540 000 €	2011	Nîmes	4 000 000 €	2003-2006
Biarritz	3 700 000 €	2000-2006	Paris-Vatry	400 000 €	2011
Brest	1 090 000 €	2003-2006	Pau	1 440 000 €	2010
Carcassone	6 500 000 €	2001-2006	Poitiers	2 900 000 €	2003-2008
Dinard	4 200 000 €	2003-2008	Rodez	4 200 000 €	2004-2009
Figari	653 000 €	2008-2010	Strasbourg	420 000 €	2002-2007
La Rochelle	170 000 €	2011	Toulon	500 000 €	2006
Limoges	2 900 000 €	2003-2006	Tours	2 100 000 €	2003-2006

Fonte: capital.fr

Segundo Lourenço (2008), Portugal não é exceção a estas políticas de ajuda, tendo algumas delas gerado alguma polémica. Por exemplo, a Ryanair foi contemplada com um programa de apoio para a criação de novas rotas a partir do aeroporto Francisco Sá Carneiro. A primeira rota criada foi Porto – Londres Stansted, o que não constituía propriamente uma nova rota, visto que tanto a TAP como a British Airways já operavam na rota Porto – Londres, mas recorrendo a outros aeroportos.

2.9. As privatizações

Antes da desregulação do sector, a aviação comercial era considerada um serviço público, sendo gerida e regulada pelo Estado que, por norma, detinha uma companhia nacional de

¹²In: La Gazette. [Online]. Disponível no site: <http://www.gazetteinfo.fr/2015/07/27/le-candidat-sauvadet-se-pose-laeroport> [acedido a 17/10/2015].

bandeira monopolista. Na década de 1990, os governos começaram a diminuir o seu papel de acionistas maioritários das companhias aéreas nacionais. Com os Estados impedidos pelas regras europeias de apoiar financeiramente estas companhias, as privatizações tornaram-se a regra, como foi o caso da Iberia, da British Airways ou da Lufthansa, que são hoje privadas. A privatização era assim a única solução para este tipo de companhias aéreas, no entanto, por vários motivos, nomeadamente as várias crises do sector, levaram a que a maioria das privatizações fossem adiadas (Doganis, 2005).

Um bom exemplo é o da TAP, que teve várias tentativas de privatização sucessivamente adiadas. O atual processo de privatização da TAP iniciou-se em 2012. O principal interessado (e único no final do processo) foi o empresário Germán Efromovich. O negócio não se virá finalmente a concretizar e, em 2014, o Governo português decidiu adiar a venda da TAP. Em Novembro de 2014, o Governo anunciou que o processo de privatização fora reaberto. A forma de privatização seria efetuada com a venda direta de 66% do capital da companhia, sendo 61% para investidores diretos e 5% para os trabalhadores da TAP SGPS. Os 34% remanescentes ficariam na posse do Governo durante dois anos. O conturbado processo de privatização será concluído em junho de 2015 com a confirmação de que a proposta de compra da TAP pelo consórcio Gateway, dos empresários Humberto Pedrosa e David Neeleman, tinha sido aceite pelo Governo.

A privatização deve ser encarada como um processo indispensável de forma a permitir a concorrência. São muitos os casos de falências de companhias estatais. Swissair, Sabena, Malev, Cyprus Airways são apenas alguns exemplos. A TAP necessitava, há muito, de capitalização urgente para se modernizar. Sem esta privatização, muito provavelmente o destino da TAP seria o mesmo que as companhias anteriormente referidas.

2.10. Companhias híbridas

O mercado da aviação está saturado, o que fez com que um número crescente de companhias aéreas, especialmente as mais pequenas, procurasse nichos de mercado e modelos de negócios que não se encaixam exatamente nos modelos de negócios típicos descritos anteriormente. A Air Berlin é um exemplo da combinação do modelo tradicional e do modelo *low-cost*, o que se pode designar por companhia híbrida. Segundo Evans et al. (2003), a estratégia híbrida

caracteriza-se por apostar simultaneamente no baixo custo e na diferenciação. O autor defende ainda que algumas companhias aéreas *low-cost* optaram por um modelo híbrido que lhes permite, por um lado, controlar os seus custos e, por outro, apostar na diferenciação adicionando serviços extra. Há assim um claro enfoque na qualidade, no conforto e na segurança, sendo bem notório o esforço para se afastar da imagem de baixa qualidade do serviço prestado pelas *low-cost*.

2.11. As companhias regionais

As companhias regionais apenas operam em voos de curta e média distância, utilizando, por norma, aeronaves de pequena dimensão. Encontram-se limitadas a uma determinada região ou nicho, tendo vindo a perder cada vez mais mercado devido à concorrência das companhias *low-cost* (Rodrigues, 2012).

2.12. As companhias charter

As companhias charter não são regulares, e estão normalmente ligadas a um operador turístico ou agência de viagens. Muitas vezes, os destinos são zonas turísticas, sendo habitual o operador ou a agência adquirir todos os lugares do avião. Este tipo de companhia tem alguns pontos em comum com as *low-cost*, nomeadamente por se tratar de um produto simples, com preços baixos e com uma organização ponto-a-ponto (Cento, 2009). Com a chegada das *low-cost*, muitas companhias charter foram obrigadas a alterar o seu modelo de negócio. As poucas que insistiram em manter o seu modelo inalterado foram efetivamente arredadas de muitos dos seus antigos mercados, especialmente nas rotas com uma duração inferior a 2,5 horas (Williams, 2001).

2.13. Voos de longo curso *low-cost*

Há muito que as companhias *low-cost* tentam entrar no mercado dos voos de longo curso, apesar da maioria se manterem, para já, unicamente no seu modelo tradicional de curta e média distância. A companhia *low-cost* que conseguisse criar um modelo de voos de longo curso a preços reduzidos conseguiria assim uma grande vantagem competitiva em relação às

outras companhias aéreas. A Scoot Airlines, a AirAsiaX ou a Jetstar são bons exemplos de que o modelo *low-cost* não tem que se limitar a voos de curta ou média distância. No entanto, estas são raras exceções, já que imensas tentativas resultaram em falência, outras falharam mesmo antes de começar a operar. Segundo Morrell (2008), diversas companhias *low-cost* manifestaram interesse em operar em novas rotas de longa distância, no entanto a maioria não passou do papel por falta de financiamento.

Em rotas de curta e média distância, as companhias *low-cost* conseguem cortar determinados custos, mas tal deixa de ser possível em trajetos de longa distância. Veja-se o exemplo das estadias em hotéis dos pilotos e tripulação de bordo. No modelo *low-cost*, por norma, a tripulação regressa diariamente à base, acabando assim o dia em casa. Contudo em viagens longas, tal não é possível, sendo necessário pernoitar no país de chegada. Segundo Morrell (2008), as técnicas de rápida rotação do avião no aeroporto, característica das companhias *low-cost*, são dificilmente aplicáveis para as viagens de longo curso, visto que é necessário realizar várias tarefas de manutenção, reabastecimento e limpeza no aeroporto. Quanto a Francis (2004), este defende que, em rotas de curta distância, uma companhia *low-cost* consegue uma redução de custos na ordem dos 60% em relação a uma companhia tradicional, enquanto que em viagens de longa distância a redução de custos ficar-se-ia pelos 20% na melhor das hipóteses.

De forma a assegurar o crescimento futuro, é possível que companhias como a Easyjet ou a Ryanair venham a lançar rotas transatlânticas. Aliás do lado da Ryanair, o seu CEO Michael O'Leary já demonstrou interesse em tornar a companhia uma *low-cost* transatlântica.

2.14. Fusões e aquisições

Segundo Cento (2009), a liberalização do sector da aviação comercial reduziu os entraves às fusões e aquisições. As primeiras fusões ocorreram nos Estados Unidos nos 80. Só ao fim de duas décadas, em 2004, é que se deu a primeira fusão europeia entre a KLM e a Air France. Em 2005, a Lufthansa adquire a Swiss e em 2010 deu-se a fusão da British Airways com a Iberia. O autor defende ainda que a tendência para fusões e aquisições irá ser cada vez mais comum no mercado aéreo *low-cost*.

2.15. Evolução do mercado europeu

Mason e Alamdari (2007) defendem que o crescimento das companhias *low-cost* deverá manter-se, e que, a curto prazo, estas irão certamente conquistar uma grande fatia do sector das viagens de negócios no mercado intra-europeu. Espera-se que as grandes companhias, tais como a Ryanair e a Easyjet, empreendam uma política de aquisições (ou tentativas de aquisição) de empresas concorrentes. Quanto às companhias tradicionais, tudo aponta para que estas venham a concentrar-se num pequeno número de grandes companhias.

Capítulo III - Metodologia de Investigação

3.1. Introdução

De modo a obter os dados necessários para o desenvolvimento da resolução do problema, foi efetuada, numa primeira fase da investigação, uma pesquisa exploratória com recurso a dados secundários num processo qualitativo, seguindo uma lógica indutiva. Malhotra (2008) define pesquisa exploratória como o modelo que tem como objetivo explorar ou examinar um problema ou situação, proporcionando conhecimento e compreensão. Poderá, essa pesquisa exploratória, ser utilizada para formular ou definir um problema com mais precisão, ou ainda desenvolver hipóteses.

Na segunda fase da investigação, será utilizado o modelo conclusivo descritivo, método questionário, para obter dados primários sobre uma amostra representativa do universo. Malhotra (2008) define um questionário como sendo um conjunto formalizado de perguntas com o intuito de obter informações do entrevistado. Este autor refere ainda três objetivos específicos: o primeiro visa a tradução da informação pretendida num conjunto de perguntas específicas, mediante vontade e condições do entrevistado para as responder; o segundo tenta minimizar ao máximo as exigências feitas ao entrevistado, sendo necessário para isso uma boa elaboração da entrevista; a terceira tenta minimizar, ao máximo, os erros das respostas.

3.2. Formulação do problema

De acordo com Malhotra (2001), a formulação do problema é a etapa mais importante na elaboração de um projeto de pesquisa. Não definir adequadamente o problema pode causar o fracasso do estudo. Só depois de definir de forma clara qual o problema, é que a pesquisa pode ser desenvolvida de uma forma adequada. A formulação do problema torna-se assim essencial para que sejam corretamente estabelecidas todas as fases seguintes do estudo, pois sem o problema corretamente definido, não será atingida a eficácia pretendida durante todo o processo da pesquisa. Por este motivo, a definição clara e precisa do problema é a chave para obter resultados satisfatórios ao longo do estudo (Burns e Bush, 2000).

Nesta ótica, após a revisão bibliográfica, formula-se o seguinte problema ou questão de investigação: quais são os fatores que contribuem para o sucesso das companhias aéreas *low-cost*?

3.3. Colocação das hipóteses

Segundo Malhotra (2001) uma hipótese é uma asserção não confirmada acerca de um facto ou fenómeno que desperta interesse para o investigador.

Com base nos objetivos do trabalho foram delineadas algumas hipóteses de investigação, as quais se apresentam a seguir:

H1: O único motivo que leva um passageiro a viajar numa companhia *low-cost* é o facto das tarifas praticadas serem inferiores às das companhias tradicionais.

H2: O passageiro *low-cost* possui fracos recursos económicos.

H3: Os passageiros *low-cost* não são fiéis a nenhuma companhia, optando sempre pela que apresenta a tarifa mais baixa.

H4: O sucesso das companhias aéreas *low-cost* pode ser explicado pelos seguintes pontos: tarifas, pontualidade, simplicidade e qualidade do serviço, profissionalismo dos funcionários e vasta rede de destinos.

H5: A satisfação geral do serviço influencia a intenção de voltar a utilizar os serviços prestados pelas companhias *low-cost*.

3.4. Instrumentos e recolha de dados

No que respeita a recolha de dados quantitativos, vai-se proceder à elaboração e aplicação de um questionário de perguntas fechadas, tendo-se optado pelo recurso a uma escala de Likert, pelo facto de ser a escala utilizada na maioria dos inquéritos.

Uma escala tipo Likert é constituída por um conjunto de itens ou frases para as quais se pede ao inquirido para manifestar o grau de concordância desde o “discordo totalmente” até ao “concordo totalmente”.

O formato típico de um item Likert é:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

3.5. Conceção do questionário

O questionário divide-se em duas partes. Na primeira parte pretende-se avaliar os dados pessoais dos inquiridos, na segunda secção pretende-se identificar quais são os fatores mais importantes no momento da escolha de uma companhia aérea, mas também o índice de satisfação dos passageiros.

3.6. Plano de amostragem

De acordo com Malhotra (2001) “a amostra é um subgrupo dos elementos da população selecionada para participação no estudo”. A população no presente estudo são os todos os passageiros, maiores de 18 anos, que tenham viajado pelo menos uma vez em companhias aéreas tradicionais e *low-cost*. A população definida é de 86 milhões, que corresponde ao número de passageiros da Ryanair em 2014. Com um erro amostral de 8% e um nível de confiança de 90%, obtém-se assim uma amostra de 106, que corresponde ao número mínimo de inquiridos nesta investigação.

3.7. Análise de dados

Os dados recolhidos através do questionário serão tratados automaticamente pelo *Google Forms*. Esta ferramenta permite obter gráficos e as respetivas percentagens das respostas recolhidas.

Após a análise de dados concluída, será então possível testar as hipóteses propostas neste estudo.

Capítulo IV - Apresentação e discussão dos resultados

4.1. Apresentação dos resultados

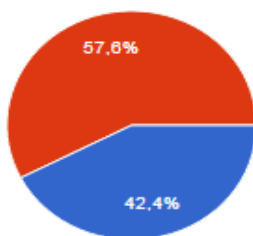
Após o tratamento de dados e a aplicação das técnicas estatísticas, estão reunidas as condições para ser feita a análise aos mesmos e apresentar os respetivos resultados.

O questionário foi respondido por 158 pessoas, tendo-se assim superado a amostra mínima definida para esta investigação.

Como apresentado no gráfico 4.1, constata-se que o total considerado de inquiridos é composto na sua maioria por pessoas do sexo feminino (57,6%).

Gráfico 4.1 – Questão 1: Sexo

1- Sexo

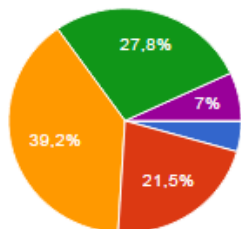


Masculino	67	42.4%
Feminino	91	57.6%

No que respeita a idade, pode-se verificar que a maioria dos inquiridos situa-se na faixa etária 35-44 anos com 39,2%. Seguem-se as faixas etárias 45-54 e 25-34 com 27,8% e 21,5% respetivamente. A amostra é assim constituída na sua esmagadora maioria por trabalhadores ativos.

Gráfico 4.2 – Questão 2: Idade

2 - Idade

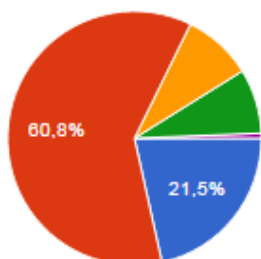


18-24	7	4.4%
25-34	34	21.5%
35-44	62	39.2%
45-54	44	27.8%
55-64	11	7%
+64	0	0%

No gráfico 4.3, observa-se que a maioria dos inquiridos (60,8%) é casado/a. Seguem-se os solteiros/as (21,5%), união de facto (8,9%), divorciados/as (8,2%) e viúvos/as (0,6%).

Gráfico 4.3 – Questão 3: Estado civil

3 - Estado civil

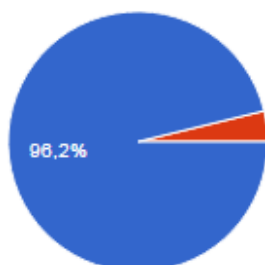


Solteiro/a	34	21.5%
Casado/a	96	60.8%
União de facto	14	8.9%
Divorciado/a	13	8.2%
Viúvo/a	1	0.6%

No gráfico 4.4, verifica-se que 96,2% dos inquiridos são de nacionalidade portuguesa, sendo que 3,8% são de nacionalidade estrangeira.

Gráfico 4.4 – Questão 4: Nacionalidade

4 - Nacionalidade

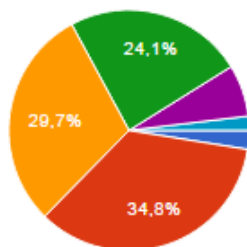


Portuguesa	152	96.2%
Outra	6	3.8%

Conforme se pode observar no gráfico 4.5, no que respeita a habilitações literárias, 34,8% dos inquiridos têm o ensino secundário, 29,7% frequentaram a universidade, 24,1% são licenciados, 7% possuem um mestrado e 1,9% possuem um doutoramento. Apenas 2,5% referiram ter o ensino primário.

Gráfico 4.5 – Questão 5: Grau de instrução

5 - Grau de instrução

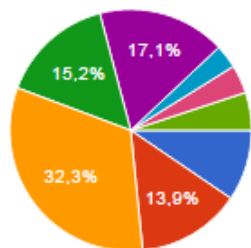


Ensino Primário	4	2.5%
Ensino Secundário	55	34.8%
Frequência universitária	47	29.7%
Licenciatura	38	24.1%
Mestrado	11	7%
Doutoramento	3	1.9%

Em termos profissionais, a maioria dos inquiridos (32,3%) são quadros médios. Seguem-se os trabalhadores não qualificados (17,1%), os operários especializados (15,2%), os quadros superiores (13,9%), empresários ou profissionais liberais (9,5%), desempregados (5,1%), estudantes (3,8%) e reformados (3,2%).

Gráfico 4.6 – Questão 6: Profissão

6 - Profissão

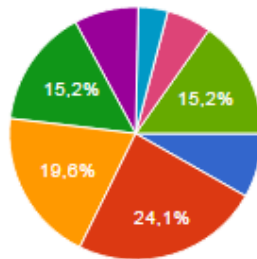


Empresário ou profissional liberal	15	9.5%
Quadro superior	22	13.9%
Quadro médio	51	32.3%
Operário Especializado	24	15.2%
Trabalhador não Qualificado	27	17.1%
Reformado	5	3.2%
Estudante	6	3.8%
Desempregado	8	5.1%

Em relação ao rendimento mensal, conforme se pode verificar no gráfico que se segue, 24,1% dos inquiridos referem ganhar entre 500 a 1000€ mensais. Segue-se o intervalo de 1000 a 1500€ com 19,6%. Os intervalos de 1500 a 2000€ e +3500€ obtêm ambos 15,2%. Há que ter em conta que nem todos os inquiridos residem em Portugal. Uma parte dos inquiridos encontra-se em países em que os ordenados são elevados (como por exemplo a Suíça), daí haver uma percentagem elevada de inquiridos a alegar ganhar acima de 3500€ mensais.

Gráfico 4.7 – Questão 7: Rendimento mensal líquido

7- Rendimento mensal líquido

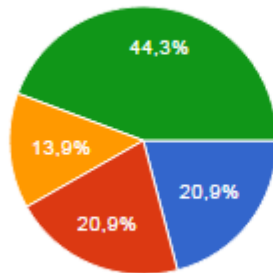


<500€	13	8.2%
500-1000€	38	24.1%
1000-1500€	31	19.6%
1500-2000€	24	15.2%
2000-2500€	13	8.2%
2500-3000€	6	3.8%
3000-3500€	9	5.7%
+3500€	24	15.2%

44,3% dos inquiridos afirmam já ter viajado mais de 9 vezes em companhias aéreas *low-cost*. Mais uma vez, o facto de uma parte dos inquiridos residir no estrangeiro poderá ter tido alguma influência nos resultados, pois parte-se do princípio que estes viajam para Portugal com alguma regularidade.

Gráfico 4.8 – Questão 8: Frequência das viagens

8 - Quantas vezes já viajou em companhias aéreas low-cost (Easyjet, Ryanair, etc.)

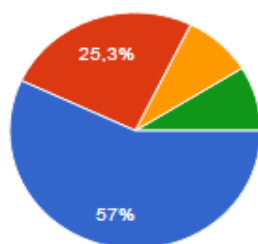


1 a 3	33	20.9%
4 a 6	33	20.9%
7 a 9	22	13.9%
+ 9	70	44.3%

57% dos inquiridos viajam 1 ou 2 vezes por ano em companhias aéreas *low-cost*, 25,3% viajam 3 ou 4 vezes, 8,9% viajam 5 ou 6 vezes e a mesma percentagem viaja mais de 6 vezes.

Gráfico 4.9 – Questão 9: Frequência anual das viagens

9 - Quantas vezes por ano viaja em companhias aéreas low-cost?

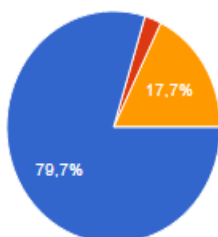


1 ou 2	90	57%
3 ou 4	40	25,3%
5 ou 6	14	8,9%
+ 6	14	8,9%

A esmagadora maioria (79,7%) das pessoas que responderam ao questionário viaja por motivos pessoais, enquanto que 17,7% viajam por motivos pessoais e de negócios. Apenas uma minoria de 2,5% viaja exclusivamente por motivos de negócios.

Gráfico 4.10 – Questão 10: Motivo das viagens

10 - Qual o motivo que o leva a viajar em companhias aéreas low-cost?

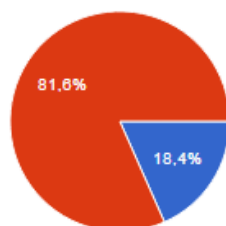


Pessoal	126	79,7%
Negócios	4	2,5%
Ambas	28	17,7%

Em termos de satisfação, 81,6% dos inquiridos responderam não estar à espera de um serviço melhor quando viajaram pela primeira vez em *low-cost*. 18,4% esperava um serviço melhor.

Gráfico 4.11 – Questão 11: Satisfação na primeira viagem

11 - Quando viajou pela primeira vez em low-cost estava à espera de um serviço melhor?

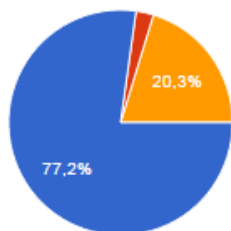


Sim	29	18,4%
Não	129	81,6%

À questão 12, a maioria dos inquiridos (77,2%) respondeu que recomendaria os serviços das companhias aéreas *low-cost* aos familiares e/ou amigos. 20,3% talvez recomendariam, enquanto que apenas uma pequena minoria de 2,5% não recomendaria os serviços das *low-cost*.

Gráfico 4.12 – Questão 12: Percentagem que recomenda viajar em low-cost

12 - Recomendaria os serviços das companhias aéreas low-cost aos seus familiares e/ou amigos?

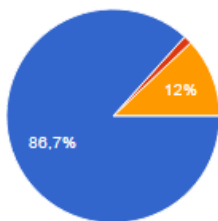


Sim	122	77,2%
Não	4	2,5%
Talvez	32	20,3%

86,7% das pessoas que responderam ao questionário tencionam continuar a viajar em companhias aéreas *low-cost*, 12% demonstram alguma hesitação, enquanto que apenas uma minoria (1,3%) não pretende voltar a voar em *low-cost*.

Gráfico 4.13 – Questão 13: Percentagem que tencionar voltar a viajar em low-cost

13 - Tenciona continuar a viajar em low-cost?

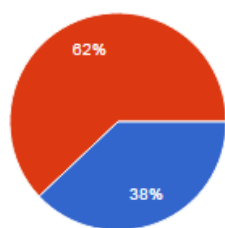


Sim	137	86,7%
Não	2	1,3%
Talvez	19	12%

Quando questionados sobre eventuais problemas relacionados com os serviços prestados pelas companhias aéreas *low-cost*, 62% dos inquiridos responderam que nunca tiveram problemas, enquanto que os restantes 38% referem já ter tido pelo menos um problema.

Gráfico 4.14 – Questão 14: Percentagem que já se deparou com problemas

14 - Já se deparou com algum problema relacionado com os serviços prestados pelas companhias low-cost?

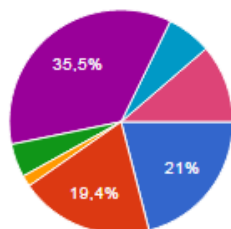


Sim	60	38%
Não	98	62%

Na questão anterior, 98 pessoas dizem já ter tido problemas com os serviços prestados. Os principais problemas referidos são: entraves ao tamanho da bagagem (35,5%), atrasos (21%) e os custos adicionais (19,4%). Seguem-se: desconforto a bordo (6,5%), problemas técnicos ou mecânicos (4,8%) e falta de simpatia dos funcionários (1,6%). Há ainda a registar 11,3% de outros problemas não identificados.

Gráfico 4.15 – Questão 15: Tipo de problema

15 - Se respondeu “sim” à última questão, mencione o problema (deixar em branco se respondeu “não”).

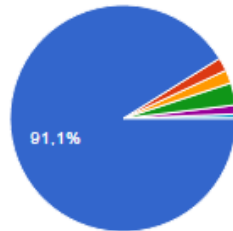


Atrasos	13	21%
Demasiados custos adicionais	12	19.4%
Falta de simpatia dos funcionários	1	1.6%
Problemas técnicos ou mecânicos	3	4.8%
Entraves ao tamanho da bagagem de mão	22	35.5%
Desconforto a bordo	4	6.5%
Outro problema	7	11.3%

Quando questionados sobre os fatores que mais têm contribuído para o sucesso das companhias *low-cost*, a esmagadora maioria (91,1%) dos inquiridos respondeu que são as tarifas baixas. Para 3,2% dos inquiridos, a vasta rede de destinos é o principal fator de sucesso, enquanto que para 1,9% é a simplicidade e qualidade do serviço. A mesma percentagem respondeu que se trata da pontualidade, já o profissionalismo dos funcionários é o fator de sucesso para apenas 3,2% dos inquiridos. Há ainda a registar 0,6% de outros motivos.

Gráfico 4.16 – Questão 16: Fatores que contribuíram para o sucesso

16 - Qual o fator que mais tem contribuído para o sucesso das companhias aéreas low-cost?

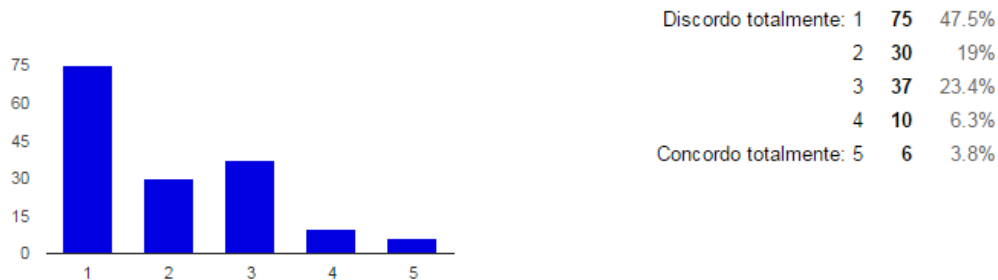


Tarifas baixas	144	91.1%
Pontualidade	3	1.9%
Simplicidade e qualidade do serviço	3	1.9%
Vasta rede de destinos	5	3.2%
Profissionalismo dos funcionários	2	1.3%
Outros motivos	1	0.6%

Em relação à questão 17 do questionário, 47,5% dos inquiridos discordam totalmente com a afirmação “os voos das companhias low-cost sofrem mais atrasos comparativamente às companhias tradicionais”, 23,4% consideram-se indiferentes à afirmação, enquanto que 19% discordam parcialmente. Apenas 6,3% concordam parcialmente, já 3,8% concordam totalmente.

Gráfico 4.17 – Questão 17: Atrasos nos voos

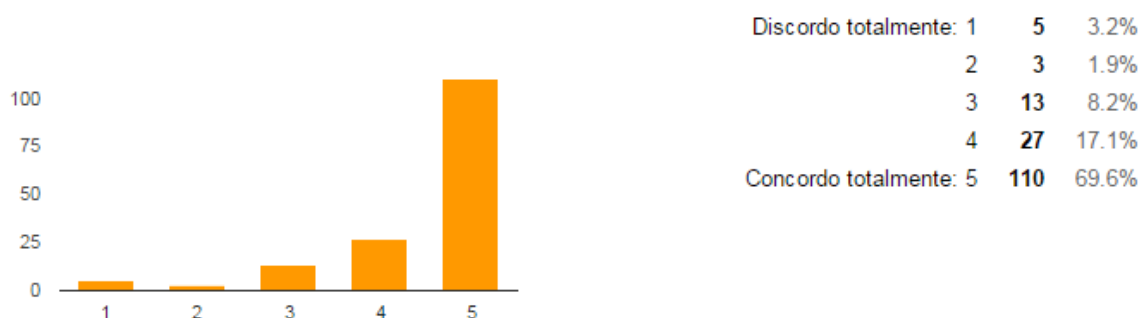
17 - Os voos das companhias low-cost sofrem mais atrasos comparativamente às companhias tradicionais.



Relativamente à questão 18, uma maioria de 69,6% concorda totalmente com a afirmação “comparo sempre os preços entre as várias companhias antes de adquirir o bilhete”. 17,1% concordam parcialmente, 8,2% nem concordam nem discordam, 3,2% discordam totalmente e 1,9% discordam parcialmente.

Gráfico 4.18 – Questão 18: Comparação de preços nas várias companhias

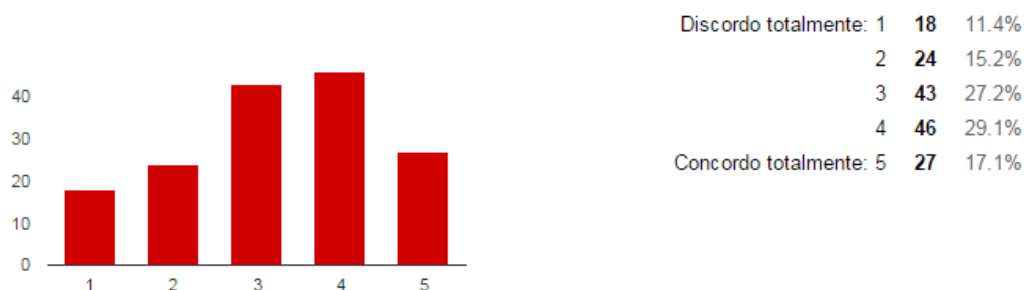
18 - Comparo sempre os preços entre as várias companhias antes de adquirir um bilhete.



Quanto à afirmação “nas companhias tradicionais o conforto é muito maior a bordo”, as opiniões são bastante divididas. 29,1% dos inquiridos responderam concordar parcialmente com a mesma, 27,2% consideram-se indiferentes à afirmação, 17,1% concordam totalmente, 15,2% discordam parcialmente e 11,4% discordam totalmente.

Gráfico 4.19 – Questão 19: Conforto a bordo

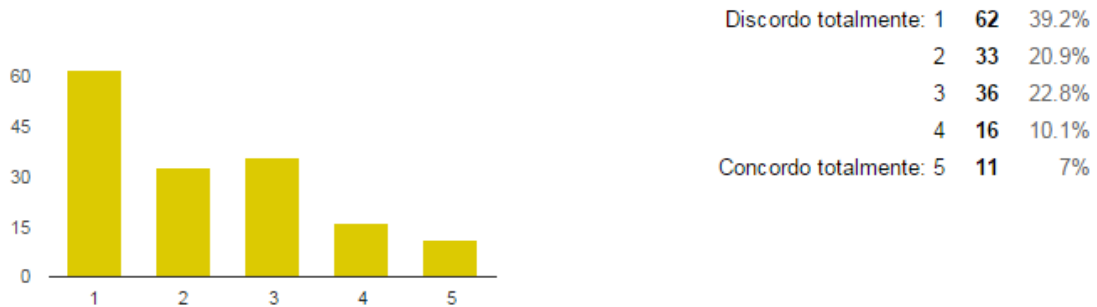
19 - Nas companhias tradicionais o conforto é muito maior a bordo.



Quanto à questão 20, 39,2% dos inquiridos responderam discordar totalmente com a afirmação “é mais seguro viajar numa companhia tradicional, visto que as companhias *low-cost* tentam poupar na manutenção dos aviões.” 22,8% nem concordam nem discordam, 20,9% discordam parcialmente e 10,1% concordam parcialmente. Apenas 7% concordam totalmente com a afirmação.

Gráfico 4.20 – Questão 20: Segurança low-cost vs. tradicionais

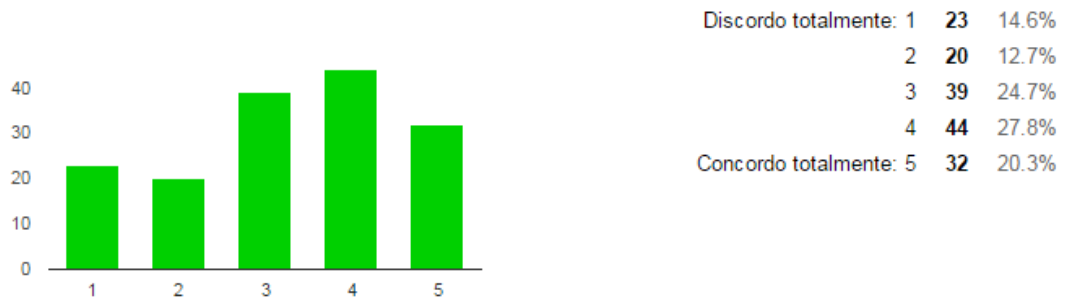
20 - É mais seguro viajar numa companhia tradicional, visto que as companhias low-cost tentam poupar na manutenção dos aviões.



Em relação à afirmação “existem demasiados custos adicionais nas companhias *low-cost*”, 27,8% concordam parcialmente com a mesma, 24,7% nem concordam nem discordam e 20,3% concordam totalmente. Já 14,6% dos inquiridos responderam discordar totalmente, enquanto que 12,7% discordam parcialmente.

Gráfico 4.21 – Questão 21: Custos adicionais

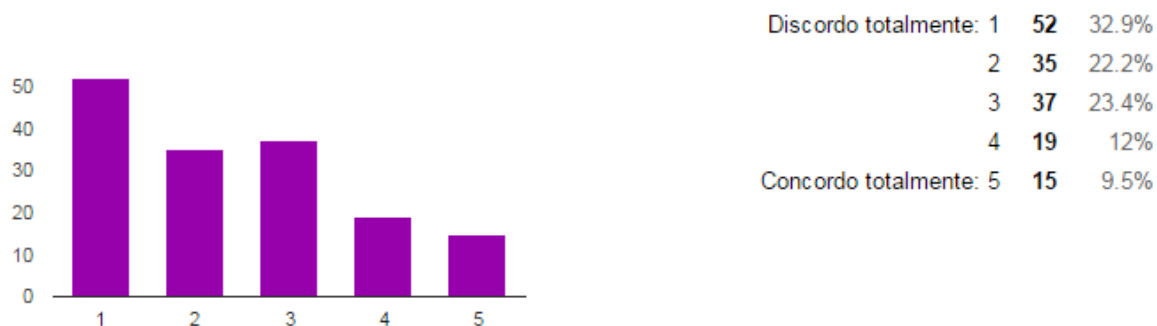
21 - Existem demasiados custos adicionais nas companhias low-cost.



32,9% dos inquiridos discordam totalmente com a afirmação “as companhias *low-cost* têm como cliente-alvo passageiros com poucos recursos”. 23,4% consideram-se indiferentes à afirmação, 22,2% concordam parcialmente, 12% discordam parcialmente e 9,5% concordam totalmente.

Gráfico 4.22 – Questão 22: Recursos financeiros passageiros low-cost

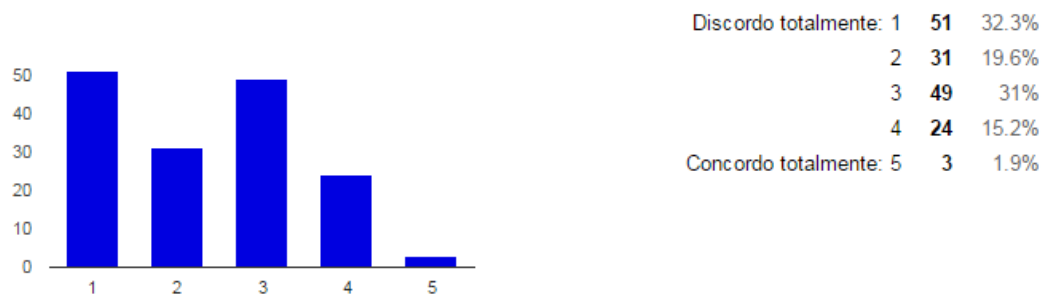
22 - As companhias low-cost têm como cliente-alvo passageiros com poucos recursos.



Quanto à questão 23, 32,3% discordam totalmente com a afirmação “a limpeza dos aviões *low-cost* deixa a desejar”. 31% nem concordam nem discordam, 19,6% discordam parcialmente e 15,2% concordam parcialmente. Apenas 1,9% concordam totalmente com a afirmação.

Gráfico 4.23 – Questão 23: Limpeza aviões

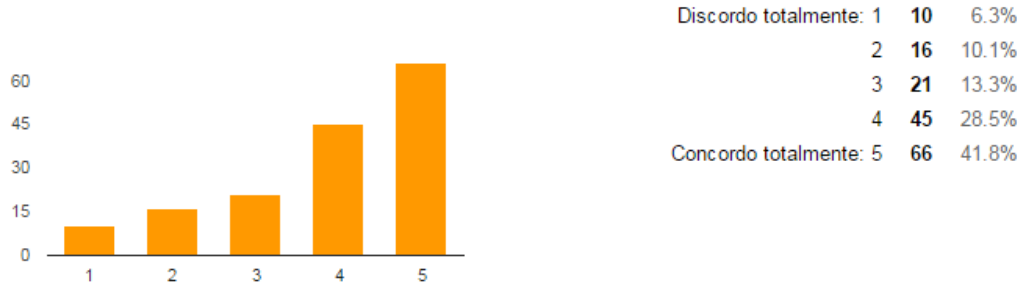
23 - A limpeza dos aviões low-cost deixa a desejar.



Em relação à afirmação “as companhias *low-cost* são mais exigentes no que respeita as medidas e/ou peso da mala de cabine.”, 41,8% dos inquiridos concordam totalmente com a mesma, 28,5% concordam parcialmente, 13,3% nem concordam nem discordam e 10,1% discordam parcialmente. Já 6,3% dos inquiridos responderam discordar totalmente.

Gráfico 4.24 – Questão 24: Medidas e/ou peso da mala de cabine

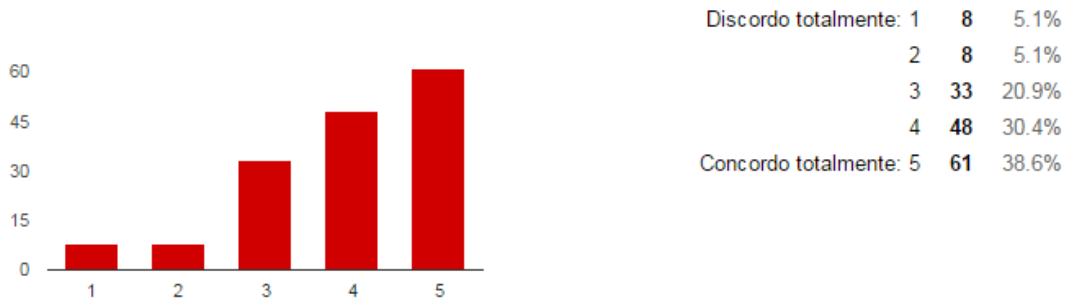
24 - As companhias low-cost são mais exigentes no que respeita as medidas e/ou peso da mala de cabine.



Relativamente à questão 25, uma maioria de 38,6% concorda totalmente com a afirmação “apesar de alguns custos adicionais compensa viajar em *low-cost*”. 30,4% concordam parcialmente, 20,9% nem concordam nem discordam, 5,1% discordam parcialmente, enquanto que a mesma percentagem discorda totalmente.

Gráfico 4.25 – Questão 25: Percentagem dos passageiros que considera vantajoso viajar em low-cost

25 - Apesar de alguns eventuais custos adicionais compensa viajar em low-cost.



Depois dos dados serem recolhidos, foram introduzidos no programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), o qual permitiu realizar vários testes (apresentados no anexo F).

Para a caracterização estatística do perfil dos inquiridos recorreu-se a tabelas de frequência.

De seguida, de forma a testar se uma determinada variável quantitativa apresenta médias iguais em diferentes grupos da população, recorreu-se ao Teste T. O primeiro Teste T

realizado tem como objetivo verificar se existe uma percepção de maior conforto a bordo de um voo de uma companhia tradicional consoante o sexo dos inquiridos. Conforme se pode verificar nos resultados obtidos apresentados em anexo, não existem diferenças significativas nas duas médias, já que ambas rondam o 3 numa escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”. Tendo em conta que a significância é superior a 0,05, pode-se assim afirmar com 95% de confiança que não existe uma relação entre o sexo dos inquiridos e uma noção de que o conforto a bordo de um voo de uma companhia tradicional é superior.

No segundo Teste T, tentou-se averiguar se os inquiridos que já se depararam com algum problema relacionado com os serviços prestados pelas companhias *low-cost* têm uma opinião diferente sobre a pontualidade das mesmas comparativamente aos inquiridos que nunca tiveram problemas. Verifica-se que a significância encontra-se abaixo de 0,05. Tal permite concluir que não existe igualdade de médias, ou seja, os inquiridos que já se depararam com problemas têm de facto uma opinião mais negativa sobre a pontualidade das companhias *low-cost*.

Tentou-se ainda apurar se os inquiridos que esperavam um serviço melhor da primeira vez que viajaram em companhias aéreas *low-cost* tinham a mesma opinião do que os inquiridos que não esperavam um serviço melhor quando questionados sobre o facto de, apesar de alguns custos adicionais, compensar viajar em *low-cost*. Com uma significância abaixo de 0,05, conclui-se que não existe igualdade de médias. Tal significa que existe uma certa tendência para que os inquiridos que não esperavam um serviço melhor da primeira vez que recorreram às *low-cost* concordarem com a afirmação “Apesar de alguns eventuais custos adicionais compensa viajar em *low-cost*.”

Os resultados do inquérito realizado indicam claramente que a maioria dos inquiridos compara os preços entre as várias companhias antes de viajar, no entanto, seria pertinente apurar se os inquiridos com menos recursos financeiros são os que mais comparam. Agruparam-se as respostas em quatro grupos distintos, tendo-se recorrido ao teste ANOVA, visto este ser o mais indicado para comparação de várias médias. Os resultados (apresentados no anexo F) indicam que não existem diferenças significativas nas médias, estando todas compreendidas entre 4,31 e 4,58. A significância é superior a 0,05, pode-se assim afirmar com 95% de

confiança que a esmagadora maioria dos inquiridos compara os preços antes de viajar independentemente dos seus recursos financeiros.

Ainda no que respeita a eventual comparação de preços entre as várias companhias, tentou-se averiguar se a idade dos inquiridos tem influência nesta questão. Visto que a significância obtida é superior a 0,05 e que os resultados indicam que não existem diferenças expressivas nas médias, conclui-se que a quase totalidade dos inquiridos compara os preços antes de viajar independentemente da idade.

De seguida, procurou-se apurar se existe uma perceção de maior segurança a bordo de um voo de uma companhia tradicional consoante o nível de formação dos inquiridos. Os resultados indicam que não existem diferenças significativas nas médias. Tendo em conta que a significância é superior a 0,05, pode-se assim afirmar com 95% de confiança que não existe uma relação entre o nível de formação dos inquiridos e uma noção de que a segurança a bordo de um voo de uma companhia tradicional é superior.

De forma a analisar a relação de independência entre variáveis, foram ainda realizados vários testes Qui-quadrado. O primeiro teste tem como objetivo verificar se existe uma relação entre os níveis de satisfação e a intenção de recomendar aos amigos e/ou familiares viajar em *low-cost*. O último quadro (anexo F) apresenta o valor do teste (38,664) e a significância associada. Este permite concluir que existe uma associação significativa entre a satisfação dos inquiridos com a intenção de recomendar os serviços prestados pelas companhias aéreas *low-cost*, já que $p \leq 0,05$.

O segundo teste tem como objetivo apurar se existe uma relação entre os níveis de satisfação e a intenção de continuar a viajar em *low-cost*. O valor do teste é de 18,720. Tendo em conta que $p \leq 0,05$, conclui-se que existe uma associação significativa entre a satisfação dos inquiridos com a intenção de voltar a viajar nas companhias aéreas *low-cost*.

O terceiro teste tem como objetivo apurar se os inquiridos que já se depararam com problemas relacionados com os serviços prestados pelas companhias *low-cost* recomendam, apesar de tudo, este tipo de companhias aos amigos e/ou familiares. Com um valor do teste de 10,964 e $p \leq 0,05$, pode-se concluir que existe uma associação significativa entre o facto do inquirido já ter tido um problema e a intenção de recomendar os serviços prestados pelas companhias aéreas *low-cost*.

4.2. Discussão dos resultados

Com os elementos obtidos, quer pela revisão da bibliografia quer pela informação obtida através das entrevistas, será verificada a veracidade das hipóteses formuladas.

Os resultados apresentados invalidam as seguintes hipóteses:

H1: O único motivo que leva um passageiro a viajar numa companhia *low-cost* é o facto das tarifas praticadas serem inferiores às das companhias tradicionais.

A hipótese 1 é rejeitada. A revisão bibliográfica permite concluir que as tarifas baixas são o principal, mas não o único motivo que leva um passageiro a viajar numa companhia *low-cost*. A pontualidade, a vasta rede de destinos e a segurança são algumas das qualidades que podem influenciar o passageiro no momento da escolha da companhia.

H2: O passageiro *low-cost* possui fracos recursos económicos.

A hipótese 2 é rejeitada. A revisão bibliográfica não foi conclusiva no que diz respeito ao poder de compra dos passageiros *low-cost*. No entanto, através do inquérito realizado, verifica-se que muitos dos passageiros que optam por viajar em *low-cost* auferem rendimentos mensais relativamente elevados. Conclui-se que o passageiro *low-cost* não tem obrigatoriamente fracos recursos económicos.

Os resultados apresentados fazem aceitar e validar as seguintes hipóteses:

H3: Os passageiros *low-cost* não são fiéis a nenhuma companhia, optando sempre pela que apresenta a tarifa mais baixa.

Aceita-se a hipótese 3. A pesquisa efetuada permite concluir que os passageiros dispostos a viajar em *low-cost*, optam sempre por viajar na companhia que apresenta as tarifas mais baixas.

H4: O sucesso das companhias aéreas *low-cost* pode ser explicado pelos seguintes pontos: tarifas, pontualidade, simplicidade e qualidade do serviço, profissionalismo dos funcionários e vasta rede de destinos.

Aceita-se a hipótese 4. A revisão bibliográfica permitiu apurar que o sucesso das companhias aéreas *low-cost* se deve aos pontos referidos acima. De salientar igualmente que no inquérito realizado 99,4% dos inquiridos optaram por um destes cinco pontos como explicação para o êxito das *low-cost*.

H5: A satisfação geral do serviço influencia a intenção de voltar a utilizar os serviços prestados pelas companhias *low-cost*.

Aceita-se a hipótese 5. Os resultados do inquérito, depois de devidamente tratados no SPSS, permitem concluir que existe uma associação significativa entre a satisfação dos inquiridos com a intenção de voltar a viajar nas companhias aéreas *low-cost*.

Capítulo V – Conclusão e Recomendações

5.1. Conclusão

O sector do transporte aéreo conheceu um elevado crescimento nas últimas décadas, que poderá ser justificado pela liberalização do sector, mas também pela abertura de novos mercados.

Ao analisar a evolução da estratégia das companhias tradicionais e as tendências do sector aéreo em geral, é particularmente interessante notar que os modelos não progrediram de forma linear, mas por ciclo. Assim, durante o século 20, as companhias aéreas começaram por competir inicialmente nos preços. De seguida, foi surgindo uma diferenciação gradual sobre os serviços oferecidos aos passageiros. Como o preço dos bilhetes era relativamente elevado e, portanto, acessível apenas a uma minoria, algumas companhias tentaram tornar a viagem o mais agradável possível para os passageiros, sendo estas companhias a obter mais sucesso no sector. O modelo *low-cost* surgiu no início dos anos 70 do século passado nos EUA, no entanto, só a partir da década de 1990 é que o fenómeno se desenvolve a nível mundial. Tendo em conta que a estratégia desde novo modelo de negócio se baseia unicamente nas tarifas baixas e na redução de custos, trata-se de uma espécie de regresso às origens.

O sucesso das companhias *low-cost* é uma consequência direta da liberalização do mercado. Viajar de avião já não é um privilégio reservado a uma minoria, sendo o preço o fator determinante na escolha da companhia para estes novos clientes, na sua maioria pertencentes à classe média. As tarifas baixas propostas pelas companhias *low-cost* acabaram assim por angariar novos clientes para o sector do transporte aéreo. Assim, ao contrário do que se possa pensar, o surgimento das *low-cost* não provocou uma canibalização do mercado, mas sim um alargamento do mesmo.

O crescimento das principais companhias *low-cost* gerou uma enorme pressão nas companhias tradicionais europeias criando uma redução nos seus lucros, no entanto, de uma forma geral, as companhias tradicionais souberam resistir a esta revolução, focando-se nas viagens de longo curso, onde ainda se encontram livres de concorrência, por enquanto.

Entretanto, a quota de mercado do *low-cost* continua a crescer a um ritmo constante, mas até quando? As companhias aéreas já perceberam de que a redução de preços não altera as quotas de mercado. Quando uma companhia baixa o preço com o intuito de ganhar mais clientes,

todos os seus concorrentes copiam a estratégia, anulando assim a tentativa de ganhar quota de mercado. No entanto, o preço já baixou e todos perderam!

Tudo indica que as companhias *low-cost* vieram para ficar, prevendo-se um crescimento nos próximos anos. Esperava-se que uma concorrência feroz levasse inevitavelmente a uma redução do número de companhias na Europa, à semelhança do que aconteceu nos Estados Unidos da América, o que não veio, para já, a verificar-se. De salientar que o *low-cost* na Europa, ainda se encontra numa fase inicial. Quando o mercado estiver maduro, num ambiente altamente competitivo como este, as companhias mais fracas irão desaparecer ou serão adquiridas pelas mais fortes. De qualquer das formas, tudo leva a querer que este modelo irá dominar o mercado europeu nos próximos anos, pelo menos nas pequenas e médias distâncias. Quanto às companhias tradicionais, estas deverão melhorar o serviço prestado, apostando em inovação e diferenciação, nomeadamente ao nível do conforto, da qualidade dos serviços, da oferta de entretenimento a bordo, mas também de todos os serviços prestados em terra. A redução de custos deverá ser feita de forma moderada, sem cair em exageros, de forma a não se transformarem por sua vez em *low-cost*.

Por fim, de forma a responder à questão que norteia este estudo, conclui-se que o sucesso de algumas companhias aéreas *low-cost*, tais como a Ryanair e a Easyjet, se deve a uma cultura *low-cost* criada de raiz. A prova é que algumas companhias aéreas tradicionais criaram as suas próprias companhias aéreas *low-cost*, tendo a esmagadora maioria sido condenada ao fracasso. Como diria Ray Webster, antigo presidente-executivo da Easyjet, “nascemos *low-cost*, não nos tornamos *low-cost*”.

Quanto ao impacto nas companhias tradicionais, pode-se agora concluir que as *low-cost* não vieram retirar quota de mercado às tradicionais, que têm registado uma estagnação no número de passageiros transportados. O surgimento deste modelo de negócio provocou assim um alargamento do mercado. O único impacto nas companhias tradicionais, foi um aumento de eficiência por parte destas, de forma a se manterem competitivas face a uma nova concorrência.

5.2. Limitações

Há algumas limitações a serem consideradas neste estudo.

No que respeita a pesquisa bibliográfica, verifica-se uma certa escassez de trabalhos de investigação recentes sobre as companhias aéreas *low-cost*.

O estudo limitou-se a uma análise mais aprofundada unicamente das duas maiores companhias aéreas *low-cost* a operar na Europa. Seria pertinente, efetuar uma investigação sobre outras companhias de sucesso noutras partes do globo.

Quanto ao inquérito, este deveria ter uma abrangência geográfica e cultural tão grande quanto possível. No entanto, por este ter sido redigido exclusivamente em português, limitou-se assim a possibilidade de obter uma análise mais global e abrangente.

5.3. Recomendações

Para finalizar, pretende-se deixar algumas sugestões que possam auxiliar em futuros estudos sobre o tema.

A realização de entrevistas junto de responsáveis das principais companhias aéreas *low-cost* seria uma grande contribuição para este estudo. No entanto, este tipo de companhias, por norma, não dispõe de balcões para informações, e sendo o contacto telefónico sempre problemático, optou-se por abandonar a tentativa de obter uma ou mais entrevistas.

Considera-se com interesse replicar este trabalho de investigação, passados alguns anos, para avaliar a evolução do sector.

Referências bibliográficas

Air France. Disponível em: <http://www.airfrance.fr> [acedido a 1-10-2015]

Airline Alliances: An Introduction. Disponível em <http://www.thelifewelltraveled.com/airline-alliances-introduction/> [acedido a 17-10-2015]

Almeida, C., e Costa, C. - *A operação das companhias aéreas de baixo custo na Europa. O caso da Ryanair*, Revista Turismo e Desenvolvimento, volume 17/18, 387-402 (2012)

ANA – Aeroportos de Portugal. Disponível em: <https://www.ana.pt> [acedido a 19-10-2015]

ANAC – Autoridade Nacional da Aviação Civil. Disponível em: www.anac.pt [acedido a 09-10-2015]

Barlow, G.L. - *Yield management in budget airlines: The case of Easyjet*. Disponível em: <http://cws.cengage.co.uk/page2/students/cases/8-2.pdf> [acedido a 24-09-2015]

Barret, S. D. - *The sustainability of the Ryanair model*. International Journal of Transport Management 2, 89-98 (2004)

Belobaba, P., Odoni, A. e Barnhart, C. - *The Global airline Industry*. United Kingdom: Willey (2009)

Box, T., Byus, K. - *Ryanair: Successful low cost leadership*, Journal of the International Academy for Case Studies, Vol. 13(3), pp. 65-70 (2007)

British Airways. Disponível em: <http://www.britishairways.com/travel/home> [acedido a 27-09-2015]

Burns, A., Bush R.- *Marketing Research*. 3ª Edição. Prentice Hall (2000)

Business Traveller, *Airline Survey results revealed*. Disponível em: <http://www.businesstraveller.com/news/airline-survey-results-revealed> [acedido a 27-09-2015]

Campilho, P. - *O impacto das companhias aéreas Low Cost na dinâmica económica do turismo regional*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Economia. Faculdade de Economia da Universidade do Porto

- CAPA - *Low cost carrier revolution transforms Portugal*. Disponível em: <http://centreforaviation.com/analysis/low-cost-carrier-revolution-transforms-portugal-9811> [acedido a 17-09-2015]
- Capital. Disponível em: <http://www.capital.fr> [acedido a 26-12-2015]
- Cento, A. - *The airline industry: challenges in the 21st century*, Itália, Springer (2009)
- Civil Aviation Authority. Disponível em: <https://www.caa.co.uk/home> [acedido a 24-11-2015]
- Dennis, Nigel - *End of the free lunch: The responses of traditional European airlines to the low-cost carrier threat*. Journal of Air Transport Management Vol. 13. n.º 5 (2007)
- Diário de Notícias [Online] - *TAP terá bilhetes low-cost em quase todas as rotas europeias*. Disponível em: <http://www.dn.pt/dinheiro/interior/tap-tera-bilhetes-lowcost-em-quase-todas-as-rotas-europeias-4916629.html>. [acedido a 05-12-2015]
- Diário de Notícias - “*Ryanair condenada a pagar mais de 8 milhoes de euros por fraude laboral*”. Disponível em: <http://www.dn.pt/economia/interior/ryanair-condenada-a-pagar-mais-de-8-milhoes-de-euros-por-fraude-laboral-4206581.html> [acedido a 15-10-2015]
- Dobruszkes, F. - *An analysis of European low-cost airlines and their networks*. Journal of Transport Geography 14 (2006)
- Doganis, R. - *The Airline Business in the 21st Century*. Routledge, London (2005)
- Easyjet. Disponível em: <http://www.Easyjet.com> [acedido a 24-09-2015]
- Económico. Disponível no site: <http://economico.sapo.pt/noticias/acidente-da-germanwings-testa-impacto-na-percepcao-das-low-cost-214679.html> [acedido a 19/10/2015]
- ELFAA - *Statistics of Low Far Airlines Association*. Disponível em: www.elfaa.com [acedido a 18-09-2015]
- Emmanuelle A. - *Ryanair : le fabuleux butin du pirate de l'air*. Disponível em: <http://www.capital.fr/enquetes/succes/ryanair-le-fabuleux-butin-du-pirate-de-l-air-742340> [acedido a 20-11-2015]

Evans, N., Campbell, D. e Stonehouse, G. - *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, pp. 209-221 (2003)

Flightstats. Disponível em: <http://www.flightstats.com> [acedido a 19-11-2015]

Franke, M. - *Competition between network carriers and low-cost carriers – retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency*. Journal of Air Transport Management 10, 15-21 (2004)

Francis, G., Humphreys, I., Ison, S. - *Airports' perspectives on the growth of low-cost airlines and the remodelling of the airport-airline relationship*. Tourism Management 25, 507-514 (2004)

Gillen, D., Lall, A. - *Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports*. Journal of Air Transport Management 10, 41-50 (2004)

Gillen, D., Morrison, W. - *Bundling, integration and the delivered price of air travel: are low cost carriers full service competitors?*. Journal of Air Transport Management 9, 15-23 (2003)

Graham, B. e Shaw, J. - *Low Cost airlines in Europe: Reconciling liberalization and sustainability*. In Geoforum 39 (2008)

Guimarães, C. - *Reconstruir as fronteiras do mercado através de uma estratégia híbrida sustentável*. Dissertação Mestrado em Gestão e Empreendedorismo. ISCAL (2014)

Hansson, T., Ringbeck, J., e Franke, M. - *Flight for Survival—A New Operating Model for Airlines*, Booz Allen Hamilton Inc (2002)

Hunter, L. - *Low Cost Airlines: Business Model and Employment Relations*. University of Glasgow (2006)

ICAO - *International Civil Aviation Organization*. Disponível em: <http://www.icao.int/Pages/default.aspx> [acedido a 18-10-2015]

IATA - *Annual Review 2013*. Disponível em: <http://www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2013-en.pdf> [acedido a 18-09-2015]

Jet Airliner Crash Data Evaluation Centre. Disponível em: <http://www.jacdec.de> [acedido a 22-09-2015]

Johnson, G., Scholes, K., e Whittington, R. - *Exploring corporate strategy: Text and case*, Harlow, Pearson Education, 225-252 (2008)

La Gazette - *Régionales : le candidat Sauvadet se pose à l'aéroport de Dole*. Disponível em: <http://www.gazetteinfo.fr/2015/07/27/le-candidat-sauvadet-se-pose-laeroport> [acedido a 17/10/2015]

Lourenço, R. - *O impacto das companhias low-cost no mercado português*, Relatório de Projecto submetido para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Engenharia Civil, Faculdade de Engenharia Universidade do Porto (2008)

Macário, R., Reis, V., Viegas, J., Monteiro, F., Meersman, H., Van de Voorde, E., Vanelslender, T., Mackenzie-Williams, P., Schmidt, H. - *The consequences of the growing European lowcost airline sector*, CESUR (2007)

Malhotra, N. - *Introdução à Pesquisa de Marketing*, S. Paulo: Prentice Hall, (2008)

Malhotra, N. - *Pesquisa de Marketing: uma abordagem aplicada*; trad. Nivaldo Montingelli, Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre, Editora Bookman (2001)

Mason, K. , Alamdari, F. - *EU network carriers, low cost carriers and consumer behaviour: A Delphi study of future trends*. Journal of Air Transport Management (2007)

Mason, K., *The propensity of business travelers to use low cost airlines*. Journal of Transport Geography (2000)

Mendes, L. M. Z., & Santos, G. – Using economic instruments to address emissions from air transport in the European Union. *Environment and Planning* 40, 189-209 (2008)

Morrell, Peter - *Can long-haul low-cost airlines be successful?* Research in Transportation Economics Vol. 24. n.º 1 (2008)

Morrison, S. A. - *Actual, Adjacent and Potential Competition: Estimating the Full Effect of Southwest Airlines*. Journal of Transport Economics and Policy, Volume 35, Part 2, 239-256 (2001)

Newsavia - *Itália Multa Ryanair Em 550.000 Euros Por Má Prestação De Serviço*. Disponível em: <http://newsavia.com/italia-multa-ryanair-em-550-000-euros-por-ma-prestacao-de-servico> [acedido a 08/10/2015]

Nunes, M. - *Segmentação de Clientes do Mercado Aeroportuário: Operação low-cost vs Operação regular e outras*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil. Universidade Técnica de Lisboa (2009)

Nunes, A. - *Uma companhia low-cost nos movimentos transatlânticos?*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil. FEUP (2014)

Observador. Disponível no site: <http://observador.pt/2014/09/11/quer-saber-em-que-avioes-tem-mais-espaco-para-pernas> [acedido a 05/10/2015]

OAG – Official Airline Guide. Disponível em: www.oag.com [acedido a 20-12-2015]

O’Connell, J. F., & Williams, G. *Passengers’ perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines*. Journal of Air Transport Management (2005)

Olipra, L. - *The impact of low-cost carriers on tourism development in less famous destinations*, Cittaslow (2012)

Presstur - *Easyjet e Ryanair multadas em Itália por falta de transparência na oferta de seguros*. Disponível em: <http://www.presstur.com/site/news.asp?news=46143> [acedido a 08-10-2015]

Rodrigues, M. - *Turismo e transporte aéreo: o novo paradigma das low-cost*, Tese de mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (2012)

Ryanair, site da Ryanair. Disponível em: <http://www.ryanair.com> [acedido a 24-09-2015]

SITA. Disponível em: <https://www.sita.aero> [acedido a 28-07-2015]

Skytrax - Airline Reviews and Rating. Disponível em: <http://www.airlinequality.com> [acedido a 24-07-2015]

Southwest, site da Southwest. Disponível em: www.southwest.com [acedido a 03/06/2015]

Southwest Airlines - *Southwest Corporate Fact Sheet*. Disponível em: <http://www.swamedia.com/channels/Corporate-Fact-Sheet/pages/corporate-fact-sheet> [acedido a 13-09-2015]

TAP Portugal. Disponível em: <http://www.tapportugal.com> [acedido a 25-09-2015]

Tugores-Garcia, A. - *Analysis of Global Airline Alliances as a strategy for International Network Development*. Universitat Politècnica de Catalunya (2012)

Turismo de Portugal, *Passageiros desembarcados por aeroporto e tipo de voo*. Disponível em: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadro_sestatisticos/movimentosaeroporto%C3%A1rios/Documents/Passageiros%20desembarcados%20-%20S%C3%A9rie%202005-2011.pdf [acedido a 14-09-2015]

Trequer, J.P. - *A revolução do low-cost*. Edições Almedina (2015)

UNTWO - World Tourism Organization. Disponível em: <http://www2.unwto.org/en> [acedido a 10-10-2015]

Warnock-Smith, D., Potter, A. - *An exploratory study into airport choice factors for European low-cost airlines*, *Journal of Air Transport Management* 11 (2005)

What The Flight. Disponível em <http://uk.whattheflight.com> [acedido a 17-10-2015]

Williams, G. - *Will Europe's charter carriers be replaced by "no-frills" scheduled Airlines?*, *Journal of Air Transport Management* (2001)

Anexos

Anexo A – Principais indicadores do grupo TAP

TAP, SGPS, S.A.

(Consolidação)

	2014	2013	var.
	EUR milhões	EUR milhões	
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	2,6	44,1	-94,2%
Resultado antes de impostos	(78,8)	(0,4)	-78,4
Resultado Líquido dos detentores do capital da empresa-mãe	(85,1)	(5,9)	-79,2
Resultado Líquido da TAP, S.A.	(46,4)	34,0	-80,4
Resultado Líquido da SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A.	2,4	2,1	10,8%
Resultado Líquido da Aeropar Participações, Lda. (Brasil)	(11,0)	(19,5)	8,5
Resultado Líquido da TAP-Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	(22,6)	(41,0)	18,4
Ativo	1.560,4	1.695,2	-8,0%
Capital Próprio (após Interesses não controlados)	(511,9)	(373,3)	-138,5
Quadro do Pessoal Ativo do Grupo (31 dezembro)	13.268	12.856	412
TAP, S.A.*	7.323	6.889	434
Transporte Aéreo	4.984	4.554	430
Manutenção e Engenharia	1.882	1.886	-4
TAP Serviços	427	419	8
Outros	30	30	0
SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A.**	2.255	2.262	-7
Restantes Empresas	3.690	3.705	-15

(*) Não inclui pessoal sem colocação e não ativo

(**) Empresa Associada

Fonte: TAP

Anexo B – Lista das companhias *low-cost* europeias

Country of AOC	Airline name	ICAO code	IATA code	Beginning of operation	Ceased operation
Albania	Belle Air	LBY	LZ	2005	2013
Austria	InterSky	ISK	3L	2001	
Austria	Niki	NLY	HG	2003	
Belgium	Virgin Express	VEX	TV	1996	2006
Bulgaria	Wizz Air Bulgaria	WVL	8Z	2005	2011
Czech Republic	SmartWings	TVS	QS	2008	
Denmark	Sterling	SNB	NB	1962	2008
Finland	Blue1	BLF	KF	1987	
Finland	Flying Finn	FFW		2003	2004
France	Aeris		SH	1990	2003
France	Flywest			2004	2005
France	Transavia France	TVF	TO	2007	
France	Virgin Express France			1995	1999
Germany	Condor Flugdienst	CFG	DE	1955	
Germany	Dauair	DAU	D5	2005	2006
Germany	DBA		DI	1978	2007
Germany	Germania Express		ST	2003	2005
Germany	Germanwings	GWI	4U	2002	
Germany	TUIFly	TUI	X3	2002	
Hungary	SkyEurope Hungary	TVL	5P	2003	
Hungary	Wizz Air	WZZ	W6	2003	
Iceland	Iceland Express		HC	2002	2012
Iceland	WOW Air	WOW	WW	2012	
Ireland	Aer Arann	REA	RE	1970	
Ireland	Eujet	EUJ	VE	2003	2005
Ireland	JetMagic		GX	2002	2004
Ireland	Ryanair	RYR	FR	1985	
Ireland	Virgin Express Ireland		TV	1998	2001
Italy	Air Europe			1988	2008
Italy	Air Service Plus			2003	defunct
Italy	Blue Panorama	BPA	BV	1998	
Italy	Ciao Fly			2002	2002
Italy	ItAli Airlines	ACL	9X	2003	2011
Italy	Meridiana	ISS	IG	1964	
Italy	MyAir	MYW	8I	2004	2009
Italy	Volareweb.com	PVL	VA	1997	2009
Italy	Wind Jet	JET	IV	2003	2012
Malta	BritishJET			2004	2008
Malta	Fare4U			2004	2006
Netherlands	Basiq Air			2000	2005
Netherlands	Dutchbird	DBR	5D	2000	2004
Netherlands	Transavia.com	TRA	HV	1966	
Netherlands	V Bird	VBA		2003	2004

Norway	Color Air			1998	1999
Norway	Norwegian Air Shuttle	NAX	DY	1993	
Poland	Air Polonia		4P	2001	2004
Poland	Centralwings		C0	2004	2009
Portugal	Hifly	HFY	5K	2006	
Romania	Blue Air	BMS	0B	1988	
Russia	SkyExpress	SXR	XW	2007	2011
Slovak Republic	Sky Europe Airlines	ESK	NE	2002	2009
Spain	Clickair	CLI	XG	2006	2009
Spain	Volotea	VOE	V7	2012	
Spain	Vueling	VLG	VY	2004	
Sweden	FlyMe		SH	2003	2007
Sweden	FlyNordic		LF	2000	2008
Sweden	Snalskjutsen			2002	2005
Sweden	Snowflake			2002	2004
Sweden	Sverigeflyg			2011	
Switzerland	Easyjet Switzerland	EZS	DS	1988	
Switzerland	Flybaboo	BBO	F7	2003	2011
Switzerland	Helvetic Airways	OAW	2L	2001	
Turkey	Atlasjet Airlines	KKK	KK	2001	
Turkey	Corendon Airlines	CAI	7H	2005	
Turkey	Onur Air	OHY	8Q	1992	
Turkey	Pegasus Airlines	PGT	H9	1989	
Turkey	SunExpress	SXS	XQ	1990	
Ukraine	Wizz Air Ukraine	WAU	WU	2008	
United Kingdom	AB Airlines			1992	1999
United Kingdom	Air Scotland			2002	2006
United Kingdom	Air Southwest	WOW	WO	2003	2011
United Kingdom	BMI Baby	BMI	WW	2002	2012
United Kingdom	Buzz			1999	2003
United Kingdom	Debonair		2G	1995	1999
United Kingdom	Easyjet	EZY	U2	1995	
United Kingdom	Flybe	BEE	BE	1979	
United Kingdom	FlyGlobespan	GSM	Y2	2002	2009
United Kingdom	GO		GO	1997	2002
United Kingdom	Jet Green			2004	2004
United Kingdom	Jet2.com	EXS	LS	2002	
United Kingdom	Manx2		NM	2006	2012
United Kingdom	Monarch scheduled		ZB	2004	
United Kingdom	Mytravellite			2002	2005
United Kingdom	XL Airways		JN	1994	2008

Fonte: ICAO

Anexo C – Evolução das tarifas Lisboa-Paris

Lisboa-Paris só ida 13/10/2015	Companhia			
	Easyjet	Ryanair	Air France	TAP
	Aeroporto de chegada			
Data simulação	Charles de Gaulle	Beauvais	Charles de Gaulle	Orly
12/09/2015	65,99	34,99	156,96	135,96
13/09/2015	65,99	34,99	156,96	135,96
14/09/2015	65,99	34,99	156,96	135,96
15/09/2015	65,99	28,99	156,96	135,96
16/09/2015	68,99	34,99	156,96	135,96
17/09/2015	70,37	29,57	156,96	135,96
18/09/2015	68,99	35,99	156,96	135,96
19/09/2015	68,99	29,57	156,96	93,96
20/09/2015	68,99	34,99	156,96	93,96
21/09/2015	70,99	34,99	156,96	135,96
22/09/2015	70,99	34,99	156,96	135,96
23/09/2015	70,99	34,99	156,96	135,96
24/09/2015	70,99	34,99	156,96	135,96
25/09/2015	70,99	28,99	156,96	135,96
26/09/2015	70,99	28,99	156,96	135,96
27/09/2015	74,99	34,99	156,96	93,96
28/09/2015	74,99	34,99	156,96	135,96
29/09/2015	58,99	34,99	156,96	135,96
30/09/2015	66,99	41,99	188,96	135,96
01/10/2015	68,99	41,99	188,96	135,96
02/10/2015	72,99	41,99	188,96	135,96
03/10/2015	83,99	41,99	188,96	135,96
04/10/2015	83,99	41,99	188,96	135,96
05/10/2015	83,99	41,99	188,96	135,96
06/10/2015	98,99	49,99	188,96	135,96
07/10/2015	117,99	49,99	242,96	135,96
08/10/2015	117,99	71,99	242,96	152,96
09/10/2015	117,99	71,99	242,96	152,96
10/10/2015	117,99	71,99	242,96	152,96
11/10/2015	117,99	86,99	242,96	152,96
12/10/2015	esgotado	86,99	242,96	152,96

Fonte: páginas na internet das companhias em questão

Anexo D – Evolução das tarifas Lisboa-Londres

Lisboa-Londres só ida 13/10/2015	Companhia			
	Easyjet	Ryanair	British Airways	TAP
	Aeroporto de chegada			
Data simulação	Gatwick / Luton	Stansted	Heathrow	Heathrow
12/09/2015	58,99	35,99	111,45	74,45
13/09/2015	50,49	42,99	111,45	74,45
14/09/2015	58,99	35,99	111,45	86,45
15/09/2015	58,99	35,99	111,45	86,45
16/09/2015	59,99	42,99	111,45	86,45
17/09/2015	67,31	43,85	111,45	86,45
18/09/2015	65,99	43,85	111,45	86,45
19/09/2015	65,99	43,85	111,45	86,45
20/09/2015	65,99	50,99	111,45	86,45
21/09/2015	65,99	50,99	111,45	86,45
22/09/2015	65,99	50,99	159,45	86,45
23/09/2015	68,99	50,99	111,45	86,45
24/09/2015	68,99	50,99	111,45	105,45
25/09/2015	65,99	50,99	111,45	86,45
26/09/2015	74,99	60,99	83,45	86,45
27/09/2015	74,99	60,99	111,45	86,45
28/09/2015	74,99	60,99	111,45	105,45
29/09/2015	59,99	60,99	111,45	105,45
30/09/2015	56,99	60,99	111,45	105,45
01/10/2015	66,99	72,99	111,45	105,45
02/10/2015	66,99	72,99	111,45	121,45
03/10/2015	72,99	87,99	111,45	121,45
04/10/2015	72,99	87,99	111,45	121,45
05/10/2015	76,99	87,99	111,45	105,45
06/10/2015	83,99	105,99	201,45	121,45
07/10/2015	98,99	105,99	201,45	160,45
08/10/2015	98,99	125,99	201,45	140,45
09/10/2015	103,99	125,99	201,45	160,45
10/10/2015	117,99	125,99	159,45	160,45
11/10/2015	117,99	148,99	159,45	140,45
12/10/2015	141,99	148,99	201,45	185,45

Fonte: páginas na internet das companhias em questão

Anexo E – Questionário

Este inquérito tem como objetivo a elaboração de uma dissertação no âmbito de um Mestrado em Gestão – MBA na Universidade Aberta, sob o tema “O fenómeno das companhias aéreas *low-cost* e o impacto nas companhias tradicionais”.

As únicas condições necessárias para que possa responder ao questionário são:

- Idade igual ou superior a 18 anos
- Já ter viajado em companhias aéreas *low-cost* (Easyjet, Ryanair, etc.) e em companhias tradicionais (TAP, Air France, Swiss, etc..)
- Ter poder de decisão na escolha da companhia aérea

O questionário é anónimo. Todas as informações recolhidas são estritamente sigilosas, os dados pessoais introduzidos servem unicamente para o tratamento de dados estatísticos.

O questionário divide-se em duas partes:

- Na primeira parte pretende-se avaliar os dados pessoais dos inquiridos
- Na segunda secção pretende-se identificar quais são os fatores mais importantes no momento da escolha de uma companhia aérea, mas também o índice de satisfação dos passageiros.

Não existem respostas certas ou erradas, por isso, responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Obrigado pela sua colaboração.

Link questionário online: <http://goo.gl/forms/rlihRQX6mU>

Parte I

Assinale apenas uma resposta por questão.

1. Sexo: M F

2. Idade: 18-24 25-34 35-44 45-54 55-64 +64

3. Estado civil: Solteiro/a Casado/a União de facto Divorciado/a Viúvo/a

4. Nacionalidade: Portuguesa Outra

5. Grau de instrução: Ensino Primário Ensino Secundário Frequência universitária
Licenciatura Mestrado Doutoramento

6. Profissão: Empresário ou profissional liberal Quadro superior Quadro médio
Operário Especializado Trabalhador não Qualificado Reformado
Estudante Desempregado

7. Rendimento mensal líquido: <500€ 500-1000€ 1000-1500€ 1500-2000€
2000-2500€ 2500-3000€ 3000-3500€ >3500€

Parte II

8. Quantas vezes já viajou em companhias aéreas *low-cost* (Easyjet, Ryanair, etc.)

1-3 4-6 7-9 +9

9. Quantas vezes por ano viaja em companhias aéreas *low-cost*?

1-2 3-4 5-6 +6

10. Qual o motivo que o leva a viajar em companhias aéreas *low-cost*?

Pessoal Negócios Ambas

11. Quando viajou pela primeira vez em *low-cost* estava a espera de um serviço melhor?

Sim Não

12. Recomendaria os serviços das companhias aéreas *low-cost* aos seus familiares e/ou amigos?

Sim Não Talvez

13. Tenciona continuar a viajar em *low-cost*?

Sim Não Talvez

14. Já se deparou com algum problema relacionado com os serviços prestados pelas companhias *low-cost*?

Sim Não

15. Se respondeu “sim”, mencione o problema (deixar em branco se respondeu “não”).

Atrasos Demasiados custos adicionais Falta de simpatia dos funcionários
Problemas técnicos ou mecânicos Entraves ao tamanho da bagagem de mão
Desconforto a bordo Outro problema

16. Qual o fator que mais tem contribuído para o sucesso das companhias aéreas *low-cost*?

Tarifas baixas Pontualidade Profissionalismo dos funcionários Vasta rede de destinos
Simplicidade e qualidade do serviço Outros motivos

De seguida, encontra algumas afirmações. Para cada uma delas indique, por favor, o seu grau de concordância, utilizando a seguinte escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

		1	2	3	4	5
17	Os voos das companhias <i>low-cost</i> sofrem mais atrasos comparativamente às companhias tradicionais					
18	Comparo sempre os preços entre as várias companhias antes de adquirir um bilhete					
19	Nas companhias tradicionais o conforto é muito maior a bordo					
20	É mais seguro viajar numa companhia tradicional, visto que as companhias <i>low-cost</i> tentam poupar na manutenção dos aviões					
21	Existem demasiados custos adicionais nas companhias <i>low-cost</i>					
22	As companhias <i>low-cost</i> têm como cliente-alvo passageiros com poucos recursos					
23	A limpeza dos aviões <i>low-cost</i> deixa a desejar					
24	As companhias <i>low-cost</i> são mais exigentes no que respeita as medidas e/ou peso da mala de cabine					
25	Apesar de alguns eventuais custos adicionais compensa viajar em <i>low-cost</i>					

O questionário termina aqui.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Anexo F – Outputs do SPSS

Frequências

		1- Sexo	2 - Idade	3 - Estado civil	4 - Nacionalidade	5 - Grau de instrução	6 - Profissão	7- Rendimento mensal líquido
N	Válido	158	158	158	158	158	158	158
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0

Tabela de Frequências

1- Sexo

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Feminino	91	57,6	57,6	57,6
Masculino	67	42,4	42,4	100,0
Total	158	100,0	100,0	

2 - Idade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido 18-24	7	4,4	4,4	4,4
25-34	34	21,5	21,5	25,9
35-44	62	39,2	39,2	65,2
45-54	44	27,8	27,8	93,0
55-64	11	7,0	7,0	100,0
Total	158	100,0	100,0	

3 - Estado civil

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Casado/a	96	60,8	60,8	60,8
Divorciado/a	13	8,2	8,2	69,0
Solteiro/a	34	21,5	21,5	90,5
União de facto	14	8,9	8,9	99,4
Viúvo/a	1	,6	,6	100,0
Total	158	100,0	100,0	

4 - Nacionalidade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Outra	6	3,8	3,8	3,8
Portuguesa	152	96,2	96,2	100,0
Total	158	100,0	100,0	

5 - Grau de instrução

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Doutorado	3	1,9	1,9	1,9
Ensino Primário	4	2,5	2,5	4,4
Ensino Secundário	55	34,8	34,8	39,2
Frequência universitária	47	29,7	29,7	69,0
Licenciatura	38	24,1	24,1	93,0
Mestrado	11	7,0	7,0	100,0
Total	158	100,0	100,0	

6 – Profissão

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido Desempregado	8	5,1	5,1	5,1
Empresário ou profissional liberal	15	9,5	9,5	14,6
Estudante	6	3,8	3,8	18,4
Operário Especializado	24	15,2	15,2	33,5
Quadro médio	51	32,3	32,3	65,8
Quadro superior	22	13,9	13,9	79,7
Reformado	5	3,2	3,2	82,9
Trabalhador não Qualificado	27	17,1	17,1	100,0
Total	158	100,0	100,0	

7- Rendimento mensal líquido

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido +3500€	24	15,2	15,2	15,2
<500€	13	8,2	8,2	23,4
1000-1500€	31	19,6	19,6	43,0
1500-2000€	24	15,2	15,2	58,2
2000-2500€	13	8,2	8,2	66,5
2500-3000€	6	3,8	3,8	70,3
3000-3500€	9	5,7	5,7	75,9
500-1000€	38	24,1	24,1	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Estadísticas de grupo

1- Sexo		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
19 - Nas companhias tradicionais o conforto é muito maior a bordo.	Masculino	67	3,12	1,200	,147
	Feminino	91	3,35	1,259	,132

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
19 - Nas companhias tradicionais o conforto é muito maior a bordo.	Variâncias iguais assumidas	,589	,444	-1,169	156	,244	-,232	,199	-,625	,160
	Variâncias iguais não assumidas			-1,177	146,024	,241	-,232	,197	-,622	,158

Estadísticas de grupo

14 - Já se deparou com algum problema relacionado com os serviços prestados pelas companhias low-cost?	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
17 - Os voos das companhias low-cost sofrem mais atrasos comparativamente às companhias tradicionais. Sim	60	2,23	1,184	,153
Não	98	1,86	1,103	,111

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	Gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
17 - Os voos das companhias low-cost sofrem mais atrasos comparativamente às companhias tradicionais.	Variâncias iguais assumidas	,786	,377	2,023	156	,045	,376	,186	,009	,743
	Variâncias iguais não assumidas			1,989	118,060	,049	,376	,189	,002	,751

Estatísticas de grupo

11 - Quando viajou pela primeira vez em low-cost estava a espera de um serviço melhor?	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
25 - Apesar de alguns eventuais custos adicionais compensa viajar em low-cost. Sim	29	3,38	1,147	,213
Não	129	4,05	1,082	,095

Teste de amostras independentes

	Teste de Levene para igualdade de variâncias	teste-t para Igualdade de Médias								
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
25 - Apesar de alguns eventuais custos adicionais compensa viajar em low-cost.	Variâncias iguais assumidas	,633	,427	-2,969	156	,003	-,667	,225	-1,111	,743
	Variâncias iguais não assumidas			-2,860	39,965	,007	-,667	,233	-1,139	,751

Descritivas

18 - Comparo sempre os preços entre as várias companhias antes de adquirir um bilhete.

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
500	51	4,31	1,175	,164	3,98	4,64	1	5
1500	55	4,56	,764	,103	4,36	4,77	2	5
2500	19	4,58	,838	,192	4,18	4,98	2	5
3500	33	4,55	,938	,163	4,21	4,88	1	5
Total	158	4,48	,956	,076	4,33	4,63	1	5

ANOVA

18 - Comparo sempre os preços entre as várias companhias antes de adquirir um bilhete.

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	2,122	3	,707	,771	,512
Nos grupos	141,321	154	,918		
Total	143,443	157			

Descritivas

18 - Comparo sempre os preços entre as várias companhias antes de adquirir um bilhete.

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
21	34	4,59	0,925	,159	4,27	4,91	1	5
29	96	4,48	,940	,096	4,29	4,67	1	5
39	14	4,57	,756	,202	4,13	5,01	3	5
49	13	4,15	1,345	,373	3,34	4,97	1	5
59	1	4,00					4	4
Total	158	4,48	,956	,076	4,33	4,63	1	5

ANOVA

18 - Comparo sempre os preços entre as várias companhias antes de adquirir um bilhete.

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	2,129	4	,532	,576	,680
Nos grupos	141,315	153	,924		
Total	143,443	157			

Descritivas

20 - É mais seguro viajar numa companhia tradicional, visto que as companhias low-cost tentam poupar na manutenção dos aviões.

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Ensino Primário	4	1,50	1,000	,500	-0,09	3,09	1	3
Ensino Secundário	55	2,31	1,359	,183	1,94	2,68	1	5
Frequência universitária	47	2,19	1,313	,191	1,81	2,58	1	5
Licenciatura	38	2,21	1,166	,189	1,83	2,59	1	5
Mestrado	11	2,45	1,214	,366	1,64	3,27	1	5
Doutoramento	3	2,67	,577	,333	1,23	4,10	2	3
Total	158	2,25	1,265	,101	2,05	2,45	1	5

ANOVA

20 - É mais seguro viajar numa companhia tradicional, visto que as companhias low-cost tentam poupar na manutenção dos aviões.

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	3,642	5	,728	,447	,815
Nos grupos	247,732	152	1,630		
Total	251,373	157			

Tabulação cruzada 11 - Quando viajou pela primeira vez em low-cost estava a espera de um serviço melhor? * 12 - Recomendaria os serviços das companhias aéreas low-cost aos seus familiares e/ou amigos?

Contagem

		12 - Recomendaria os serviços das companhias aéreas low-cost aos seus familiares e/ou amigos?			Total
		Sim	Não	Talvez	
11 - Quando viajou pela primeira vez em low-cost estava a espera de um serviço melhor?	Sim	11	4	14	29
	Não	111	0	18	129
Total		122	4	32	158

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	38,664 ^a	2	,000
Razão de verossimilhança	32,873	2	,000
Associação Linear por Linear	24,591	1	,000
Nº de Casos Válidos	158		

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,73.

Tabulação cruzada 11 - Quando viajou pela primeira vez em low-cost estava a espera de um serviço melhor? * 13 - Tenciona continuar a viajar em low-cost?

Contagem

		13 - Tenciona continuar a viajar em low-cost?			Total
		Sim	Não	Talvez	
11 - Quando viajou pela primeira vez em low-cost estava a espera de um serviço melhor?	Sim	18	1	10	29
	Não	119	1	9	129
Total		137	2	19	158

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	18,720a	2	,000
Razão de verossimilhança	14,996	2	,001
Associação Linear por Linear	18,225	1	,000
Nº de Casos Válidos	158		

a. 2 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,73.

Tabulação cruzada 14 - Já se deparou com algum problema relacionado com os serviços prestados pelas companhias low-cost? * 12 - Recomendaria os serviços das companhias aéreas low-cost aos seus familiares e/ou amigos?

Contagem

		12 - Recomendaria os serviços das companhias aéreas low-cost aos seus familiares e/ou amigos?			Total
		Sim	Não	Talvez	
14 - Já se deparou com algum problema relacionado com os serviços prestados pelas companhias low-cost?	Sim	38	3	19	60
	Não	84	1	13	98
Total		122	4	32	158

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	10,964a	2	,004
Razão de verossimilhança	10,729	2	,005
Associação Linear por Linear	9,459	1	,002
Nº de Casos Válidos	158		

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,52.