



ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

MESTRADO EM TURISMO

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESTINOS
TURÍSTICOS**

**TURISMO E TRANSPORTE AÉREO: O NOVO
PARADIGMA DAS *LOW-COST***

Marta Maria Martins Rodrigues

Lisboa/Junho de 2012

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

**TURISMO E TRANSPORTE AÉREO: O NOVO
PARADGIMA DAS *LOW-COST***

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a
obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de
Destinos Turísticos.

Orientadora: Professora Doutora Cláudia Almeida

Co-Orientadora: Mestre Mafalda Patuleia

Mestranda: Marta Maria Martins Rodrigues

Lisboa/Junho de 2012

Em memória da minha avó Emília

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os que me acompanharam neste caminho académico e contribuíram para a presente dissertação, directamente na sua elaboração e, indirectamente, pelo incentivo no alcance dos meus objectivos. Gostaria ainda de agradecer, particularmente:

À Prof. Doutora Cláudia Almeida e à Prof. Mafalda Patuleia pela orientação científica, disponibilidade constante, partilha de conhecimentos e incentivo, contribuindo para o meu crescimento académico.

À Jocelyn Ferreira pelo apoio na compreensão do funcionamento das companhias de baixo custo no aeroporto de Faro.

Ao meu pai, companheiro das viagens a Faro.

RESUMO

O sector aéreo foi, nas últimas décadas, palco de inúmeras transformações resultantes da crescente liberalização do mercado, como o aparecimento das companhias aéreas de baixo custo que representam actualmente uma percentagem significativa do tráfego aéreo. Este modelo de negócio veio dar um novo impulso à competitividade, forçando os outros modelos a repensar e reajustar as suas estratégias de negócio. O reposicionamento positivo, nomeadamente por parte das companhias aéreas tradicionais, resultou numa nova vaga competitiva, forçando as próprias companhias de baixo custo a reformularem o seu modelo de negócio, levando a que muitas adoptem, actualmente, uma estratégia híbrida.

Palavras-chave: Transporte aéreo e turismo; Liberalização; Companhias aéreas de baixo custo; Companhias aéreas híbridas; Companhias aéreas charter; Companhias aéreas regulares; Estratégias;

ABSTRACT

The air transport sector has changed tremendously over the last decade, mainly due to the liberalisation of the market, which led to the rise of low-cost airlines, an important component of today's air traffic industry. This new business model encouraged competitiveness, forcing other models to rethink and readjust their business strategies. The sustainable repositioning of traditional airlines, when achieved, produced a new wave of competitiveness, forcing low-cost carriers themselves to reinvent their business model, mainly through the adoption of a hybrid strategy.

Keywords: Air Transport and tourism; Liberalisation; Low-cost airlines; Hybrid airlines; Charter airlines; Long haul airlines; Strategies;

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

ECAA - *European Common Aviation Area*

IATA – *International Air Transport Association*

ICAO – *International Civil Aviation Organisation*

LCA – *Low-cost Airlines*

LCC – *Low-cost Carriers*

TCAA – *Transatlantic Common Aviation Area*

TSA – *Transportation Security Agency*

USOAP – *Universal Safety Oversight Audit Programme*

WTTC – *World Travel and Tourism Council*

GLOSSÁRIO

Aeronaves *wide-body* – aeronaves em que a cabine apresenta duas coxias e que são normalmente utilizadas para a realização de voos de longo curso.

Ancillary Revenue – Lucro suplementar à venda do bilhete, resultante de vendas a bordo ou de comissões sobre outros produtos/serviços vendidos.

Code-sharing – Duas ou mais companhias usam os seus próprios códigos de voo ou partilham o mesmo código em voos operados por uma delas.

Free-seating – Os lugares no avião não são pré-estabelecidos e os passageiros podem escolher livremente o lugar onde se querem sentar.

Frills – Serviços/produtos extras, não incluídos no preço do bilhete.

Hub&Spoke – Termo tradicionalmente utilizado para referir um aeroporto principal ou base operacional de uma companhia aérea. Assume, actualmente, um significado mais técnico, relacionado com as funções de *transfer* dentro de uma rede mais vasta.

Interlining – Possibilidade de usar mais do que uma companhia aérea na mesma viagem.

Load Factor – Valor percentual que indica o número de lugares ocupados numa aeronave (ou frota).

Pitch – Espaço existente entre dois lugares numa aeronave.

Revenue Passenger Kilometres (RPK's) – Passageiros pagantes ponderados pela distância percorrida.

SLOT – Período temporal durante o qual uma companhia pode utilizar um aeroporto para descolar/aterrar.

Winglets – Extensões que se colocam na ponta das asas que curvam num ângulo de 90°, dirigido para cima, e que permitem a redução de consumo do combustível, emissões e custos de manutenção.

Yield – Receita média produzida por cada passageiro ou carga por km transportado.

Yield Management – Sistema de gestão de preço que apresenta como objectivo o aumento dos lucros médios.

ÍNDICE GERAL

| | |
|---|----|
| AGRADECIMENTOS | 4 |
| RESUMO..... | 5 |
| ABSTRACT | 5 |
| LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS | 6 |
| GLOSSÁRIO | 7 |
| ÍNDICE GERAL..... | 9 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 11 |
| ÍNDICE DE TABELAS..... | 12 |
| INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 1. TURISMO E TRANSPORTES | 15 |
| Introdução | 15 |
| 1.1. O sistema turístico | 15 |
| 1.2. O modelo de Leiper..... | 18 |
| 1.3. O sistema de transportes..... | 21 |
| 1.4. Transporte aéreo e turismo | 25 |
| 2. TRANSPORTE AÉREO | 29 |
| Introdução | 29 |
| 2.1. Características da indústria aérea | 29 |
| 2.2 A evolução da indústria aérea: a crescente liberalização dos mercados | 34 |
| A) Aparecimento das companhias aéreas de baixo custo | 40 |
| B) A crescente ausência do estado: nos caminhos da privatização | 41 |
| C) Aparecimento do sistema <i>hub & spoke</i> | 42 |
| D) Economias de escala..... | 45 |
| 2.3. Tipologias..... | 50 |
| 2.3.1. Companhias aéreas regulares..... | 50 |
| 2.3.2. Companhias aéreas regionais..... | 53 |
| 2.3.3. Companhias aéreas charter/não regulares..... | 53 |
| 2.3.4. Companhias aéreas híbridas..... | 54 |
| 2.4. Mudanças e tendências: os novos desafios da indústria aérea..... | 55 |
| A) A imperativa racionalização dos custos..... | 56 |
| B) Questões ambientais..... | 59 |
| C) Segurança | 61 |
| D) Infra-estruturas de apoio..... | 64 |
| 2.5. Considerações finais e perspectivas futuras | 66 |
| 3. COMPANHIAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO | 69 |
| Introdução | 69 |

| | |
|---|-----|
| 3.1. Enquadramento histórico | 69 |
| 3.2. Modelo de negócio | 72 |
| 3.3. Impactes das companhias aéreas de baixo custo na actividade turística..... | 80 |
| 3.4. Impactos na indústria aérea | 82 |
| 4. ESTRATÉGIAS..... | 91 |
| Introdução | 91 |
| 4.1. Estratégia competitiva | 91 |
| 4.2. Estratégia competitiva genérica de Porter..... | 92 |
| 4.3. Relógio da estratégia | 94 |
| 5. METODOLOGIA..... | 98 |
| Introdução | 98 |
| 5.1. Selecção da temática a estudar | 98 |
| 5.2. Revisão de literatura..... | 99 |
| 5.3. Definição do problema de pesquisa e hipóteses de investigação..... | 99 |
| 5.4. Construção do modelo teórico | 100 |
| 5.5. Definição dos objectivos gerais e específicos | 103 |
| 5.6. Justificação do tema..... | 103 |
| 5.7. Estudo de caso | 104 |
| 5.8. Estrutura e organização da dissertação..... | 105 |
| 6. ESTUDO DE CASO | 107 |
| Introdução | 107 |
| 6.1. Breve enquadramento histórico | 108 |
| 6.2. Análise comparativa..... | 109 |
| 6.3. Posicionamento de acordo com o relógio da estratégia..... | 127 |
| 6.4. Conclusão..... | 129 |
| 7. CONCLUSÕES | 131 |
| Introdução | 131 |
| 7.1. Principais conclusões e discussão das hipóteses..... | 131 |
| 7.2. Principais dificuldades na realização da investigação..... | 134 |
| 7.3. Recomendações para futuras investigações..... | 135 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 136 |
| ANEXOS..... | 151 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| FIGURA 1 – Sistema turístico de Leiper (1979) | 18 |
| FIGURA 2 – Evolução do tráfego aéreo | 30 |
| FIGURA 3 – Lucros líquidos das companhias aéreas mundiais..... | 31 |
| FIGURA 4 – Sistema <i>hub&spoke</i> e ponto-a-ponto | 43 |
| FIGURA 5 – Sistema <i>hub&spoke</i> da KLM e sistema ponto-a-ponto da easyJet ... | 44 |
| FIGURA 6 – Alianças globais e quotas de mercado | 47 |
| FIGURA 7 – Tipologias de companhias aéreas | 50 |
| FIGURA 8 – Custos administrativos de uma companhia aérea regular | 57 |
| FIGURA 9 – Estratégias Competitivas Genéricas | 92 |
| FIGURA 10 – Relógio da estratégia | 94 |
| FIGURA 11 – Modelo teórico da problemática em estudo | 102 |
| FIGURA 12 – Custos operacionais da Ryanair e easyJet (2011) | 113 |
| FIGURA 13 – Posicionamento segundo o relógio da estratégia | 128 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| TABELA 1 – Partes constituintes de um sistema | 17 |
| TABELA 2 – Consequências resultantes da liberalização dos mercados aéreos | 40 |
| TABELA 3 – Benefícios das alianças | 46 |
| TABELA 4 – Características de uma companhia aérea regular | 52 |
| TABELA 5 – Características de uma companhia aérea charter | 54 |
| TABELA 6 – Novos paradigmas da indústria aérea | 56 |
| TABELA 7 – Modelo de negócio das companhias aéreas de baixo custo | 73 |
| TABELA 8 – Impactos das companhias aéreas de baixo custo na actividade turística | 81 |
| TABELA 9 – Características das estratégias associadas ao relógio da estratégia ... | 95 |
| TABELA 10 – Análise do modelo de baixo custo aplicado à Ryanair (R), easyJet (E) e Air Berlin (AB) | 111 |
| TABELA 11 – Taxas médias de ocupação (2011) | 114 |
| TABELA 12 – Caracterização da frota (2011) | 115 |
| TABELA 13 – Número de lugares disponíveis | 117 |
| TABELA 14 – Estrutura organizacional | 119 |
| TABELA 15 – Caracterização da rede | 121 |
| TABELA 16 – Análise comparativa de preços (em euros) para o dia 1 de Julho de 2012 | 125 |
| TABELA 17 – Análise comparativa de preços (em euros) para o dia 1 de Outubro de 2012 | 125 |
| TABELA 18 – Análise comparativa de datas para a Air Berlin | 125 |

INTRODUÇÃO

A interdependência entre o transporte aéreo e a actividade turística é, actualmente, bastante forte, justificando a proliferação de estudos estratégicos e académicos sobre o tema, ao longo das últimas décadas. Contudo, o seu estudo não pode basear-se numa visão unilateral, pois se o segmento do lazer e turismo se constitui como uma parte significativa da procura aérea, as próprias transformações ocorridas no sector aéreo têm vindo a moldar a actividade turística, promovendo novos comportamentos e formas de turismo. Esta interdependência será por nós demonstrada a partir do modelo sistémico desenvolvido por Leiper (1979), onde o sistema de transportes funciona, essencialmente, como elemento unificador de regiões geradoras e regiões receptoras de turismo.

Para além dos inerentes impactos promovidos no âmbito do turismo, as transformações ocorridas na indústria aérea nas últimas décadas, resultantes da crescente liberalização dos mercados aéreos, que se iniciou nos Estados Unidos e que rapidamente proliferou para outras regiões do mundo tais como a Europa, promoveram novas dinâmicas no sector, nomeadamente o aparecimento de um novo modelo de negócio orientado para o baixo custo.

Este modelo, embora inicialmente desvalorizado, representa actualmente uma percentagem significativa do tráfego aéreo nos mercados domésticos e de médio curso, como é o caso da Europa, onde ronda os 36% da capacidade total de lugares (CAPA, 2012a). Responsável por uma nova vaga de democratização na utilização deste transporte e por uma feroz competitividade no panorama aéreo, forçou os tradicionais modelos de negócio a repensarem estratégias e procedimentos operacionais que visassem melhorias ao nível da eficiência e da produtividade.

A consequente reaproximação destes modelos levou a uma perda da vantagem competitiva das companhias aéreas de baixo custo ao nível do preço, promovendo um novo contexto competitivo em que são as próprias companhias aéreas de baixo custo que procuram reformular a sua estratégia, modificando alguns elementos básicos do seu modelo de negócio, nomeadamente ao nível do serviço oferecido ao cliente, procurando assim alcançar novos mercados e novos segmentos.

Alguns autores afirmam que estes novos modelos são uma combinação entre os serviços oferecidos pelas companhias tradicionais e pelas companhias aéreas de baixo custo, podendo aproximar-se mais de uma ou de outra tipologia. É sobre este modelo de

negócio híbrido, onde se dá simultaneamente uma aposta no baixo custo e na diferenciação, que incidirá a presente dissertação.

Através do estudo e análise de diferentes autores, efectuámos um levantamento das características associadas ao modelo *low-cost*, com base no qual foi realizada uma análise das características operacionais e do serviço oferecido ao cliente de três companhias aéreas – a Ryanair, a easyJet e a Air Berlin – comumente apontadas como pertencendo ao modelo de negócio de baixo custo, verificando desta forma até que ponto estas operadoras cumprem os requisitos associados a este modelo. Por fim, definimos o seu posicionamento estratégico, como base no modelo da estratégia do relógio de Bauwman e Faulkner (1995), por nós escolhido por prever, ao contrário de outros modelos existentes, o desenvolvimento de estratégias onde se valoriza simultaneamente o baixo custo e a diferenciação do produto/serviço oferecido ao cliente.

Pretende-se, desta forma, promover uma maior reflexão e conhecimento de um fenómeno recente no sector aéreo e ainda pouco abordado, facilitando a sua compreensão e delimitação de estratégias por partes dos diferentes intervenientes desta indústria.

1. TURISMO E TRANSPORTES

INTRODUÇÃO

A actividade turística tem sido, cada vez mais, abordada de uma forma holística e representada, por diversos autores, através de inúmeros sistemas turísticos. Destes, seleccionámos o modelo de Leiper (1979), não só para uma melhor compreensão da actividade turística mas, também, da relação entre esta e o sistema de transportes. De forma mais particular, terminaremos o capítulo com uma breve análise da importância e do contributo do transporte aéreo para a actividade turística.

1.1. O SISTEMA TURÍSTICO

“Durante o decorrer da sua história e na maioria das civilizações, quase sempre o ser humano teve a necessidade de viajar, seja por motivos de lazer, comércio, saúde ou quaisquer outros”

(Vasconcelos, 2005: 157).

A perspectiva histórica da actividade turística tem início no preciso momento em que o Homem abandonou o sedentarismo e passou a deslocar-se (Ignarra cit. por Vasconcelos, 2005), evoluindo progressivamente de antiga actividade elitista para fenómeno moderno democratizado (Page e Connell, 2006). *“Throughout history people have travelled for many different reasons and so tourism is as old as human activity (...). Travel for pleasure purposes is essentially a more recent phenomenon which has grown rapidly in the last 200 years”* (Page e Connell, 2006: 22).

Não obstante a existência secular do fenómeno turístico, o turismo como área de estudo é bastante recente e emergiu com *“o crescente protagonismo das actividades turísticas e de lazer”* (Silva, 2004: 9) e consequente necessidade de compreender, credibilizar e desenvolver de forma sustentável este sector (Silva, 2004).

As primeiras abordagens científicas do turismo surgiram, contudo, no seio das influências *cartesiano-reducionistas*¹ (Vasconcelos, 2005), nas quais predominava uma

¹ O pensamento analítico foi desenvolvido por René Descartes (1596-1650) que propunha a decomposição dos fenómenos mais complexos, para que o entendimento individual das suas

tendência de fragmentação da realidade e valorização independente das suas partes constituintes. Nesta abordagem incompleta e redutora, acabava por se valorizar apenas uma das componentes, o que na actividade turística se concretizou na valorização de apenas uma das muitas áreas de estudo que a compõe (Gunn e Var, 2002).

Progressivamente, emergiu na década de 80 a consciência de que a teoria e método reducionista lesavam a compreensão de um fenómeno tão complexo e multidisciplinar como o é a actividade turística, o que conduziu ao aparecimento de uma nova abordagem “holística”, que defendia uma contextualização e um estudo da dinâmica e interdependência dos diversos factores que a constituem (Vasconcelos, 2005). Entendia-se, assim, que só através desta visão multidisciplinar seria possível responder de forma constante e sustentável aos problemas inerentes ao fenómeno turístico (Silva, 2004).

É neste contexto e numa tentativa de contornar os problemas inerentes à investigação científica nas ciências sociais como o turismo (Silva, 2004), que surge uma nova ferramenta de estudo – a Teoria Geral de Sistemas – desenvolvida pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) que, ao reconhecer a ineficácia da aplicação das leis da física em disciplinas como as ciências sociais, elaborou novas leis científicas possíveis de serem aplicadas, interdisciplinarmente, em sistemas abertos (Lohmann e Netto, 2008).

Bertalanffy definiu sistema como um conjunto de elementos interligados entre si e em constante relação com o seu ambiente envolvente. Ou seja, um sistema é composto por um conjunto de elementos, um conjunto de relacionamentos entre elementos e um conjunto de relacionamentos entre esses elementos e o ambiente em que se inserem (Hall cit. por Vasconcelos, 2005). Defendeu ainda a existência de duas tipologias antagónicas de sistemas: por um lado, os sistemas fechados, estruturas estáticas caracterizadas pela ausência de trocas de materiais; por outro, os sistemas abertos, que não são mais do que sistemas dinâmicos onde imperam trocas entre os diferentes elementos (Vasconcelos, 2005).

Beni (2001) cit. por Vasconcelos (2005) foi um dos académicos que defendeu a aplicação da Teoria Geral de Sistemas no fenómeno turístico, ao traduzir-se este como um sistema aberto onde as suas componentes interagem entre si e com o seu ambiente envolvente. Beni (1997) afirma ainda que um sistema deve ser composto por um conjunto de elementos:

partes constituintes facilitasse a compreensão do fenómeno na sua totalidade (Capra cit. por Vasconcelos, 2005).

TABELA 1 – Partes constituintes de um sistema

| | |
|------------------------------|---|
| Meio ambiente | Conjunto de elementos que não fazem parte do sistema mas que exercem influência sobre o mesmo |
| Elementos ou unidades | As partes constituintes do sistema |
| Relações | Dependências e ligações entre os diferentes elementos do sistema |
| Atributos | Qualidades atribuídas aos elementos e/ou sistema para a sua caracterização |
| Entradas / Inputs | Elementos e influências que o sistema recebe |
| Saídas / Outputs | Produto final após todas as transformações por que passam os elementos que entram no sistema |
| Feedback | Método de controlo que mantém o processo em equilíbrio |
| Modelo | É uma representação do sistema que tem como objectivo facilitar o seu estudo, permitindo assim uma análise mais precisa |

FONTE: Elaborado a partir de Beni (1997)

A Teoria de Sistemas evoca, desta forma, a mutabilidade e complexidade dos sistemas, enfatizando a importância da contextualização do fenómeno em estudo e das interacções entre cada variável que o compõe. É, resumidamente, uma ferramenta metodológica, que olha para o todo através do conjunto dos seus elementos, procurando a compreensão da complexa realidade permitindo, assim, actuar sobre ela (Almeida, 2010): *“Thus, a tourism system is a framework which embodies the entire tourist experience of travelling”* (Page e Connell, 2006: 10). Contudo, esta teoria não está isenta de críticas, sendo-lhe reconhecidas algumas desvantagens, nomeadamente ao isolar o sistema turístico, esquecendo que este é parte integrante de outros sistemas mais abrangentes (Lohmann e Netto, 2008).

Embora esta teoria seja refutada por alguns académicos, a verdade é que esteve na origem do pensamento sistémico (Vasconcelos, 2005), levando ao aparecimento de uma pluralidade de modelos de sistemas turísticos, amplamente utilizados como base para o desenvolvimento de diversos estudos. Estes modelos vêm organizar e estruturar conceptualmente a actividade turística, facilitando a compreensão da sua natureza holística e da complexa dinâmica das suas componentes, permitindo assim uma maior gestão e planeamento, visto que um dos desafios desta actividade se prende com o facto de que a

mutação de apenas uma das variáveis pode afectar o todo ou parte do sistema turístico (Petrocchi cit. por Vasconcelos, 2005).

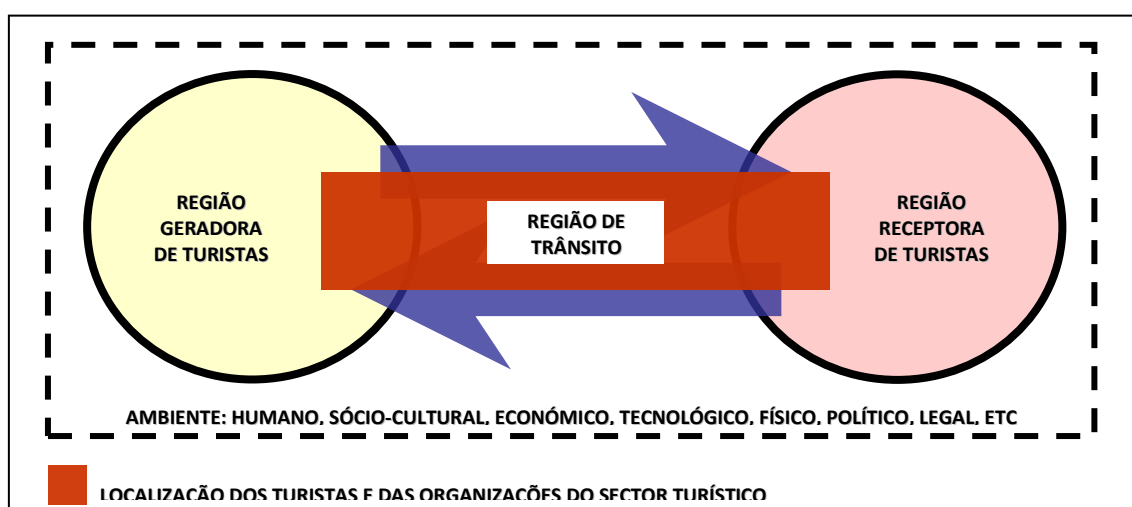
1.2. O MODELO DE LEIPER

“No matter how it is labelled or described, tourism is not made up only of hotels, airlines and the so called “tourist industry” but rather a system of major components linked together in an intimate and interdependent relationship. This model is one way of describing the functioning tourism system” (Gunn e Var, 2002: 35).

Um dos modelos de sistema turístico mais reconhecidos é o proposto por Leiper, o qual “(...) tem vindo a ser aplicado por diversos autores a diferentes realidades e destinos turísticos” (Almeida, 2010: 42) e que servirá de base para o desenvolvimento da presente dissertação.

Leiper (1979) cit. por Vasconcelos (2005) elaborou um modelo conceptual, com base numa visão holística da actividade turística, no qual identifica os seus diferentes elementos que interagem sistemicamente. Estruturou a actividade turística em três áreas geográficas distintas: a região geradora, a região receptora e a região de trânsito, elemento de ligação das duas primeiras. Defendeu ainda a existência de elementos que interagem neste contexto e que variam segundo a sua natureza: o turista, que surge como elemento dinâmico e a indústria turística, como elemento económico.

FIGURA 1 – Sistema turístico de Leiper (1979)



FONTE: Almeida (2010)

Neste modelo (figura 1) são identificados os três elementos básicos do sistema turístico: o elemento geográfico (região emissora, região receptora e região de trânsito), o elemento humano, isto é, o turista, e o elemento organizacional, constituído pelos diferentes organismos da indústria turística (Page e Connell, 2006). Integrados num sistema aberto, estes elementos interagem em diferentes contextos, seja físico, cultural, económico, político ou tecnológico (Leiper, 1979; Almeida, 2010).

A região geradora, área geográfica residencial dos turistas é, simultaneamente, o ponto de origem e o ponto final do fluxo turístico e oferece as condições económicas e sociais que motivam a deslocação temporária. É aqui que se opera a preparação da viagem e se parte (Leiper, 1979). Do ponto de vista da indústria turística, o marketing desempenha nestas regiões um papel primordial, nomeadamente ao nível de operadores turísticos e agências de viagens (Bonice e Cooper, 1988).

A região receptora é o destino geográfico da deslocação, onde os turistas permanecem temporariamente e onde mais se sentem os impactos da actividade turística e consequente necessidade de gestão e planeamento. Possui certas qualidades atractivas, na maioria das vezes inexistentes nas regiões emissoras, que actuam como elemento motivador (Leiper, 1979).

A região de trânsito efectua a ligação entre as duas regiões acima referenciadas e representa, simultaneamente, o período temporal e o percurso espacial até ao destino, que inclui todos os lugares intermediários que são visitados, seja por conveniência ou simplesmente por se constituírem como lugares de atracção. Estas rotas de trânsito têm um papel vital na dinâmica de todo o sistema pois influenciam a qualidade de acesso aos destinos e, conseqüentemente, a quantidade e direcção dos fluxos turísticos (Leiper, 1979).

Ao nível dos elementos encontramos, por um lado, o turista, actor e dinamizador deste sistema: *“Tourism, after all is a very human experience”* (Page e Connell, 2006: 7). Por outro, a indústria turística, que se encontra transversalmente presente nas três regiões supramencionadas e que representa a componente organizacional e comercial envolvida na concepção de produtos turísticos e na resposta às necessidades dos turistas (Page e Connell, 2006). Segundo Leiper (1979), esta indústria pode ser dividida em seis sectores especializados em diferentes áreas turísticas e com diferentes pesos em cada uma das regiões geográficas do sistema:

- i. *Marketing turístico*: estimula a comunicação entre alguns elementos do sistema e concentra-se essencialmente nas regiões emissoras (operadores

turísticos, agências de viagens, promotores turísticos, literatura, entre outros). Nas áreas de trânsito e receptoras estão presentes como operadores turísticos locais, guias turísticos ou postos de informação turística. Cada sector acaba por se especializar no seu marketing;

- ii. *Transporte*: serve a deslocação dos visitantes e concentra-se, essencialmente, nas zonas de trânsito;
- iii. *Alojamento*: oferece estadia temporária e outros serviços relacionados, como por exemplo a restauração, no destino e igualmente nos pontos de paragem na rota de trânsito;
- iv. *Atrações turísticas*: constituem-se como oportunidades de experiências para os turistas, quer sejam naturais ou construídas pelo homem. Estas apresentam maior relevância nas regiões de destino e nas rotas de trânsito.
- v. *Serviços turísticos*: encontram-se presentes ao serviço dos visitantes nas três áreas geográficas e incluem, por exemplo, lojas de *duty-free*, seguros de viagem, táxis, entre outros;
- vi. *Regulamentação turística*: oferece mecanismos de regulação e desenvolvimento da indústria turística, como é o caso de instituições de ensino ou organismos públicos;

O modelo de Leiper é, pela sua estrutura simples e flexível, plausível de ser aplicado em diferentes áreas de estudo e em diferentes escalas, o que se torna benéfico tendo em conta o carácter pluridisciplinar da actividade turística (Page e Connell, 2006). Contudo, este modelo encontra algumas críticas por parte de outros autores. Pridéaux cit. por Almeida (2010), por exemplo, afirma que este modelo, embora foque a importância do sistema de transportes nos movimentos dos fluxos turísticos entre regiões emissora e receptora, não menciona a sua capacidade de influenciar, pelas suas características, estes mesmos fluxos (através de preços, frequências, entre outros).

Este modelo servirá de referência no nosso estudo, pois o transporte, ao permitir a mobilidade, constitui-se como um elemento importante para o funcionamento de todo o sistema turístico. Daremos especial atenção ao transporte aéreo tentando compreender a sua evolução, nomeadamente ao nível dos modelos de negócio.

1.3. O SISTEMA DE TRANSPORTES

“A fundamental fact is that people travel in varying distances by various means for a variety of reasons, and transport provision sits at the heart of that movement” (Lohmann e Duval, 2011: 3).

No modelo sistémico desenvolvido por Leiper, os transportes figuram como uma componente importante e inseparável do sistema turístico, funcionando essencialmente como elemento unificador de regiões geradoras e regiões receptoras, representadas através do volume de viagens realizadas (Page e Connell, 2006). Contudo, neste modelo, o transporte apresenta um papel passivo e a sua procura é vista como sendo meramente derivada, condicionada pela existência de infra-estruturas e actividades de turismo e lazer que são a causa da deslocação, acabando o transporte por “(...) *não assumir uma utilidade em si, mas sim pela valorização que resulta da alteração de localização de uma pessoa ou de um bem proporcionada por ele*” (Costa, 2009: 128).

Recentemente, alguns autores têm atribuído ao transporte uma participação mais dinâmica no fenómeno turístico ao torná-lo num produto turístico e retratando-o como experiência turística em si mesmo, estando a deslocação “*associada ao prazer da condução, à procura de aventura, à descoberta de paisagens ou de lugares*” (Costa, 2009: 128). O transporte passa, então, a ser uma das principais motivações da viagem (Graham, 2006): “(...) *it is apparent that transport can be both a mode of travel and a destination*” (Duval cit. por Lohmann e Duval, 2011: 3).

Hall (1999) cit. por Costa (2009) integra estas duas perspectivas ao defender quatro relações funcionais entre o transporte e o turismo, nas quais as três primeiras se inserem nas convencionais visões e a última no emergente papel dos transportes. Seguindo uma escala do geral para o particular, na primeira os transportes permitem a ligação entre áreas emissoras e áreas receptoras turísticas; na segunda, permitem a criação de acessibilidade internamente, nas áreas de destinos; em terceiro, criam acessibilidade nos sítios de atracção turística, tais como *resorts* ou parques temáticos; e, em último lugar, seguindo a visão moderna, a deslocação constitui-se como uma experiência turística, como é o caso do balonismo, do turismo espacial ou dos cruzeiros. Nesta última perspectiva, para que o transporte se figure como produto turístico é imperativo que as actividades desenvolvidas à sua volta proporcionem experiências relevantes. Nesta lógica, Hall (2005) cit. por Costa (2009) identifica ainda três categorias de actividades relacionadas com o transporte e que poderão ser desenvolvidas como produtos turísticos:

- a) A primeira integra o conjunto de experiências que resultam da simbiose entre a utilização do transporte e o contexto paisagístico em que se insere, como por exemplo, um viagem de gôndola em Veneza ou um passeio no Douro;
- b) A segunda integra o conjunto de experiências nas quais é o serviço de elevada qualidade prestado na deslocação que lhe confere valor e o torna atractivo, como é o caso do serviço de luxo prestado no *Venice-Simplon Orient Express*, que numa viagem de dois dias efectua a ligação de Londres a Veneza e que se baseia na fama do Expresso do Oriente que inicialmente ligava Londres a Constantinopla;
- c) Na última categoria integram-se as experiências vivenciadas através das visitas museológicas relacionadas com os transportes (por exemplo, o *Smithsonian National Air and Space Museum*, em Washington ou o Museu da TAP), dos encontros de entusiastas pelo transporte, ou ainda das deslocações efectuadas em transportes antigos;

Embora seja discutível o papel dos transportes na actividade turística, é incontornável que o desenvolvimento dos transportes, impulsionado pelo desenvolvimento tecnológico, tem sido uma das condições essenciais não só à democratização e globalização da actividade turística (Costa, 2009), mas também ao desenvolvimento turístico dos próprios destinos (Almeida, 2010; Graham, 2006).

Os transportes operam através de vastas redes que se desenvolvem em escalas macro e micro actuando como condutas económicas para os próprios destinos em que se inserem (Duval cit. por Lohmann e Duval, 2011). É a integração sustentável destas diferentes escalas que permite uma maximização dos fluxos turísticos para as regiões e uma maior cobertura global, assegurando que estes benefícios são distribuídos por diferentes regiões. “*All tourism depends on access. Indeed, accessibility, or lack of it, can make or break a destination*” (Boniface e Cooper, 2008: 34). Em alguns casos, o transporte pode constituir-se como o factor mais condicionante do aproveitamento turístico de um destino, nomeadamente nos casos em que estes se encontram numa posição geográfica longínqua e isolada, apresentando o transporte aéreo, nestes casos, um papel de destaque (Lohmann e Duval, 2011).

É por esta incontornável importância do papel dos transportes que Prideaux defende a substituição do estudo deste sector como componente isolada do sistema

turístico, por uma observação sistémica e holística que entenda que qualquer impacto externo não afecta um só modo de transporte mas o sector em geral (Almeida, 2010), nomeadamente tendo em conta que os transportes não só competem entre si, como também se complementam, como é o caso, a título de exemplo, da progressiva integração aérea e ferroviária, que estabelece a ligação entre centros urbanos e aeroportos (Stubbs e Jegende cit. por Lohmann e Duval, 2011). Este sector é uma realidade em constante mutação e as actuais transformações operadas nos mercados, tais como o aparecimento de novos canais de distribuição, a introdução de conceitos *low-cost*, a sofisticação dos serviços a bordo ou as crescentes preocupações com a segurança, tornará cada vez mais difícil a escolha entre os diferentes meios de transporte (Graham, 2006).

O sistema dos transportes deve ser analisado através de quatro elementos básicos:

- i. Os *modos* traduzem-se no meio de transporte utilizado (ar, água e terra: estrada ou caminhos-de-ferro) e a sua escolha por parte do viajante é influenciada por um diverso número de factores, tais como o tempo e distância a percorrer, conforto, sensação de segurança, preços praticados, serviços oferecidos, entre outros (Cooper *et al.*, 2008). Recentemente, quanto ao peso que cada modalidade apresenta para a indústria turística, a nível internacional, verificaram-se os seguintes valores: o transporte aéreo representava 52% das deslocações, 39% para o transporte rodoviário, 6% para o transporte aquático e 3% para o ferroviário (UNWTO cit. por Costa, 2009: 126). Note-se que estes valores serão diferentes no panorama doméstico, com a diminuição da importância do transporte aéreo e aumento dos modos terrestres (rodoviário e ferroviário).
- ii. As *vias* constituem o local em que o transporte opera e podem ser artificiais (por exemplo linhas de caminho-de-ferro) ou naturais, como ar e água (Cooper *et al.*, 2008). Pode ainda existir uma via híbrida que junta estes dois elementos, como é o caso dos cursos de água artificialmente construídos pelo homem (Faulks cit. por Almeida, 2010).
- iii. Os *terminais* são as infra-estruturas que permitem ao viajante o acesso aos transportes, podendo ainda servir de elemento integrado de ligação entre diferentes meios de transporte (Cooper *et al.*, 2008).
- iv. As *tecnologias* são aplicadas aos elementos supracitados e a sua aplicação pode modelar o próprio desenvolvimento turístico. Diversos estudos enfatizam a importância do desenvolvimento tecnológico aplicado aos

transportes para o desenvolvimento do turismo, ao melhorar/criar maior acessibilidade entre regiões geradoras e de destino, muitas vezes cada vez mais afastadas entre si, e ao aumentar os fluxos turísticos, pela sua democratização económica (Costa, 2009). O desenvolvimento do caminho-de-ferro no Reino Unido no século XIX, por exemplo, conduziu ao aparecimento de *resorts* no litoral. Outro exemplo é o aparecimento dos aviões a jacto que veio permitir a globalização da actividade turística (Palhares cit. por Lohmann e Duval, 2011).

O sector dos transportes, salvo algumas excepções, encontra-se ainda bastante regulado pois os governos, de forma geral, apresentam um grande interesse por estes sistemas na medida em que se tornam importantes promotores económicos nacionais através da movimentação de pessoas e mercadorias (Lohmann e Duval, 2011). Desde a década de 90, a própria União Europeia tem promovido o investimento ao nível das infra-estruturas de transporte como forma de estímulo para o desenvolvimento económico e atracção de novos investimentos, nomeadamente em regiões subdesenvolvidas (Graham e Shaw, 2008). Actualmente, nesta região, este sector representa mais de 10% do PIB, empregando cerca de 10 milhões de pessoas (Riley cit. por Almeida *et al.*, 2008b).

É, assim, de salientar a interdependência deste dois sectores, turismo e transportes, pois se, por um lado, o transporte conta com a atractividade de um destino para o seu desenvolvimento, por outro, o próprio destino precisa dos transportes para que se torne acessível aos visitantes; e se o desenvolvimento dos transportes estimulou a procura, por outro, foi o aumento desta procura que estimulou a necessidade de maior desenvolvimento dos transportes (Lohmann e Duval, 2011). “*Good accessibility, which is determined by the transport services provided, is a fundamental condition for the development of any tourist destination (Prideaux, 2000). Conversely, the transport industry can be a major beneficiary of tourism because of the additional passengers that may be generated*” (Gaham, 2006: 181).

A complexidade desta relação e a necessidade de criação de sinergias entre os dois sectores pressupõe a existência de gestão integrada e de um planeamento sustentável, o que tem sido muitas vezes dificultado pela incapacidade de segmentar a sua utilização por motivação turística ou não turística (Lohmann e Duval, 2011).

Da pluralidade de meios de transportes que servem a actividade turística, darei especial enfoque ao transporte aéreo que, impulsionado pelo desenvolvimento tecnológico, tem apresentado um maior crescimento nas últimas duas décadas (Almeida *et al.*, 2008b) e

tem tido um papel primordial na democratização turística, na globalização do fenómeno turístico e na rápida emergência de novos destinos (Keller cit. por Elamiri, 2000).

1.4. TRANSPORTE AÉREO E TURISMO

“(...) these two are among the leading growth sectors of the world economy” (Keller, 2000: 15).

O transporte aéreo e o turismo encontram-se, actualmente, entre os principais sectores económicos mundiais e, caracteristicamente, apresentam algumas semelhanças como a grande dependência do ciclo económico e de uma procura, nomeadamente a relacionada com o lazer, extremamente elástica ao preço (Keller, 2000).

A sua interdependência é bastante forte, não podendo o seu estudo basear-se numa visão unilateral (Bieger e Wittmer, 2006). Historicamente, tem-se assistido a um desenvolvimento paralelo entre a procura destes dois sectores, embora, na última década, se tenha verificado um maior crescimento na procura do transporte aéreo, o que é demonstrativo do seu papel indutor (Elamiri, 2000). Este crescimento deve-se a um conjunto de factores que estimularam a procura, tais como uma maior capacidade financeira que se traduziu numa maior quantidade de dinheiro disponível para viajar, o crescente clima de competitividade e conseqüente diminuição dos preços do transporte, ou o desenvolvimento de infra-estruturas *Hub & Spoke*, que melhoraram a acessibilidade ao permitir uma proliferação de ligações. *“The impact of market economy innovations in the field of air transport has (...) been viewed as positive by the potential traveller. The profusion of connections and the fall in prices resulting from greater competition are consumer-friendly developments and a stimulus to tourism”* (Keller, 2000: 18). Este facto levou a que as companhias aéreas desenvolvessem novas estratégias orientadas para a procura turística e não somente para o seu tradicional segmento de negócios (Elamiri, 2000).

Bieger e Wittmer (2006) defendem a existência de quatro etapas distintas nesta relação do transporte aéreo com o segmento de lazer e turismo:

- i. Uma primeira fase, logo após a Primeira Guerra Mundial, em que o transporte aéreo se dedicava inteiramente ao segmento de negócios e ao transporte de correio, negligenciando o turismo;
- ii. Uma segunda fase, após a Segunda Guerra Mundial, em que o excedente de aeronaves levou a que as companhias regulares dependessem do tráfego

turístico para aumentar o seu *load factor* sendo, contudo, o turismo visto pelo transporte aéreo como uma actividade secundária;

- iii. Uma terceira fase de grande desenvolvimento tecnológico, nomeadamente de aeronaves *wide-body*, que aumentou a capacidade de lugares, aumentando ainda mais a dependência do segmento de lazer e turismo, podendo mesmo falar-se numa especialização neste mercado;
- iv. Na fase actual, o transporte depende igualmente do segmento de negócios e do segmento de turístico;

As mudanças operadas no sector do transporte aéreo têm vindo a modelar a própria actividade turística, como foi o caso do desenvolvimento tecnológico. O aparecimento do avião a jacto permitiu uma redução do tempo necessário à realização da viagem e do seu preço (Becken, 2001; Costa, 2009). Este facto, aliado à melhoria das condições de vida e à progressiva valorização do tempo de lazer por parte da procura conduziu à democratização da actividade turística, potenciada pelo aparecimento de voos charter e operadores turísticos (Graham, 2006).

Por outro lado, ao permitir um aumento das distâncias percorridas, operou ainda mudanças na geografia do turismo internacional, potenciando o desenvolvimento de mercados turísticos mais distantes, nomeadamente entre continentes (Keller, 2000), conduzindo à própria globalização da actividade turística e ao rápido aparecimento de novos destinos (Becken, 2001; Boniface e Cooper, 1988; Keller, 2000): “*Technological innovations in transport have (...) led to a physical and psychological “shrinking” of the world*” (Becken, 2001: 11). A Organização Mundial de Turismo preconiza um crescimento médio anual nas deslocações internacionais, entre 1995 e 2020, de 4,1% (UNWTO cit. por Costa, 2009). Este facto veio introduzir uma competitividade à escala global, com impacto para a Europa, até aqui líder do mercado (Graham, 2006).

Actualmente, em muitas ilhas e locais isolados, como é o caso da Austrália ou do Havai, o turismo actua como seu único motor de desenvolvimento e, muitas vezes, o transporte aéreo é o único meio de acesso e de ligação a outros locais (Lohmann e Duval, 2011; Elamiri, 2000).

Mas a sua importância não se esgota nas deslocações de longa distância e, recentemente, tem vindo a ganhar terreno em espaços regionais, ganhando primazia sobre outros meios de transporte até aqui mais utilizados e actuando como elemento essencial para o desenvolvimento turístico, como é o caso europeu: “*Air transport constitutes one of the*

essential factors of tourism development, even in regions where transport by land is particularly easy as in Europe” (Elamiri, 2000: 38). Este fenómeno foi promovido pelo aparecimento das companhias aéreas de baixo custo que vieram democratizar ainda mais a utilização do transporte aéreo (Lohmann e Duval, 2011). De acordo com Franke (2004) cit. por Almeida *et al.* (2008b), a viagem de avião passou de um luxo para um hábito de quem se pretende deslocar entre dois locais.

Para além da inerente promoção de acessibilidade e desenvolvimento de destinos, as companhias aéreas chegaram mesmo a participar, na década de 80, na promoção dos destinos com o intuito de tornar as rotas para esses locais rentáveis. Existia uma relação de interdependência entre companhias aéreas e organizações de marketing dos destinos: se, por um lado, as operadoras necessitavam de estratégias de marketing para potenciar a sua procura, o sector do marketing, por outro, necessitava que as companhias aumentassem a frequência a partir de certos destinos de forma a dar resposta a uma procura latente (Lohmann e Duval, 2011).

O Dubai é um bom exemplo de como o transporte aéreo pode potenciar o desenvolvimento de um destino através de uma cooperação sustentável entre várias entidades – companhias aéreas, aeroportos, marketing turístico, organizações de turismo e sectores governamentais.

O Dubai usufrui de uma posição geográfica central privilegiada, funcionando o seu aeroporto como *hub* estratégico da *Emirates Airlines*, ao fazer a ligação entre o ocidente e o oriente. Esta é uma das poucas companhias com presença em todos os continentes pois o seu mercado local é tão pequeno, com cerca de 1.4 milhões de pessoas, que tem que alcançar outros destinos para que a sua operação se torne rentável.

Esta operadora coopera com organizações de turismo locais com o objectivo de promover estadias por parte dos passageiros, por exemplo, através de taxas aéreas que incluem duas ou três noites de alojamentos por baixo custo, o que é facilitado pelo facto de a companhia estar inserida numa integração vertical, possuindo hotéis, agências de viagens e atracções turísticas. Desta forma, através de uma promoção conjunta consegue converter passageiros em trânsito em passageiros visitantes (Lohmann e Duval, 2011).

Por outro lado, as próprias mudanças ocorridas na actividade turística, como o aparecimento de novas formas de turismo ou de novos destinos, afectam o transporte aéreo ao influenciarem a procura, levando, por exemplo, à criação de novos modelos de negócio, como foi o caso das companhias aéreas charter. E, muitas vezes, são os próprios destinos que promovem o investimento nos aeroportos locais (Bieger e Wittmer, 2006).

Verifica-se, deste modo, a necessidade de criação de sinergias entre estes dois sectores, identificando-se pontos fortes e principais desafios e procurando soluções para a promoção de um desenvolvimento turístico sustentável (Elamiri, 2000).

2. TRANSPORTE AÉREO

INTRODUÇÃO

O sector aéreo é, contrariamente ao sector do turismo, uma indústria recente que tem sido, contudo, palco de inúmeras transformações resultantes da liberalização de alguns mercados aéreos. Neste capítulo daremos especial ênfase ao transporte aéreo, analisando as suas características actuais e mutações que tem vindo a sofrer. Serão ainda caracterizadas as diferentes tipologias de transporte aéreo, visando uma melhor compreensão dos diferentes modelos de negócio e serão analisados os novos desafios que o sector aéreo deverá enfrentar de forma sustentável.

2.1. CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA AÉREA

“The airline industry presents a paradox. For the last fifty years it has been characterised by continued and rapid growth in demand for its services. Yet it has remained only marginally profitable” (Doganis, 2005: 4).

A evolução do transporte aéreo tem-se caracterizado, de forma geral, por um crescimento significativo, tanto da oferta como da procura, ainda que apresentando algumas oscilações temporais e diferenças regionais (Belobaba *et al.*, 2009).

A introdução no mercado de jactos excedentes da Segunda Guerra Mundial para uso comercial (Belobaba *et al.*, 2009), as sucessivas inovações tecnológicas, nomeadamente a introdução, na década de 70, da primeira aeronave *wide-body* (Boeing 747), pioneira no aumento da capacidade e distâncias percorridas (Costa, 2009), bem como a liberalização de alguns mercados aéreos, foram alguns dos factores que, progressivamente, vieram estimular a proliferação da oferta (Belobaba *et al.*, 2009; Cento, 2009). Paralelamente, o *boom* económico pós-guerra ocorrido em alguns países desenvolvidos potenciou as trocas comerciais, dando um novo impulso à procura por parte de clientes de negócios e por facilidades de carga, e o conseqüente aumento do rendimento *per capita* estimulou um aumento da procura por parte de viajantes, influenciados pelas mais diversas motivações, que não os tradicionais clientes de negócios. Por outro lado, o próprio desenvolvimento tecnológico aplicado ao transporte aéreo, ao permitir uma redução do custo unitário por

passageiro, conduziu à redução das tarifas aéreas e consequente democratização do seu uso (Doganis, 2005).

Em 2008, a indústria aérea mundial era já composta por cerca de 2000 companhias aéreas, num total de mais de 23 mil aeronaves comerciais, servidas por mais de 3700 aeroportos (ATAG cit. por Belobaba *et al.*, 2009) e responsável pelo transporte de mais de 2.2 mil milhões de passageiros (IATA cit. por Belobaba *et al.*, 2009).

É notável o rápido crescimento de uma indústria tão recente, nomeadamente quando comparado com outros sectores económicos (Elamiri, 2000) pois, historicamente, o crescimento anual das viagens aéreas tem sido o dobro do crescimento anual do PIB (Belobaba *et al.*, 2009). E, embora, as taxas de crescimento de cerca de 15%, tão características da década de 40 e 50, tenham progressivamente vindo a diminuir, devido à crescente maturação do próprio sector, rondando actualmente os 5%, este crescimento é bastante significativo, prevendo-se ainda a sua continuação (Doganis, 2005).

FIGURA 2 – Evolução do tráfego aéreo

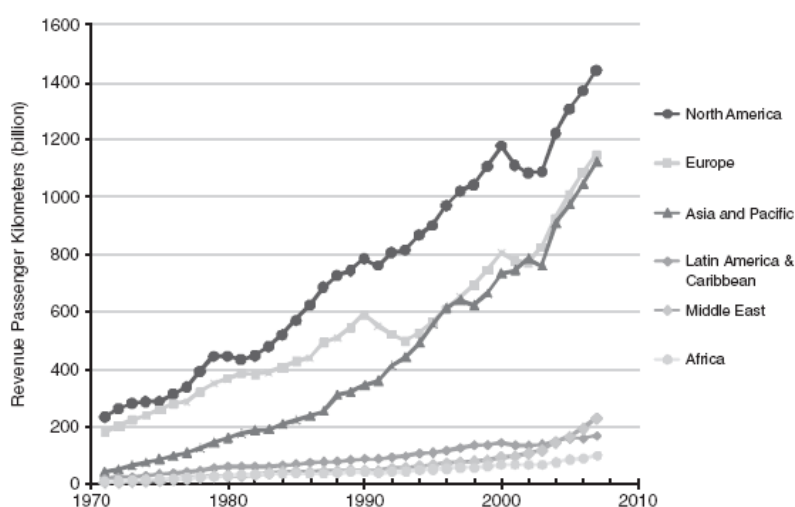


Figure 1.2 Growth of airline passenger traffic by world region
Data sources: ICAO (1971–2005), IATA (2006–2007)

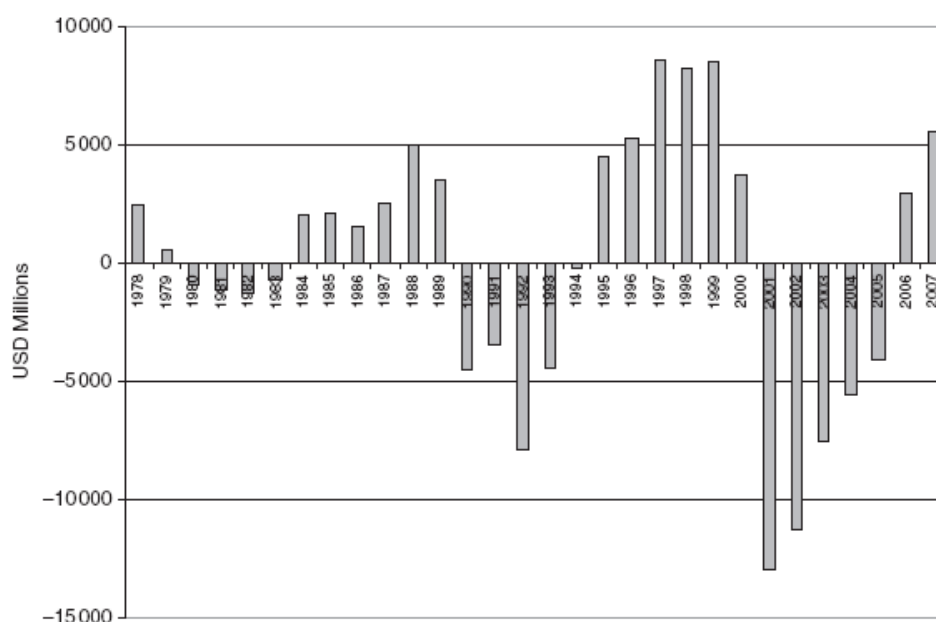
FONTE: Belobaba *et al.* (2009)

É visível na figura 2 o crescimento em geral positivo do número de passageiros mundiais, destacando-se dois períodos de quebra na procura. O primeiro, em 1991, devido à Guerra do Golfo que despoletou uma crise de petróleo e uma recessão económica e, o segundo, em 2001, devido aos ataques terroristas do 11 de Setembro em Nova Iorque, embora esta quebra tenha sido mais sentida no mercado norte americano (Belobaba *et al.*, 2009).

Ao nível regional, a América do Norte e a Europa encontram-se entre os principais mercados (Figura 2), seguindo-se a região da Ásia e Pacífico que, pelo seu potencial de crescimento, se prevê ultrapassar a Europa dentro de pouco tempo. Contudo, os mercados do Médio Oriente e América Latina são os que têm vindo a registar maiores taxas de crescimento nos últimos anos (Anexo 1).

Contudo, apesar do gradual aumento do número de passageiros transportados e de o sector aéreo ser ainda bastante recente, de forma geral, as companhias aéreas lutam para tornar as suas operações rentáveis (Belobaba *et al.*, 2009). A performance financeira das companhias aéreas mundiais tem sido muito marginal, como se pode observar na figura 3, quer em mercados onde a indústria é extremamente regulada e protegida da competição, quer em ambientes económicos positivos, raramente atingindo os 2% de lucro líquido salvo algumas excepções² (Doganis, 2005). “*Airline industry profitability has been an elusive goal for several decades and the recent events has only accentuated existing weaknesses*” (Cento, 2009: vii).

FIGURA 3 – Lucros líquidos das companhias aéreas mundiais



FONTE: ICAO cit. por Belobaba *et al.* (2009)

Doganis (2005) menciona dois factores que justificam este facto: (i) o desenvolvimento tecnológico e (ii) a progressiva liberalização dos mercados. Cento (2009) veio ainda acrescentar um terceiro factor: (iii) as condições exógenas.

² É o caso da Singapore Airlines, da Cathay Pacific ou da British Airways (Doganis, 2005).

(i) *Desenvolvimento tecnológico* - As inovações tecnológicas progressivamente introduzidas ao nível dos motores, *design* e estrutura, tornaram os aviões mais rápidos e maiores, aumentando a sua eficiência. Contudo, os efeitos positivos destas inovações ao nível operacional, do ambiente e do próprio passageiro, tão comumente proclamados, escondem um reverso muitas vezes esquecido. Por um lado, o aumento da capacidade dos aviões criou um excesso de oferta que ficou aquém da procura, reduzindo as margens de lucro das operadoras. Por outro, as inovações vieram aumentar o preço de venda das aeronaves, intensificando a necessidade de financiamento, muitas vezes com juros bastante altos, garantido mesmo nas épocas de maior turbulência económica e menor procura. Este financiamento facilitado, se por um lado auxiliou no crescimento das operadoras, por outro veio aumentar a sua despesa total, fazendo com que se tornassem mais vulneráveis, nomeadamente nos períodos em que a procura não atinge os níveis desejados, em casos extremos levando à falência. *“It is easy to acquire aircraft to launch services – much more difficult to keep paying the lease payments or capital charges when traffic levels are less than anticipated”* (Doganis, 2005: 14).

(ii) *Liberalização* – O processo de liberalização, promovido na década de 70 pela desregulamentação do mercado doméstico dos Estados Unidos, conduziu à remoção do controlo de tarifas, facilitando a competição ao nível do preço, e promoveu o aparecimento de novas companhias aéreas, aumentando a competitividade no sector (Doganis, 2005) levada ao extremo com o aparecimento das companhias aéreas de baixo custo (Cento, 2009). Se por um lado estas novas operadoras se tornaram atractivas para um cliente sensível ao preço num período de turbulência económica e de medo de viagens intercontinentais, por outro vieram moldar a competitividade, forçando as companhias tradicionais a reduzirem as suas taxas por forma a continuarem competitivas, consequentemente reduzindo a sua percentagem de lucro, vulnerabilizando a sua rentabilidade (Belobaba *et al.*, 2009; Hofer *et al.*, 2008). Foi neste contexto que emergiu uma nova necessidade de aumento da produtividade (Pereira e Reis, 2011) e redução de custos (Doganis, 2005). Este processo de liberalização e consequentes efeitos na indústria aérea será posteriormente explorado no capítulo 2.2.

(iii) *Condições exógenas* – Os rendimentos das operadoras aéreas são ainda ciclicamente afectados por um conjunto de factores exógenos, como o terrorismo, epidemias, crises financeiras ou flutuações no preço do petróleo que conduzem tanto a oscilações na procura, como nos seus custos operacionais, afectando a sua rentabilidade como é possível observar na figura 3 e que examinarei de seguida (Cento, 2009). De 1979 a

1983, o aumento do preço do petróleo fez com que este passasse a representar um terço dos custos operacionais totais das operadoras, fazendo com que muitas, públicas e privadas, fossem financeiramente sustentadas pelos seus governos. De 1990 a 1993 deu-se um novo aumento do preço do petróleo potenciado pela guerra do Golfo em 1991, e um declínio económico de grandes economias como os Estados Unidos e o Japão, reduzindo os níveis da procura. De 2001 a 2005 deu-se uma nova crise no transporte aéreo devido à desaceleração económica e aos ataques terroristas do 11 de Setembro de 2001, que provocaram medo de voar e consequente declínio do tráfego – só nos EUA houve perdas de mais de 40 biliões de dólares de 2001 a 2005 (Belobaba *et al.*, 2009) e a falência de algumas das maiores operadoras americanas (WTTC, 2003) – provocando ainda aumentos nos custos das companhias ao nível dos seguros e segurança (Doganis, 2005). Em 2003, deu-se a Guerra do Iraque e a proliferação da epidemia da Síndrome Respiratória Aguda Grave (Cento, 2009). Houve ainda um aumento do preço do petróleo depois da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEC) ter imposto quotas de produção e muitos dos acordos salariais previamente negociados na anterior época de lucros substanciais fizeram aumentar os custos totais, reduzindo ainda mais as margens de lucros. De forma geral, deu-se o enfraquecimento da economia global, novamente desacelerando a procura (Doganis, 2005).

Entre os factores que recentemente afectaram a indústria aérea encontram-se a recessão global de 2008/09, iniciada nos EUA com as notícias do escândalo Madoff, que rapidamente se propagou à União Europeia conduzindo a uma recessão mundial (Pereira e Reis, 2011), reduzindo o poder de compra e o consumo e culminando numa crise social que desencadeou um conjunto de greves à qual a indústria aérea não foi indiferente, nomeadamente nos controladores aéreos. Também a nuvem de cinzas emanada pelo vulcão islandês Eyjafjallajokull, em 2010, forçou o encerramento do espaço aéreo afectando vários países europeus (a easyJet, por exemplo, apresentou um prejuízo estimado em mais de 32 milhões de euros). Já no contexto nacional português, acontecimentos como a visita do Papa Bento XVI em Maio de 2010 e a Cimeira da Nato em Novembro do mesmo ano, levaram ao cancelamento de voos internacionais, perturbando o normal funcionamento dos aeroportos nacionais, como foi o caso do Aeroporto de Lisboa onde foram cancelados cerca de 100 voos (Fiúza, 2011). Em 2011, a Europa vive uma crise financeira e as revoluções políticas em alguns países do mundo árabe conduziram a novos aumentos do preço do petróleo (Air Berlin, 2011a).

Esta evolução cíclica, de quebras e retomadas financeiras, demonstra como a indústria aérea é dependente de boas condições económicas que estimulem a procura, dependência esta que se acentuou mais após a liberalização dos mercados e após a supressão dos apoios estatais (Cento, 2009; Belobaba *et al.*, 2009). *“On a global scale (...) the airline industry has been in a financial crisis for much of the twenty first century”* (Belobaba *et al.*, 2009: 6).

2.2 A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA AÉREA: A CRESCENTE LIBERALIZAÇÃO DOS MERCADOS

“Traditionally the airline industry has been one of the most highly regulated” (Doganis, 2005: 26).

O ambiente desregulado dos mercados aéreos nos primórdios da aviação foi, na Convenção de Paris de 1919, substituído pela intervenção directa dos governos locais, que passaram a ter direito de soberania sobre o espaço aéreo dos seus territórios nacionais (Doganis, 2005).

Em 1944, representantes de 54 países participaram numa convenção internacional da aviação civil, conhecida por Convenção de Chicago, que se constituiu um marco na história da aviação civil ao afirmar a importância e potencial de crescimento desta indústria e ao estabelecer as bases do actual sistema do transporte aéreo através de três elementos inter-relacionados: a) troca dos direitos aéreos; b) controlo de taxas e tarifas aéreas; c) controlo de frequências e capacidade de voo (Doganis, 2005);

Os participantes encontravam-se, então, perante duas posições antagónicas. De um lado, os EUA, bem equipados de aviões militares, e outros países como a Holanda e a Suécia que, pelo seu tamanho geográfico mais reduzido, dependiam do tráfego entre outros países, defendiam um sistema liberal que criasse um mercado aberto ausente de limitações de taxas e frequências (Doganis, 2005) estimulado pela competição ao nível dos preços e inovações ao nível serviço (Graham, 2006). Do outro, a grande maioria dos países, encabeçados pelo Reino Unido, defendiam um ambiente regulador proteccionista mais restrito, para que não se comprometessem os benefícios económicos, sociais e políticos de um meio de transporte então visto como utilidade pública e para que se defendesse a preservação da soberania do espaço aéreo, posição esta que acabou por prevalecer (Belobaba *et al.*, 2009; Doganis, 2005).

Assim, na ausência de um acordo multilateral, definiu-se que a troca de direitos de tráfego seria feita através de acordos bilaterais entre estados de origem da operadora e de destino (Cento, 2009), que as tarifas seriam reguladas pela Associação Internacional do Transporte Aéreo (IATA) e que o controlo de capacidade e frequência seria feito através de acordos entre companhias aéreas e, por vezes, através dos próprios acordos bilaterais. O mercado aéreo era assim regulado bilateralmente com base nestes três elementos (Doganis, 2005). É neste contexto que surgem as cinco “liberdades do Ar”, às quais foram posteriormente acrescentadas mais quatro (Anexo 2), que não são mais do que os direitos das companhias aéreas de um determinado estado relativamente a outro(s) estado(s) (Belobaba *et al.*, 2009).

Desta convenção surgiu também outro organismo, a Organização Internacional da Aviação Civil (ICAO), inaugurada em 1947 e com sede em Montreal, responsável pela uniformização internacional de procedimentos técnicos e operacionais que visassem transversalmente a segurança na indústria aérea e pela sua fiscalização (Elamiri, 2000; Belobaba *et al.*, 2009).

Como resultado e através de acordos bilaterais entre estados e companhias e através de directrizes da IATA e da ICAO, limitou-se a liberdade de acção dos vários intervenientes, criando-se assim um ambiente extremamente regulado, inexistente em qualquer outra indústria, e que permaneceu inalterado até à década de 70, contendo a inovação (Doganis, 2005) e limitando qualquer competição ao nível do preço e da rede (Cento, 2009).

Na década de 60, começaram a surgir defensores da desregulamentação e da livre competição no sector aéreo, evocando os benefícios para o consumidor pela proliferação de tarifas mais baixas, maior oferta e diferenciação ao nível do produto, e para as companhias, visto que a redução dos preços obrigaria à procura de uma maior eficiência numa tentativa de redução dos custos (Doganis, 2005). Este primeiro passo para a liberalização deu-se no mercado doméstico dos Estados Unidos ao ser assinado, em 1978, o *Deregulation Act*, que terminou com qualquer controlo de taxas e rotas, limitada a companhias registadas nos Estados Unidos, e que conduziu a uma renegociação dos acordos bilaterais, nomeadamente com alguns dos países europeus e da Ásia (Wulf e Maul, 2010; Doganis, 2005).

O processo de liberalização expandiu-se a meio da década de 80 ao ser adoptado por alguns países europeus e posteriormente pela União Europeia. *“The significance of US domestic deregulation, which was so rapid and total, was that the pressure for change inevitably spilled over*

to international air transport” (Doganis, 2005: 51). Contudo, a desregulamentação do espaço europeu foi feita de maneira mais gradual, primeiro de maneira mais limitada através da renegociação dos acordos bilaterais³ e, posteriormente, de forma multilateral no espaço intra-europeu, através de três pacotes de desregulamentação fomentados pela Comissão Europeia. A aplicação do primeiro pacote ocorreu em 1987 e o segundo em 1990 e, embora mais insípidos, constituíram o primeiro passo para a liberalização comunitária. Foi o terceiro pacote, finalizado em 1997, que deu maior sentido à liberalização, ao unificar o mercado e ao criar um regime de *open skies* europeu - *European Common Aviation Area* (ECAA) - com total direito a todas as liberdades do ar, proibindo quaisquer restrições ao nível da capacidade, frequência e preços. Este processo de desregulamentação superou o processo americano ao constituir-se como um acordo multilateral⁴, e ao suspender a necessidade de controlo maioritário nacional, desde que este fosse efectuado por parte de companhias ou estados europeus, o que aconteceu, pela primeira vez, em 2004 com a fusão intra-europeia entre a KLM e a Air France. Paralelamente, foram implementadas por parte da Comissão Europeia, “regras de competição” com o intuito de prevenir práticas monopolísticas e comportamentos anti-competitivos que prejudicassem os consumidores. Foi neste contexto que foram proibidas quaisquer ajudas estatais nomeadamente às companhias aéreas nacionais de bandeira (Doganis, 2005).

Actualmente qualquer companhia aérea baseada na U.E. pode operar qualquer rota entre dois países europeus, ou domesticamente dentro de outro país europeu, num mercado assente na livre competição ao nível de frequências, preços e de serviço (Cento, 2009; Graham, 2006; Boniface e Cooper, 1988). O mercado aéreo europeu é assim considerado um mercado único, livre para as companhias europeias embora ainda restrito a companhias estrangeiras (WTTC, 2003; Wulf e Maul, 2010).

Mas mesmo estes novos regimes liberais de *open skies* não permitem uma liberdade ilimitada, colocando ainda alguns entraves, nomeadamente no que toca ao domínio estrangeiro de companhias aéreas, que ainda têm que ser maioritariamente controladas por nacionais embora permitam uma aquisição minoritária por indivíduos ou companhias estrangeiras (de 25% nos EUA e de 49% na U.E.) (Doganis, 2005). Por outro lado, existem paralelamente entidades como a ICAO ou as Autoridades de Aviação Civil de cada país

³ Antes dos pacotes de liberalização que permitiram a criação de um mercado europeu, deu-se um micro processo de liberalização no Reino Unido e na Irlanda (Almeida *et al.*, 2008b).

⁴ Com a expansão da União Europeia, em 2004, de 15 para 25 membros e, em 2007, para 27, os novos membros automaticamente ficaram inseridos neste acordo. E qualquer operadora registada na U.E. é designada de companhia comunitária (Belobaba *et al.*, 2009; Graham e Shaw, 2008).

que, ao salvaguardarem a uniformização de altos padrões de segurança, acabam por agir como mecanismo de regulação ao imporem restrições ao nível da gestão e ao gerarem custos adicionais. “*The advanced level of aviation technology, the need to ensure passenger safety despite the rapidity of technological innovation, and the international nature of much of the airline industry, have all created pressure for the introduction of more complex and wide-ranging external controls and regulations than are found in most industries*” (Doganis, 2005: 27).

Progressivamente, o sistema liberal foi-se proliferando, quer através da renegociação de acordos bilaterais mais liberais, como foi o caso da região da Ásia e Pacífico que promoveu localmente novos acordos bilaterais com países vizinhos e com as rotas entre o Atlântico Norte (Wulf e Maul, 2010; Graham, 2006), quer pela criação de novos mercados aéreos liberais, como foi o caso da criação, em 1996, de um mercado único entre a Austrália e a Nova Zelândia, embora o acordo multilateral europeu seja até agora o mais vanguardista (WITTC, 1997).

Em 2002, o Tribunal de Justiça Europeu observou que as cláusulas nacionalistas contidas nos acordos bilaterais entre membros individuais da União Europeia⁵ e os EUA violavam a legislação europeia que previa a igualdade de oportunidades para todas as companhias aéreas comunitárias, invalidando todos esses acordos (que ainda ficaram temporariamente em efeito até 2008) e autorizou a Comissão Europeia a negociar um acordo multilateral com os EUA em nome de todos os estados membros (Belobaba *et al.*, 2009). Depois de morosas e complexas negociações iniciadas em 2003 e terminadas em Junho de 2010 (European Commission – Mobility and Transport, 2012), foi criado um acordo bilateral - *Transatlantic Common Aviation Area* - entre a União Europeia e os Estados Unidos, originando assim o maior mercado aéreo internacional – cobrindo uma área onde se realiza cerca de 40% do tráfego doméstico e internacional (Doganis, 2005) – facilitando a liberalização dos serviços aéreos dentro deste mercado e a cooperação e uniformização de assuntos chave como a segurança e o ambiente (Cento, 2009). As companhias aéreas europeias e americanas podem agora voar de qualquer aeroporto europeu para qualquer destino dos Estados Unidos sem restrições. As companhias europeias podem ainda voar para outros destinos que não os Estados Unidos, usando estes como mero ponto de paragem. Este acordo apresenta contudo algumas limitações, nomeadamente no que toca à propriedade e estabelecimento das companhias aéreas (entidades estrangeiras não podem ter mais de 25% de participação numa operadora americana e/ou mais de 49% numa operadora europeia) (Cento, 2009). Já em 2003, a WITTC defendia a remoção desta

⁵ Na altura 11 dos então 15 estados membros europeus tinham acordos de *open skies* com os EUA (Belobaba *et al.*, 2009).

barreira, estendendo a todo este mercado as regras de propriedade do terceiro pacote liberal europeu, possibilitando uma maior liberdade de acção e permitindo que futuras fusões substituíssem muitas das actuais alianças. Outra das limitações é o facto do mercado doméstico americano continuar inteiramente fechado a companhias aéreas estrangeiras, pois a cabotagem continua ser proibida nos Estados Unidos segundo a política aérea americana, o que constitui uma desvantagem para as companhias aéreas europeias, uma vez que as operadoras americanas vão poder aceder ao mercado doméstico europeu, nomeadamente através do Aeroporto de Heathrow, conseguindo competir inteiramente com as operadoras europeias (Cento, 2009).

Pese embora algumas limitações, espera-se que a criação deste acordo estimule a criação de acordos regionais liberais similares em outras partes do mundo⁶ (WTTC, 1997), permitindo a globalização deste regime liberal. Um dos passos foi a criação, em 2009, da Agenda para a Liberdade (*Agenda for Freedom*) assinada por sete Estados e a Comissão Europeia, que não é mais do que um conjunto de políticas multilaterais que visam a implementação de acordos bilaterais aéreos que procuram facilitar o acesso a capital, diminuir as restrições de acesso ao mercado e maior liberdade no que toca a preços (Wulf e Maul, 2010).

Contudo, a tendência de regionalização da desregulamentação dos mercados a nível mundial, através da criação de blocos aéreos liberais, tanto pode tornar-se uma base para a criação de acordos liberais entre os vários blocos, criando um mercado liberal global, como pode tornar-se uma barreira à liberalização internacional dos mercados aéreos, caso cada um destes blocos crie entraves ao mercado externo de forma a proteger-se (WTTC, 1997).

Apesar do aparecimento de acordos multilaterais, o actual enquadramento aéreo ainda assenta nos acordos bilaterais, existindo mais de 1500 em todo o mundo, quer reflectam uma atitude moderna liberal ou uma atitude proteccionista tradicional. Coexistem assim no mundo dois regimes regulatórios diferentes. Por um lado, um regime liberal de *open skies* e, por outro, e na maior parte do mundo, um regime regulatório bilateral tradicional, embora não de forma tão simplificada pois coexistem vários níveis de regulação em ambos os regimes (Doganis, 2005). Já em 1997, a WTTC previa um cenário mundial em que áreas industrializadas criariam acordos liberais bloco-a-bloco, enquanto que os serviços entre países deste blocos e países em vias de desenvolvimento continuariam a ser regulados através de acordos bilaterais.

⁶ A WTTC (1997) denominou estes acordos entre blocos regionais de acordos liberais “regionalaterais”.

Deste modo, o quadro de operação das companhias aéreas inclui simultaneamente uma grande variedade de regras e regulamentações sejam elas provenientes de acordos bilaterais/multilaterais ou de organizações internacionais e nacionais, governamentais e não governamentais que actuam em nome da protecção da competição e do consumidor (Belobaba *et al.*, 2009; Doganis, 2005).

A desregulamentação veio facilitar o desenvolvimento turístico (Elamiri, 2000) pois o aumento da competitividade resultou em tarifas mais baixas para os viajantes, democratizando o seu uso (Belobaba *et al.*, 2009). Mesmo antes da introdução dos pacotes de liberalização do mercado aéreo europeu, muitas organizações, como a Organização Mundial de Turismo, proclamavam os benefícios da liberalização do mercado aéreo como factor favorável ao desenvolvimento da indústria das viagens e turismo (WTTC, 1997).

Por outro lado, a progressiva liberalização dos mercados permitiu que o sector aéreo fosse moldado pela própria dinâmica de mercado, conduzindo a um conjunto de mudanças no cenário de operação das companhias aéreas, como se pode observar na Tabela 2, que adoptaram novas estratégias operacionais visando a sua sobrevivência (Belobaba *et al.*, 2009; Wulf e Maul, 2010; Pereira e Reis, 2011). Contudo, as mudanças na Europa não se deram tão rapidamente como no mercado norte-americano pois, ao contrário deste, foi sendo liberalizada progressivamente através de três pacotes de desregulamentação (Schnell, 2003).

TABELA 2 - Consequências resultantes da liberalização dos mercados aéreos

| Consequências | Autores |
|--|---|
| A) Aparecimento das companhias aéreas de baixo custo | Cento (2009); Belobaba <i>et al.</i> (2009); Graham (2006); Almeida <i>et al.</i> (2008b); Graham e Shaw (2008); Elamiri (2000); Rey <i>et al.</i> (2010); |
| B) Privatizações | Belobaba <i>et al.</i> (2009); Doganis (2006); Graham (2006); Adler e Gellman (2012); Meersman <i>et al.</i> (2008); |
| C) Aparecimento do Sistema <i>Hub & Spoke</i> | Cento (2009); Keller (2000); Castillo-Manzano <i>et al.</i> (2012); Burghouwt e Wit (2005); Schnell (2003); |
| D) Tendências de concentração: das alianças e parcerias comerciais às fusões | Cento (2009); Belobaba <i>et al.</i> (2009); Pereira e Reis (2011); Wulf e Maul (2010); Natasi e D'Alfonso (2010); Schnell (2003); Meersman <i>et al.</i> (2008); |

FONTE: Cento (2009); Belobaba *et al.* (2009); Graham (2006); Almeida *et al.* (2008b); Graham e Shaw (2008); Elamiri (2000); Rey *et al.* (2010); Doganis (2006); Adler e Gellman (2012); Meersman *et al.* (2008); Keller (2000); Castillo-Manzano *et al.* (2012); Burghouwt e Wit (2005); Schnell (2003); Pereira e Reis (2011); Wulf e Maul (2010); Natasi e D'Alfonso (2010)

A) APARECIMENTO DAS COMPANHIAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO

“First in North America, then in the EU and, now, elsewhere in the world, the dramatic growth of LCCs has been the most important outcome of liberalisation” (Graham e Shaw, 2008: 1440).

A liberalização dos mercados aéreos levou à criação de um ambiente concorrencial, que teve o seu expoente máximo no aparecimento e proliferação das companhias aéreas de baixo custo, comumente designadas de *low-cost* (Graham, 2006; Cento, 2009; Belobaba *et al.*, 2009; Almeida *et al.*, 2008b; Graham e Shaw, 2008; Elamiri, 2000; Rey *et al.*, 2010).

Este novo modelo de negócio, ao ter o baixo custo como vantagem competitiva originou alterações nas práticas dos preços (Belobaba *et al.*, 2009) levando a que muitas companhias aéreas tradicionais repensassem estratégias e redefinissem objectivos mais competitivos e sustentáveis (Graham, 2006). Por outro lado, vieram mudar as expectativas da procura relativamente ao preço do transporte aéreo (Belobaba *et al.*, 2009) provocando uma nova vaga de democratização do seu uso (Cento, 2009).

Mais do que uma tendência efémera, provaram a sua viabilidade, tornando-se num importante elemento da indústria aérea: *“They prove that the industry still has the capacity to adapt to new environments and evolve”* (Travel & Tourism Analyst, 2006: 2). Por ser este o objecto de estudo da presente dissertação, será, posteriormente, mais desenvolvido no capítulo 3.

B) A CRESCENTE AUSÊNCIA DO ESTADO: NOS CAMINHOS DA PRIVATIZAÇÃO

“(...) there is a tendency for governments to withdraw from their role as the main shareholder in the national airline companies” (Keller, 2000: 17).

No período anterior à desregulamentação aérea, o transporte aéreo era visto como mero serviço público e, conseqüentemente, gerido e regulado pelo Estado (Keller, 2000), na maioria das vezes, detentor de uma companhia nacional de bandeira monopolista no mercado doméstico e protegida no mercado internacional (Belobaba *et al.*, 2009; Doganis, 2006).

O processo de liberalização, ao facilitar o aparecimento de inúmeras operadoras privadas, tornou o mercado extremamente competitivo, dificultando a sobrevivência empresarial (Elamiri, 2000). Este facto conduziu, por vezes, a práticas menos transparentes por parte do Estado numa tentativa de protecção da companhia estatal. Na década de 90, a Comissão Europeia esteve envolvida em casos de companhias nacionais, como a Air France ou a Alitalia, acusadas de receberem subsídios estatais ou serem preferencialmente tratadas apesar de a legislação aérea europeia o proibir (Belobaba *et al.*, 2009).

A crescente necessidade de redução das despesas públicas e de promoção de uma maior eficiência operacional levou a que muitos governos repensassem o seu papel de accionista maioritário das companhias aéreas nacionais, apostando na sua privatização (Graham, 2006; Doganis, 2006). Esta privatização pode ser feita na sua totalidade (como foi o caso da Qantas e da Lufthansa), ou parcialmente (no caso da SAS e da Malaysia Airlines), tendência que se têm verificado igualmente no negócio aeroportuário (Graham, 2006).

Até à década de 80, quase todos os aeroportos com serviços aéreos regulares eram vistos como serviço público, pertencendo e sendo geridos pelos governos ou, menos frequentemente, por empresas independentes denominadas de autoridades aeroportuárias. A pressão para o alcance de eficiência operacional resultante de um clima competitivo, a

auto-suficiência permitida pela crescente maturação da indústria e a necessidade de uma gestão mais activa e de grandes investimentos para a manutenção e expansão de infra-estruturas são algumas das razões que têm contribuído para o aparecimento desta tendência (Belobaba *et al.*, 2009; Meersman *et al.*, 2008; Adler e Gellman, 2012).

A privatização pode ser feita, totalmente ou parcialmente, por investidores privados ou semi-privados, que tanto podem adquirir um aeroporto ou um grupo de aeroportos. Estes investidores podem ser operadores de grandes aeroportos internacionais, empresas de construção, fornecedores de serviços aeroportuários, serviços de *handling* aeroportuários, bancos ou outras instituições financeiras. A privatização pode ainda integrar uma parceria público-privada como aconteceu, em 1996, com um acordo entre o governo da Grécia (adquiriu 55%) e um consórcio de empresas privadas alemãs (45%), para a construção e gestão do novo aeroporto internacional de Atenas, inaugurado em 2001 (Belobaba *et al.*, 2009; Graham, 2006).

Segundo Belobaba *et al.* (2009), a privatização aeroportuária promoveu o desenvolvimento de actividades comerciais não aeronáuticas, que se tornaram fontes de lucros adicionais, levando ainda à necessidade de criação de mecanismos de regulação que protejam o interesse público, evitando que a gestão privada se prive de investir nas infra-estruturas ou que aumente desregradamente as taxas aeroportuárias, prevenindo ainda práticas monopolísticas ao nível do preço e serviços aeronáuticos. Alguns destes mecanismos traduzem-se, por exemplo, na imposição de limites máximos nas taxas de retorno que os operadores aeroportuários podem auferir.

C) APARECIMENTO DO SISTEMA *HUB & SPOKE*

“(...) in an age of Hub&Spoke networks in the airline industry” (Katz, 2010: 5).

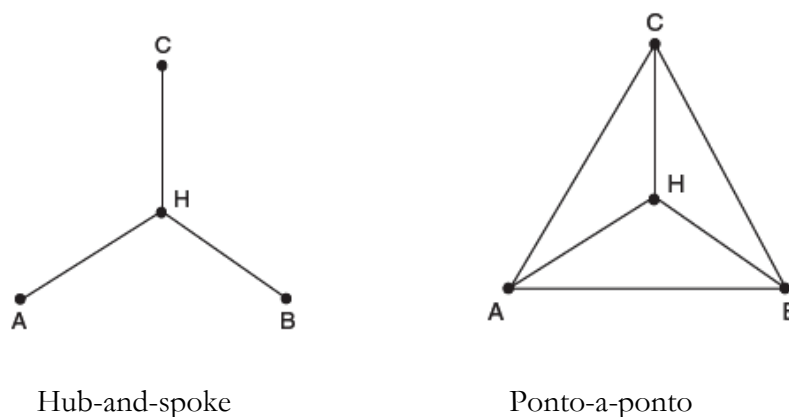
O sistema *hub&spoke* tem como objectivo a concentração do tráfego num *hub*, isto é, num aeroporto estratégico para uma determinada operadora, que se torna num centro de trânsito para voos provenientes de diferentes aeroportos (*spokes*). Esta estratégia prevê que os voos cheguem aproximadamente à mesma hora, seguido de um período que permita a transferência de passageiros e bagagem, partindo depois novamente para os *spokes*, criando ondas de partidas e de chegadas (Castillo-Manzano *et al.*, 2012; Doganis, 2005; Keller, 2000; Cento, 2009). É um modelo de gestão recomendado para mercados onde a distribuição

espacial da procura é irregular, sendo necessário que o aeroporto apresente boas infra-estruturas e uma boa coordenação de horários de forma a minimizar o tempo despendido no chão (Castillo-Manzano *et al.*, 2012). Keller (2000) acrescenta ainda que a utilização deste sistema requer, contudo, que as companhias apresentem um volume de negócio considerável.

Esta reorganização estrutural da rede num sistema *hub-and-spoke* (H&S) foi consequência da desregulamentação do mercado doméstico americano, em 1978. Na Europa os efeitos foram similares, embora não tão radicais, pois as operadoras europeias já haviam concentrado os seus voos intercontinentais num sistema radial que coexistia com uma rede mista de ponto-a-ponto e H&S para distâncias nacionais e distâncias internacionais mais curtas, tirando partido dos acordos bilaterais que previam a 6ª liberdade (Anexo 2) (Cento, 2009; Castillo-Manzano *et al.*, 2012; Burghouwt e Wit, 2005; Schnell, 2003). Contudo, as companhias americanas foram as primeiras a desenvolver estratégias de gestão horária que melhorassem a eficiência deste sistema (Doganis, 2005), facto que só se disseminou para a Europa após a desregulamentação do seu espaço aéreo (Burghouwt e Wit, 2005).

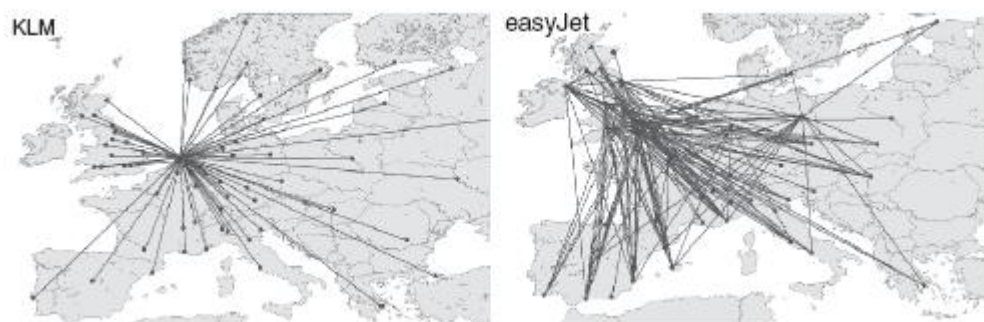
Segundo Reynolds-Feighan (2010), verificam-se, contudo, desenvolvimentos diferentes ao nível da estrutura da rede nestes mercados: as operadoras europeias organizam-se com base em um ou dois *hubs*, dentro do estado em que se encontram registadas, ligando-o a outros destinos domésticos, europeus e internacionais, não operando a nível continental através de rede de múltiplos *hubs*, como acontece com as operadoras norte americanas.

FIGURA 4 – Sistema *hub&spoke* e ponto-a-ponto



Fonte: Cento (2009)

FIGURA 5 – Sistema *hub&spoke* da KLM e sistema ponto-a-ponto da easyJet



FONTE: OAG cit. por Cento (2009)

Este sistema apresenta vantagens tanto para a companhia aérea como para a procura. As operadoras conseguem assim, mais facilmente, aumentar o número de mercados que podem ser servidos sem ser necessário um aumento exponencial da rede. Permite o alcance de economias de escala, que se tornam numa barreira à competição, e uma redução dos custos, aumentando a sua eficiência ao reagrupar passageiros com a mesma origem mas para destinos diferentes, aumentando desta forma o seu *load factor* (Cento, 2009; Castillo-Manzano *et al.*, 2012; Elamiri, 2000; Doganis, 2005; Burghouwt e Wit, 2005). É imperativa a maximização dos seus *load factors* pois cada lugar vazio é perdido para sempre devido à inseparabilidade característica do seu produto, uma vez que a sua produção e consumo são simultâneos (Pereira e Reis, 2011). Para os consumidores este sistema resultou num aumento das frequências e numa multiplicação dos destinos oferecidos a partir de um determinado destino (Keller, 2000; Castillo-Manzano *et al.*, 2012).

Contudo, pode apresentar desvantagens em caso de má gestão horária dos voos ou de possíveis congestionamentos que podem conduzir a atrasos, perdas de ligações e atrasos ou desvios de bagagem, o que será percebido pelo cliente como um serviço de baixa qualidade. Tem-se verificado, também, um maior poder ao nível do preço por parte das operadoras dominantes nas suas cidades *hub*, o que para o consumidor resulta em tarifas mais altas, o que se torna ainda mais desvantajoso quando não existem rotas/companhias alternativas. Por outro lado, a ligação aumenta ainda mais o seu tempo de viagem (Belobaba *et al.*, 2009; Cento, 2009; Castillo-Manzano *et al.*, 2012; Doganis, 2005). Franke cit. por Castillo-Manzano *et al.* (2012) acrescenta ainda que este sistema tende a aumentar os custos operacionais das companhias aéreas ao criar picos de congestionamento que

geram diferentes flutuações no uso de serviços de *handling* e de trabalhadores, reduzindo a produtividade.

A organização da rede, nomeadamente para destinos fora do espaço europeu, é ainda muito afectada pelos diferentes acordos bilaterais (Cento, 2009). É provável que, futuramente, as companhias aéreas europeias continuem a operar a partir da sua base de origem, embora aproveitando a progressiva liberalização dos mercados, nomeadamente o usufruto da 8ª e 9ª liberdades (Anexo 2), para desenvolverem um segundo *euro-hub* que complemente o seu *hub* nacional (Berechman e Wit cit. por Cento, 2009).

Outro dos elementos que irá afectar as estratégias de gestão da rede é a capacidade dos fabricantes desenvolverem aeronaves com diferentes capacidades e alcances. As companhias que operam em infra-estruturas aeroportuárias congestionadas irão procurar consolidar o tráfego ou através da expansão do seu *hub*, utilizando mais aeroportos secundários ou recorrendo a aviões de maior capacidade. A constante flutuações da procura exigirão ainda alguma flexibilidade na aquisição de diferentes tipos de aeronaves (Belobaba *et al.*, 2009). Na verdade, as duas maiores empresas de construção de aviões, Airbus e Boeing, apresentam perspectivas diferentes no que consta a necessidades futuras: a primeira, com base na tendência de aumento no número de passageiros, prevê a criação de aviões maiores que farão ligações nas principais rotas, entre aeroportos primários, num contexto de *hub-and-spoke*, tendo por isso desenvolvido o A380, de dois pisos e com capacidade para cerca de 550 passageiros. Inversamente, a Boeing desenvolveu o 787 *Dreamliner*, com capacidade para 200 a 300 passageiros, acreditando no aumento da procura por aviões de dimensão mais reduzida, num contexto de ponto-a-ponto entre aeroportos locais e regionais (Graham, 2006; Wulf e Maul, 2010).

D) ECONOMIAS DE ESCALA

“A by-product of the quest for lower costs and increased productivity has been the pursuit of economies of scale” (Belobaba *et al.*, 2009: 6).

A crescente competitividade, fruto da liberalização, e a deterioração da performance financeira produziu mudanças nas práticas de gestão das companhias aéreas que passaram a ter como principais objectivos a redução dos custos e o aumento da produtividade (Belobaba *et al.*, 2009; Doganis, 2006). Estas novas necessidades levaram à tentativa de consolidação através da criação de economias de escala, numa concentração de vários

operadores que passam a dominar grande parte da oferta e a usufruir de um vasto número de vantagens, criando maior resistência à competitividade (Graham, 2006; Cento, 2009; Wulf e Maul, 2010; Pereira e Reis, 2011). *“Therefore recent dynamics in the industry have been outlining an increase in the degree of concentration in the supply of air services and a market polarization all around few carriers with a relevant market share, challenged by smaller competitors”* (Oum e Fu cit. por Nastasi e D’Alfonso, 2010). Devido à grande eficiência alcançada por estas estratégias espera-se uma consolidação desta tendência na próxima década (Wulf e Maul, 2010).

Alianças e parcerias comerciais

A regulamentação pré-liberalização e a regulamentação actual existente fora de alguns blocos regionais liberais não prevêem fusões e aquisições totais internacionais, existindo ainda acordos bilaterais que impõem a perda de direitos de tráfego em caso de fusão de duas companhias internacionais. Uma maneira de contornar esta barreira legal foi a formação, a partir da década de 90, de alianças estratégicas e parcerias comerciais (Belobaba *et al.*, 2009; Cento, 2009; Graham, 2006).

As alianças estratégicas entre companhias aéreas traduzem-se, assim, numa cooperação com benefícios para todos os membros envolvidos, através da concertação de sinergias como se pode observar na tabela seguinte (Tabela 3).

TABELA 3 – Benefícios das alianças

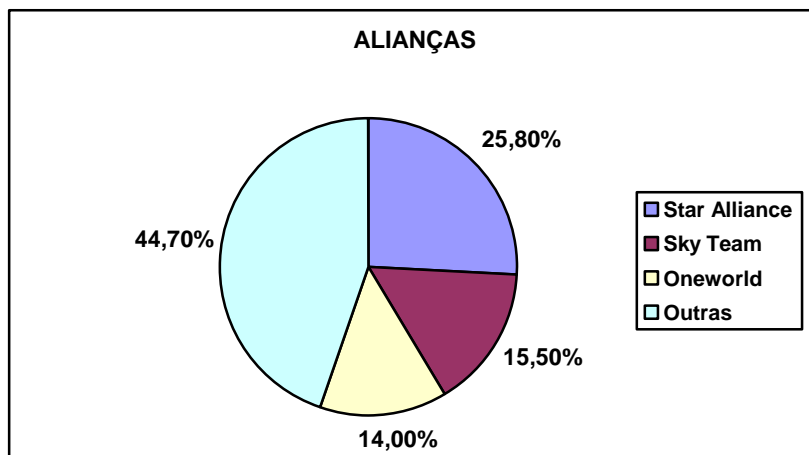
| Benefícios para as companhias aéreas | Benefícios para os passageiros |
|---|--|
| a) Alcance facilitado de novos mercados ao ter acesso ao sistema de ligações de outra operadora, expandindo a sua rede operacional. | a) Facilidade de utilização de mais do que uma companhia aérea para a mesma viagem (<i>Interlining</i>) |
| b) Sustentabilidade económica através do uso de recursos comuns tais como espaços e serviços (<i>lounges</i> , serviços de check-in e emissão de bilhetes) e de melhor gestão da frota e da capacidade através de acordos de <i>code-share</i> . | b) Acesso a um maior número de destinos. |
| c) Benefícios operacionais nomeadamente através da utilização de <i>slots</i> que dificilmente seriam adquiridos. | c) Facilidade de acesso a voos de ligação através da coordenação de horários. |
| d) Benefícios políticos ao aceder a mercados | d) Acesso a um maior número de serviços estandardizados e de maior qualidade, nomeadamente programas de passageiro |

| | |
|---|------------|
| então legalmente e politicamente fechados. | frequente. |
| e) Facilidade de aquisição e de partilha de novas tecnologias que não estão disponíveis a operadores de menor dimensão. | |
| f) Vantagens de marketing ao transmitirem uma imagem de marketing unificada aos consumidores com uma maior cobertura. | |

FONTE: Elaboração própria a partir de: Cento (2009); Pereira e Reis (2011); Elamiri (2000); Belobaba *et al.* (2009); Graham (2006); Meersman *et al.* (2008);

Entre as três maiores alianças encontram-se a Star Alliance, a Sky Team e a One World, como se pode observar na figura 6. Uma vez na aliança, a sua saída é dificultada devido aos elevados custos envolvidos na aquisição de novo conhecimento (teria, por exemplo, que mudar de sistema de reservas) e numa nova adaptação ao mercado. São também as próprias companhias líderes da aliança quem tentam bloquear a saída dos seus parceiros (Elamiri, 2000).

FIGURA 6 – Alianças globais e quotas de mercado (dados de 4 de Abril de 2011)



FONTE: Elaboração própria a partir de CAPA (2012).

Contudo, o alcance de economias de escala traz efeitos adversos pois pode colocar entraves à competitividade e conseqüente aumento dos preços (Elamiri, 2000; Nastasi e D'Alfonso, 2010). É o que tem acontecido em certas alianças aéreas, onde os preços das melhores ligações têm vindo a aumentar independentemente do preço do petróleo (Koch

cit. por Keller, 2000). Meersman *et al.* (2008) afirmam ainda que, futuramente, as companhias aéreas que não pertencerem a alianças ficarão mais vulneráveis e mais susceptíveis de falirem.

Oum e Fu cit. por Nastasi e D'Alfonso (2010) afirmam que o ambiente concorrencial não se faz só sentir ao nível do transporte aéreo mas também ao nível das infra-estruturas aeroportuárias, seja por partilharem a mesma área metropolitana, seja por competirem pelo mesmo tráfego aéreo. Estrategicamente, os aeroportos aliam-se com uma determinada companhia aérea, nomeadamente a que tem mais peso no mercado, numa “cooperação vertical”. Este facto traz benefícios para as duas partes: para as companhias aéreas permite um maior poder de negociação permitindo fazer investimentos a longo prazo nos aeroportos, enquanto que os aeroportos vêm assegurado o retorno financeiro e volume de negócio, facilitando, deste modo, a sua expansão. Contudo esta cooperação traduz-se na criação de um “monopólio bilateral” que diminui o grau de competitividade do mercado, pois a companhia dominante concentra mais facilidades aeroportuárias, tais como *slots*, o que indirectamente hipoteca a entrada de outras companhias nomeadamente nos aeroportos de maior movimento. Este facto repercute-se no cliente, pois companhias aéreas com mais de 50% do tráfego numa rota apresentam preços 12% mais elevados do que uma companhia com apenas 10% desse mesmo mercado (Oum e Fu, cit. por Nastasi e D'Alfonso, 2010).

Fusões e aquisições

A liberalização dos mercados aéreos tem vindo a reduzir os entraves às fusões e aquisições, levando mesmo a que muitas alianças tenham evoluído para fusões entre companhias (Cento, 2009; Wulf e Maul, 2010; Schnell, 2003). Na década de 80, deram-se as primeiras fusões dentro do mercado americano (Belobaba *et al.*, 2009) e, em 2004, a KLM e a Air France criaram a primeira fusão na Europa. Em 2005 a Lufthansa adquiriu a SWISS e, em 2010, deu-se a fusão da British Airways com a Ibéria (Cento, 2009). Esta estratégia é comum aos mais diferentes modelos de negócio e nem as *low-cost* fogem à regra, como foi o caso da fusão da American West com a US Airways (Travel & Tourism Analyst, 2006). Alguns autores, como Cento (2009) defendem que esta tendência irá ser cada vez mais comum no mercado aéreo de baixo custo, levando à consolidação à volta das três ou quatro maiores operadoras que obtêm boas margens de lucro, como é o caso da easyJet e da Ryanair.

Esta estratégia apresenta enormes benefícios e uma vantagem competitiva: a) maior capacidade de resposta a situações exógenas negativas, como é o caso da subida do preço do petróleo; b) sinergias operacionais que permitem a racionalização transversal dos custos, ao nível das vendas, manutenção, operações aeroportuárias; c) maior poder negocial com potenciais parceiros; d) o aumento da quota de mercados e os melhores *load factors* permitem uma maior rentabilidade e uma harmonização dos preços (Cento, 2009).

Nos casos em que se impõe limites legais às fusões, muitas companhias têm adquirido estrategicamente partes de outras operadoras, que posteriormente podem ser alargadas. Por exemplo, a Singapore Airlines Group adquiriu 49% da Virgin Atlantic, em 1999, com o intuito de ganhar acesso ao tráfego entre Heathrow (Londres) e os Estados Unidos (Wulf e Maul, 2010).

Os próprios aeroportos têm seguido estratégias de integração horizontal, através da aquisição ou operacionalização de outros aeroportos internacionais, como é o caso da BAA que, embora estando baseada no Reino Unido, desenvolve operações em aeroportos australianos, italianos e outros nos Estados Unidos (Graham 2006).

Proliferaram igualmente as integrações verticais, associando a indústria do transporte a outras indústrias da actividade turística. No Reino Unido, o Aeroporto de Norwich adquiriu uma rede de agências de viagens e aviões charter (Graham, 2006). Há ainda, cada vez mais, companhias aéreas que gerem e adquirem facilidades aeroportuárias, como é o caso da Lufthansa que investiu nos aeroportos de Frankfurt e Munique, o que permite que obtenha uma maior solidez no mercado. Contudo, esta estratégia aumenta os custos inerentes à mudança de aeroporto, dando ênfase à necessidade de uma concertação estratégica conjunta a longo prazo com o aeroporto (Natasi e D'Alfonso, 2010).

easyGroup

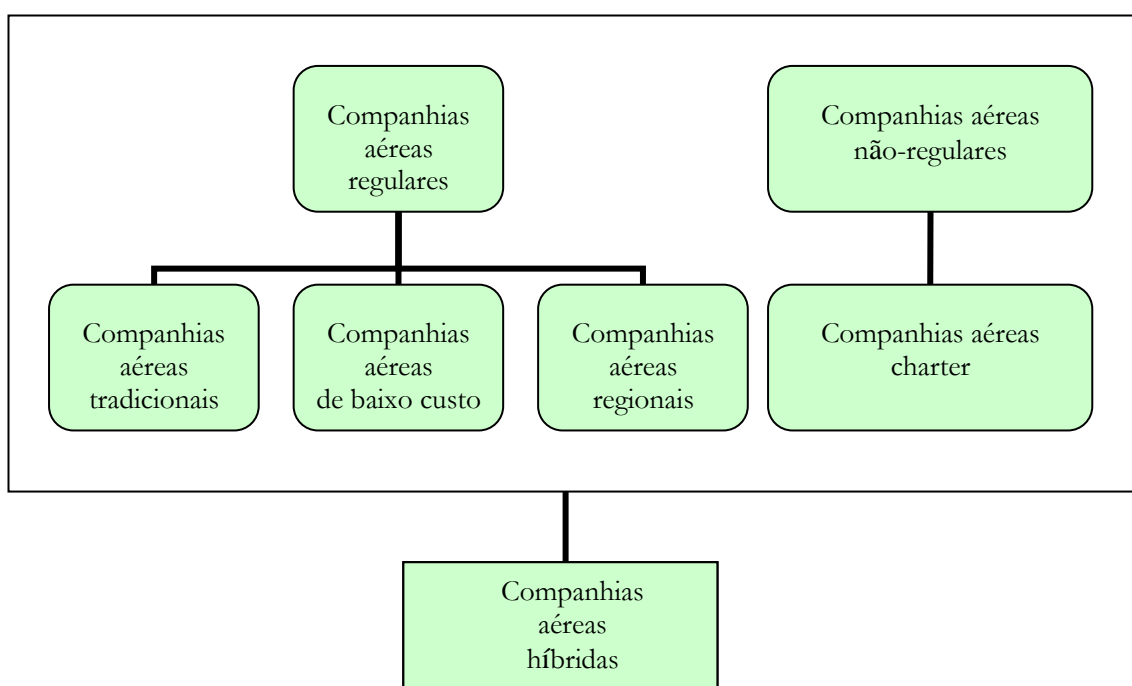
A empresa privada britânica easyGroup assenta no desenvolvimento de serviços *low-cost* ligados à indústria do lazer e turismo. Em 1995 inaugurou a easyJet, uma companhia aérea que então realizava voos do Aeroporto de Luton (Londres) para Glasgow e Edimburgo (Escócia) e que, actualmente, oferece mais de 150 rotas para diversos aeroportos europeus. Em 1995, transportou cerca de 30.000 passageiros, número que em 2003 ascendia aos 20 milhões. Em 2000, foi inaugurada a easyCar, uma *rent-a-car low-cost*, o que se conseguiu através de uma redução de custos: os serviços são adquiridos apenas através reserva; não há serviços de reabastecimento; estandardização da frota. Para além disso, os utilizadores deste serviço pagam uma taxa extra de limpeza. Em 2004 inaugurou a easyBus e um ano depois entrou no negócio dos cruzeiros, cujo baixo preço assenta numa simplificação de serviços e infra-estruturas: as cabines são mais básicas, a restauração é cobrada à parte, sendo ainda cobrada uma taxa de limpeza (easyGroup.com cit. por Graham, 2006).

2.3. TIPOLOGIAS

Segundo Doganis (2005) existem três modelos de negócio distintos no sector do transporte aéreo: as companhias aéreas regulares tradicionais, cuja natureza operacional torna os seus custos e tarifas oferecidas elevados e, do outro extremo, as companhias aéreas regulares de baixo custo e as companhias aéreas não regulares (charter), cujo principal objectivo comum é o de oferecer tarifas mais baixas, embora apresentem produtos e estratégias de mercado diferentes.

Doganis (2006) insere também as companhias aéreas regionais no mercado regular e, actualmente, alguns autores como Klophaus *et al.* (2012) defendem ainda o aparecimento de um modelo de negócio híbrido.

FIGURA 7 – Tipologias de companhias aéreas



FONTE: Elaboração própria a partir de Doganis (2005), Doganis (2006), Klophaus *et al.* (2012).

2.3.1. COMPANHIAS AÉREAS REGULARES

As companhias aéreas regulares incluem três tipologias diferentes, as denominadas companhias aéreas tradicionais, as companhias regionais e as companhias aéreas de baixo

custo. A estas últimas dedicamos uma particular atenção no capítulo 3, uma vez que constituem o objecto central da nossa investigação.

Às primeiras, comumente designadas de tradicionais, por serem a tipologia mais antiga na história da aviação (Wulf e Maul, 2010), são ainda atribuídas diferentes nomenclaturas: *full service*, *Mainline*, *Network* ou *Legacy carriers* (Graham e Shaw, 2008). Na prática, e na maioria dos casos, são as companhias de bandeira estatais, como é o caso da Lufthansa, British Airways ou da Air France, embora muitas tenham passado por processos, totais ou parciais, de privatizações (Cento, 2009; Wulf e Maul, 2010)

O seu principal objectivo é o transporte de passageiros, sempre que possível combinado com o transporte de carga (Cento, 2009; Doganis, 2005), sendo esta última uma importante fonte financeira. Em 2011, a facturação deste segmento de negócio chegou aos 130 milhões de euros para a TAP Portugal (Saraiva, 2012). Cento (2009) identifica ainda como seu *core business* a manutenção.

Dependem de um horário e rotas pré-estabelecidas e têm de efectuar o serviço independentemente do número de passageiros (Lohmann e Duval, 2011). Adoptam uma extensa rede de rotas, assente num sistema *hub&spoke* e muitas vezes ponto-a-ponto, servindo aeroportos primários e secundários. Desta forma, alcançam o mercado nacional e internacional, obtêm uma maior optimização operacional e oferecem, simultaneamente, ao cliente uma maior cobertura ao nível dos destinos (Cento, 2009; Wulf e Maul, 2010; Doganis, 2005).

Ao nível do serviço adoptam uma estratégia de diferenciação pela qualidade, oferecendo uma vasta gama de produtos e serviços antes, durante e após o voo – como por exemplo, acesso ao *lounge*, serviço de *F&B*, maior *pitch* entre assentos e programas de cliente frequente – o que a jusante se traduz em taxas aéreas mais elevadas (Wulf e Maul, 2010). Tentam adaptar-se a todos os segmentos (Cento, 2009), tentando alcançar tanto o mercado de lazer como o de negócios (Doganis, 2005), oferecendo produtos diferenciados, razão pelo qual existem normalmente três classes diferentes (económica, *business* e primeira classe), mas são essencialmente atractivas ao segmento de negócios (Wulf e Maul, 2010).

Utilizam a Gestão da Relação com o Cliente como uma ferramenta de diferenciação do seu produto e de personalização de forma a melhorar a experiência do cliente. Uma das estratégias utilizadas é, por exemplo, o programa de cliente frequente (Cento, 2009). *“Frequent flyer programmes are today one of the principal marketing and promotion tools created by airlines. They enable better information about clients to be obtained and ensure that promotional activities are better focused”* (Elamiri, 2000: 52).

Apresentam vários canais de venda que podem ser indirectos *off-line* (como é o caso das agências de viagens) ou indirectos *on-line* (agentes intermediários na *internet*). Podem ainda ser directos *on-line* (através do *site* da própria operadora) ou directos *off-line* (através do *call center* ou balcão da operadora) (Cento, 2009). Verificam uma maior dependência relativamente aos Sistemas Globais de distribuição (Cento, 2009), contudo, os desenvolvimentos tecnológicos aplicados ao sector de vendas, reservas e distribuição têm contribuído para uma maior aposta na *internet*, numa tentativa de redução dos custos operacionais e das comissões. Nos EUA, grande parte das companhias aéreas já não paga comissões às agências de viagens e operadores turísticos, tendência que se começa a verificar na Europa (Graham, 2006).

A crescente competitividade e pressões para a redução dos custos têm promovido a sua entrada em parcerias e alianças, fomentando a optimização de recursos, estratégias de marketing e uma cobertura global do mercado, tornando-se, assim, parte de um “multi-sistema *hub&spoke*” (Cento, 2009). Por outro lado, de forma a fazer face à perecibilidade do seu produto e às variações da procura, desenvolveram práticas estratégicas de preço como é o caso do *Yield Management* (Cento, 2009). Esta prática traduz-se na gestão da venda de lugares através do sistema de controlo e reservas de uma companhia, de forma a maximizar o lucro total de passageiros por voo (Doganis, 2005). Este processo determina o número de lugares disponíveis para cada tarifa, num mesmo voo, colocando limites na reserva de tarifas mais baixas, salvaguardando lugares para reservas tardias a tarifas mais elevadas (Belobaba *et al.*, 2009).

TABELA 4 – Características de uma companhia aérea regular

| | |
|-----------------------------|--|
| Core Business | Transporte de passageiros, carga e correio e manutenção |
| Organização da rede | <i>Hub&Spoke</i> e Ponto-a-Ponto |
| Mercado | Doméstico e Internacional |
| Parcerias | Alianças |
| Produto/Serviço | Diferenciação através da qualidade |
| Segmento de Mercado | Segmento de negócios e de lazer |
| Estratégias de Preço | <i>Yield management</i> |
| Canais de venda | Directos ou indirectos <i>on-line</i> ou <i>off-line</i> |

FONTE: Elaboração própria a partir de: Cento (2009); Lohmann e Duval (2011); Wulf e Maul (2010); Graham (2006); Doganis (2005);

2.3.2. COMPANHIAS AÉREAS REGIONAIS

As companhias aéreas regionais operam em mercados domésticos, em rotas de médio curso, muitas vezes entre mercados secundários e terciários e muitas especializam-se mesmo em alguns mercados geográficos ou de nicho. Os aviões utilizados são normalmente de pequena dimensão. Com o aumento da competitividade, nomeadamente por parte do segmento de baixo custo, estas operadoras têm perdido algumas das suas rotas, existindo uma tendência para operar como *feeders* dos *hubs* das companhias aéreas tradicionais (Belobaba *et al.*, 2009; Doganis, 2006).

2.3.3. COMPANHIAS AÉREAS CHARTER/NÃO REGULARES

Ao contrário do que aconteceu com as companhias aéreas regulares, as operadoras não regulares, pela pouca expressividade que apresentavam no mercado aéreo, não foram reguladas através dos acordos bilaterais, operando assim num ambiente mais liberal. Em 1956, os estados membros da Conferência da Aviação Civil Europeia, renunciaram às autorizações para a operação de voos charter, facilitando o seu desenvolvimento, nomeadamente dos *tour charters* dentro da Europa (Doganis, 2005; Lobbenberg, 1996).

Estas companhias estão, normalmente, associadas a um cliente, comumente as companhias de viagens ou os operadores turísticos, e não estão dependentes de horários e/ou itinerários. Embora, inicialmente, o avião fosse fretado por pessoas individuais ou grupos, com o tempo, o seu significado tem-se tornado mais específico, simbolizando os turistas que compram um voo como parte integrante de um pacote turístico. Em alguns casos usufruem de um voo regular, mas comprando o bilhete ao operador turístico que fretou o avião e não à própria companhia aérea (Lohmann e Duval, 2011).

Na década de 90, a instabilidade dos mercados e a sua associação a uma fraca imagem por parte dos viajantes (Williams, 2001b) levou a que muitas companhias charter, nomeadamente as europeias, acabassem por se tornar parte de integrações verticais que incorporam operadores turísticos, agências de viagens, companhias aéreas regulares, hotéis e empresas de transportes (Cento, 2009; Williams, 2001a; Lobbenberg, 1996).

Este modelo de negócio, que pretende oferecer tarifas mais baixas, requer taxas de ocupação por voo de quase 100%, uma maximização dos lugares e o nível de serviço e *pitch* podem ser muitas vezes inferiores ao das companhias aéreas tradicionais (Cento, 2009;

Doganis, 2005). Há ainda uma maior aposta em aeroportos onde não há serviço regular, sendo as suas operações bastante importantes para estes aeroportos, nomeadamente os que apresentam menor tráfego, que dependem das suas taxas para sobreviver (Cento, 2009).

TABELA 5 – características de uma companhia aérea charter

| | |
|-----------------------------|---|
| <i>Core Business</i> | Transporte de passageiros, complemento de um pacote turístico |
| Organização da rede | Ponto-a-ponto |
| Mercado | Doméstico e Internacional |
| Parcerias | Integrações verticais |
| Produto/Serviço | Produto simples |
| Segmento de Mercado | Mercado turístico |
| Estratégias de Preço | Tarifas baixas |
| Canais de venda | Operadores Turísticos e Agências de Viagem |

FONTE: Elaboração própria a partir de: Cento (2009); Lohmann e Duval (2011); Williams (2001a);

2.3.4. COMPANHIAS AÉREAS HÍBRIDAS

Segundo Evans *et al.* (2003) algumas companhias aéreas têm ainda desenvolvido estratégias híbridas, onde se dá simultaneamente uma aposta no baixo custo e na diferenciação. Johnson *et al.* (2005) acrescenta ainda que o sucesso desta estratégia depende da capacidade de inovar no produto e de oferecê-lo a um baixo preço, conseguindo, contudo, margens significativas que possam ser aplicadas para reinvestir na sua constante inovação e diferenciação.

Alguns autores especificam, afirmando que estes novos modelos são uma combinação entre os serviços oferecidos pelas companhias tradicionais e de baixo custo, podendo aproximar-se mais de um ou de outro modelo e podem ser designadas de *limited-frills airlines* (Travel & Tourism Analyst, 2006). Podem oferecer uma classe *business* ou económica *plus* para taxas normais (como a Air Berlin ou a FlyBe), oferecer alguns serviços a bordo (dba ou One-Two-Go) ou ainda oferecer ligações (Air Berlin e Jet Star) (Travel & Tourism Analyst, 2006).

Existe uma tendência de generalização deste modelo pois, com a saturação do mercado a limitar cada vez mais a expansão da rede, as companhias aéreas promoverão o serviço como elemento diferenciador da sua oferta (Travel & Tourism Analyst, 2006). *“The net result of these developments is that the distinction between traditional “flag carriers”, LCCs and charter airlines is becoming increasingly blurred”* (Graham, 2006: 184).

Recentemente, esta estratégia tem vindo a ser cada vez mais adoptada pelas companhias aéreas de baixo custo, que têm vindo a perder vantagem competitiva ao nível do preço face às companhias aéreas tradicionais que operaram melhorias ao nível da eficiência e produtividade (Belobaba *et al.*, 2009; Klopheus *et al.*, 2012). É sobre este novo modelo de negócio que incidirá o nosso estudo de caso (capítulo 6).

2.4. MUDANÇAS E TENDÊNCIAS: OS NOVOS DESAFIOS DA INDÚSTRIA AÉREA

“Several of these variables, however, play a key role at present and will likely continue to do so in the future” (Lohmann e Duval, 2011: 25).

O ambiente externo no qual as empresas actuam é cada vez mais dinâmico, instável e incerto. Como sistemas abertos, tanto o sistema turístico como o sistema de transportes estão expostos à influência de inúmeros factores que podem agir quer como estímulos quer como desafios que, cada vez mais, importa antecipar, conhecer e gerir (Olsen, 2007; Wulf e Maul, 2010).

Embora seja difícil prever o comportamento e a influência destas variáveis, tem-se verificado, nas últimas décadas, uma alteração de paradigmas a nível mundial que têm vindo a transformar os cenários de operação da indústria aérea, hipotecando o seu desenvolvimento sustentável (WITTC 2003).

Estes são alguns dos temas que abordarei de seguida, numa tentativa de caracterizar estes novos paradigmas que actualmente envolvem a indústria aérea, prevendo-se ainda a sua continuação num futuro próximo.

TABELA 6 – Novos paradigmas da indústria aérea

| Desafios Futuros | Autores |
|------------------------------|--|
| A) Racionalização dos custos | Belobaba <i>et al.</i> (2009); Cento (2009); Wulf e Maul (2010); Doganis (2006); Adler e Gellman (2012) |
| B) Questões Ambientais | Wulf e Maul (2010); Graham (2006); Elamiri (2000); Doganis (2006); Belobaba <i>et al.</i> (2009) |
| C) Infra-estruturas de apoio | WTTC (2003); Graham (2006); Belobaba <i>et al.</i> (2009); Elamiri (2000); Meersman <i>et al.</i> (2008) |
| D) Segurança | WTTC (2003); Graham (2006); Elamiri (2000); Belobaba <i>et al.</i> (2009) |

FONTE: Belobaba *et al.* (2009); Cento (2009); Wulf e Maul (2010); Doganis (2006); Adler e Gellman (2012); Graham (2006); Elamiri (2000); WTTC (2003); Meersman *et al.* (2008)

A) A IMPERATIVA RACIONALIZAÇÃO DOS CUSTOS

“Cost-cutting is no longer a short-term strategy to deal with short-term economic downturns in the airline business cycle. Cost reduction has become a continuous and long-term necessity for financial success”
(Doganis, 2006: 24).

Belobaba *et al.* (2009) salientam que a menor rentabilidade das companhias aéreas tem conduzido, nomeadamente por parte das companhias aéreas tradicionais, à procura de novas práticas que assegurem, de acordo com Holloway cit. por Evans *et al.* (2003), de forma sustentada, a rentabilidade durante todos os ciclos económicos.

Nos Estados Unidos, a diferença dos custos totais entre as companhias aéreas tradicionais e as companhias de baixo custo tem sido cada vez menor o que, para estas últimas, se tem tornado uma pressão. Se as primeiras conseguiram estabilizar os seus custos, inversamente, as segundas aumentaram os seus custos, não só ao nível dos salários mas também ao nível do serviço, numa tentativa de alcançar o segmento de negócios (Wulf e Maul, 2010; Belobaba *et al.*, 2009). Contudo, esta tendência não se tem verificado na Europa, e as companhias aéreas tradicionais europeias apresentam ainda uma estrutura de custos elevada, ficando em desvantagem não só relativamente às companhias aérea de

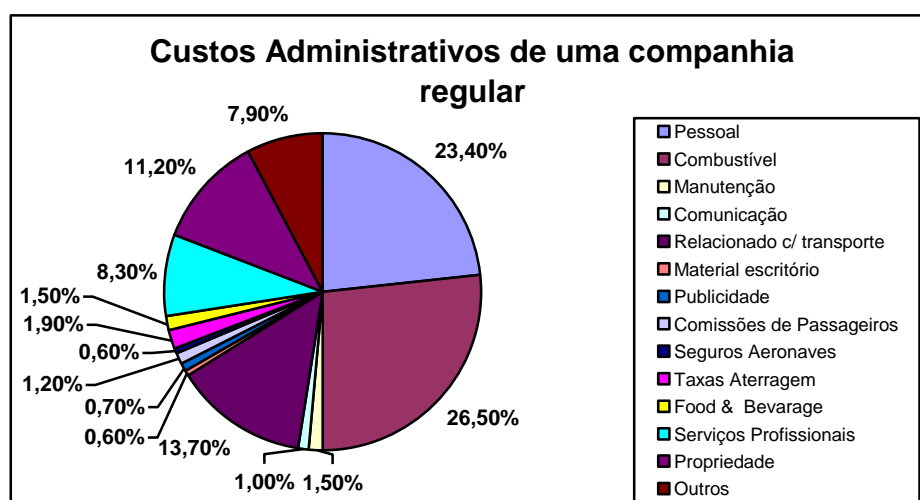
baixo custo europeias mas também às companhias tradicionais americanas e asiáticas que, por vezes, apresentam ainda um serviço de qualidade superior (Wulf e Maul, 2010).

Tradicionalmente, o custo energético é o segundo maior custo empresarial das operadoras (Cento, 2009). Contudo, as constantes flutuações do preço do combustível fizeram com que se tornasse a maior despesa da indústria, ultrapassando pela primeira vez os custos laborais, como se pode observar na figura 8 (Belobaba *et al.*, 2009). Este facto levou a que muitas companhias, principalmente as de pequena dimensão, parassem temporariamente as suas operações como forma de redução de custos ou, em casos mais extremos, entrassem mesmo em falência. Um dos grandes desafios empresariais tem sido, por isso, a tentativa de controlo dos custos energéticos para que estes não se reflectam no cliente (Cento 2009).

A sua elevada dependência energética, para além do aumento dos custos operacionais, tem contribuído para o aumento da sua pegada ecológica, rumando em sentido contrário ao tão proclamado desenvolvimento sustentável (Olsen, 2007).

Este desafio é transversal a toda a indústria aérea, contudo, Cento (2009) e Belobaba *et al.* (2009) advertem que as companhias aéreas de baixo custo podem tornar-se mais vulneráveis a este aumento pois, embora apresentem cerca de 37% de vantagem ao nível dos custos operacionais quando comparado com as companhias aéreas tradicionais, apresentam uma maior taxa de utilização diária da frota e, conseqüentemente, maior consumo de combustível.

FIGURA 8 – Custos administrativos de uma companhia aérea regular



FONTE: Adaptado de Air Transport Association (2008) cit. por Belobaba *et al.* (2009)

Outro ponto importante neste processo de racionalização dos custos prende-se com os custos laborais, o que tem originado situações conflituosas nas relações trabalhador/gestor. Se antes do processo de liberalização o aumento dos custos laborais podia ser transferido para o preço final do bilhete, actualmente as pressões ao nível do preço, fruto da extrema competitividade do sector, já não o permitem. Estas pressões, ao nível salarial e da produtividade, não se devem apenas às companhias aéreas de baixo custo mas também à emergência de operadoras oriundas de novos mercados onde os custos laborais são muito mais baixos. Esta vantagem competitiva é muito mais difícil de alcançar nos países onde há uma grande organização laboral, como é o caso da Europa e dos Estados Unidos (Belobaba *et al.*, 2009). Segundo Doganis (2006) muitas companhias vão tentar reduzir os custos laborais através de um aumento da produtividade, da redução do número de trabalhadores e da renegociação de práticas laborais. Belobaba *et al.* (2009) acrescenta que muitas companhias americanas têm ainda apostado no regime de *outsourcing* e que, na Europa, muitas companhias tradicionais criaram subsidiários, com diferentes regimes laborais, para a realização dos voos intra-europeus.

Doganis (2006) identifica ainda outras duas áreas onde haverá uma tentativa de redução de custos. A primeira, ao nível da rede, através da sua reestruturação, eliminando rotas insustentáveis, podendo ser mesmo necessário reduzir o tamanho da rede, bem como através da racionalização e estandardização da sua frota. A segunda, na área das vendas e distribuição, apostando na venda directa.

A necessidade de redução de custos será ainda mais acentuada com a proliferação de novos mercados, que moldarão a estrutura da competição internacional. É o caso da região da Ásia e Pacífico que na década de 70 detinha apenas 14% do tráfego internacional, aumentando para cerca de 30% na década de 90, apesar de ser um mercado ainda bastante regulado. As suas companhias aéreas oferecem um serviço de qualidade muito superior aliado a um marketing agressivo, o que progressivamente tem estimulado a procura, como é o caso da Singapore Airlines. Outro dos mercados emergentes é o Médio Oriente, base de um grupo de companhias aéreas elitistas como a Emirates⁷, a Ethiad e a Qatar, que oferecem uma enorme quantidade de destinos em quase todos os continentes, apresentam ambiciosos planos de expansão ao nível da frota e destinos e que dispõem de *hubs*⁸ geograficamente bem localizados que se poderão tornar ameaças aos grandes *hubs* tradicionais como Londres e Frankfurt (Belobaba *et al.*, 2009).

⁷ Em 2010, a Emirates havia anunciado a aquisição de mais 32 Airbus A380 e de 30 Boeing 777, num total de 21.6 mil milhões de dólares (Wulf e Maul, 2010).

⁸ Dubai, Abhu Dhabi e Doha respectivamente.

B) QUESTÕES AMBIENTAIS

“While air travel is seen as important facilitator for tourism, it is also criticised for its environmental impacts and contribution to climate change” (Becken, 2001: 11).

Das actividades relacionadas com o transporte aéreo resultam inúmeros impactos ambientais ao nível da qualidade do ar, água, ruído, sendo a redução destes impactos um dos grandes desafios que a indústria actualmente enfrenta, tentando responder às pressões públicas e políticas para a mitigação dos seus efeitos nomeadamente no âmbito das alterações climáticas (Belobaba *et al.*, 2009; Graham, 2006; Elamiri, 2000; Adler e Gellman, 2012).

Embora do desenvolvimento tecnológico aplicado ao sector tenham resultado melhorias ao nível da eficiência energética e ambiental – o nível de ruído dos aviões baixou, por exemplo, 75% em 40 anos (Pinto, 2007) – estas não acompanham o ritmo de crescimento das viagens aéreas, começando a colocar em causa a sustentabilidade do sector. Por outro lado, se as pressões ambientais têm dinamizado e acelerado o desenvolvimento tecnológico, a instabilidade financeira tão tradicional desta indústria poderá constituir-se como um entrave à sua adopção pelos elevados custos que acarreta (Belobaba *et al.*, 2009).

Em 2009, as várias companhias aéreas associadas da IATA comprometeram-se a reduzir as emissões de dióxido de carbono em 50% até 2050. Embora esta associação, composta por cerca de 230 companhias aéreas, represente cerca de 90% do tráfego regular internacional, alguns críticos defendem que, pese embora estas medidas, o aumento do tráfego aéreo continuará a traduzir-se num aumento das emissões (Lohmann e Duval, 2011). Este aumento dever-se-á, em muito, ao crescimento das novas potências, como a China e a Índia, que colocam em causa a sustentabilidade do sector (Olsen, 2007).

Actualmente, têm emergido mecanismos de limitação dos seus impactos ambientais, seja através de entidades reguladoras, de mudanças políticas, operacionais ou tecnológicas. Ao nível das entidades reguladoras, a ICAO tem tido um papel de destaque na tentativa de uniformização das práticas ambientais internacionais no sector aéreo e muitos governos criaram agências próprias responsáveis pela gestão destas práticas, como é o caso da Agência de Protecção Ambiental dos Estados Unidos ou o Concelho do Ambiente da Comissão Europeia (Belobaba *et al.*, 2009). Alguns dos maiores aeroportos europeus já implementaram igualmente taxas de aterragem que penalizam as companhias que usam os combustores mais poluentes. Contudo, como o número de aeroportos com

estas práticas não é significativo, dificilmente leva à mudança comportamental por parte das empresas. Tem-se ainda incentivado a pesquisa para a utilização de combustíveis alternativos (Belobaba *et al.*, 2009).

Segundo Graham (2006) a legislação internacional actual proíbe a inclusão de taxas de combustível no transporte aéreo e Belobaba *et al.* (2009) acrescenta ainda que não se encontra sequer contemplado no Protocolo de Quioto. Contudo, a nível regional, a União Europeia já adoptou medidas neste sentido. Desde 1 de Janeiro de 2012 que as companhias aéreas que entram no espaço aéreo europeu têm que pagar uma taxa de carbono, equivalente a 15% das suas emissões de carbono, com o objectivo de combater o aquecimento global. Esta medida tem gerado grande controvérsia, com outros países, como a China ou os Estados Unidos, a negarem o seu pagamento, afirmando que esta medida não está de acordo com a regulamentação internacional (Afonso, 2012b; Económico com Lusa, 2012).

Segundo Lohmann e Duval (2011), a implementação da taxa de carbono é problemática pela transversalidade geográfica da indústria, pois as emissões não são feitas apenas no espaço em que a taxa é imposta. É o caso de um voo de Londres para Nova Iorque, que gera emissões no espaço do Reino Unido, no Atlântico e nos Estados Unidos.

Em 2011, antecipando o aumento dos custos inerentes a esta taxa, muitas companhias decidiram acelerar o programa de rotas verdes, como foi o caso da Lufthansa que havia calculado uma despesa adicional entre os 150 e os 350 milhões de euros. Tornou-se, assim, numa das primeiras companhias a realizar voos regulares movidos a uma mistura entre o combustível tradicional e biocombustível (Montez, 2011).

O próprio sector aéreo tem demonstrado preocupações com o tema, aceitando que deve, tal como acontece com outras indústrias, pagar de forma justa os impactos resultantes das suas operações (WITC, 2003). Contudo, muitos defendem que a implementação de um esquema de troca de emissões é uma medida mais eficiente a nível ambiental e mais justa a nível de custos (Belobaba *et al.*, 2009). Estes esquemas colocam um limite na emissão do carbono, permitindo a venda e compra desta variável entre empresas, num mercado aberto. Desta forma, as empresas ou reduzem as suas emissões ou adquirem emissões a outras empresas que devido a uma subutilização creditam as suas sobras. Embora não exista um esquema de âmbito global que englobe todas as companhias internacionais, a IATA, em 2009, já mencionou a importância de uma visão global que substitua uma actuação de âmbito nacional ou regional (Lohmann e Duval, 2011).

Mas se muitas destas medidas se figuram positivas numa visão puramente ambiental, no contexto sócio-económico de alguns sectores como o turismo, os impactos podem tornar-se indesejáveis, visto os transportes serem um factor de desenvolvimento (Graham & Shaw 2008; Lohmann e Duval, 2011). A taxaço de carbono resultará no aumento dos custos operacionais para as empresas e, conseqüentemente, para o passageiro (Keller, 2000) e, tendo em conta que alguns mercados apresentam uma grande elasticidade face ao preço, isto poderá ter efeitos negativos em alguns destinos e fluxos turísticos (Lohmann e Duval, 2011). Mayer *et al.* (2012), afirma que existe actualmente no consumidor uma consciéncia ambiental, estando disposto a aceitar algumas taxas, se estas se forem utilizadas para iniciativas ambientais, mas só até um certo ponto. Este facto tem oferecido oportunidades às operadoras para investirem em estratégias de marketing que promovam uma imagem “verde” atractiva para o consumidor.

Por outro lado, a não existência de uma taxaço equitativa a nível internacional pode levar a que uma companhia opte por não voar para um determinado país, por este impor medidas de taxaço de emissões, substituindo-o por outros destinos onde se verifique a ausência desta taxaço. Esta é uma das razões pela qual se critica a taxaço de emissões por parte da União Europeia e a sua abordagem regional, quando na verdade se está perante um problema global (Lohmann e Duval, 2011).

C) SEGURANÇA

“The events of September 11, 2001 and other terrorist attacks have greatly increased the security challenges for airline operations” (WTTC, 2003: 9).

Nas questões relacionadas com a segurança, e antes de um maior desenvolvimento do tema, importa distinguir a diferença semântica entre a língua portuguesa e inglesa. Enquanto que na primeira a palavra tem um âmbito geral, relacionando-se tanto com a prevenção de erros e de acidentes como de actos terroristas, na língua inglesa são utilizados dois termos diferentes para realizar esta distinção. A palavra *safety* refere-se à segurança como prevenção de acidentes, enquanto o termo *security* se refere à prevenção de actos ilícitos intencionais (Belobaba *et al.*, 2009). Embora na presente dissertação me refira a segurança no seu âmbito mais abrangente, irei numa primeira parte referir-me à segurança como prevenção de erros e posteriormente abordarei o tema no contexto do terrorismo, sem nunca esquecer que ambas as abordagens apresentam igual importância para a viabilidade económica do sector aéreo.

No que toca à segurança no âmbito de *safety*, é importante frisar a sua importância na viabilidade económica de qualquer modo de transporte, pois qualquer passageiro que depreenda que a sua operação não inclui os padrões mínimos de segurança, irá procurar outras empresas ou outros meios de transporte alternativos. No transporte aéreo a segurança é assegurada, internamente, por cada país e por associações internacionais, como a ICAO e a IATA, que facilitam a estandardização de práticas e procedimentos (Lohmann e Duval, 2011).

Aquando da desregulamentação surgiram preocupações de que as pressões competitivas dos custos levassem a reduções nos níveis de manutenção, contudo este facto não tem sido demonstrado (Belobaba *et al.*, 2009). O aperfeiçoamento tecnológico e respectiva fiscalização de políticas de segurança por parte da ICAO, em áreas como a manutenção, treino de pilotos, controlo de tráfego aéreo, aeroportos e aeronaves (Belobaba *et al.*, 2009) têm levado a uma redução do número de acidentes relacionados com o transporte aéreo. Neste contexto, foi desenvolvido, em 1999, um programa de auditorias – *Universal Safety Oversight Audit Programme* (USOAP) – aplicados aos estados membros e que resulta numa maior transparência de resultados (Elamiri, 2000). E, apesar do transporte aéreo ser comumente considerado mais seguro que os restantes modos de transporte, os desafios vão sendo maiores à medida que o tráfego aéreo aumenta (Elamiri, 2000), tornando-se, progressivamente, necessária uma visão e gestão global que permita uma uniformização dos padrões segurança (Lohmann e Duval, 2011).

A crescente internacionalização dos ataques terroristas fez com que a segurança se tornasse uma prioridade ao nível da gestão (Graham, 2006), tornando-se um factor de decisão cada vez mais importante, por parte do consumidor, na escolha quer do destino quer do meio transporte (Olsen, 2007).

Os ataques de 11 de Setembro de 2001, em Nova Iorque, foram um marco na história do transporte aéreo, colocando novos desafios aos governos, companhias aéreas e fabricantes em questões relacionadas com a segurança, tanto durante o período de voo como, transversalmente, nas suas infra-estruturas de apoio (Lohmann e Duval, 2011). No final de 2001, o tráfego aéreo teve um decréscimo de mais de 25%, apenas retomando os mesmos valores em 2005 (Belobaba *et al.*, 2009), ditando mesmo o fim de algumas das maiores operadoras americanas. A IATA (2002) cit. por WITC (2003) estimou ainda a perda de cerca de 12 biliões de dólares, em 2001, por parte das suas operadoras membros.

Este acontecimento ditou a evolução e melhoria dos procedimentos de segurança, internamente e externamente às aeronaves (Belobaba *et al.*, 2009), nos quais os Estados

Unidos têm tido um papel de destaque. Neste contexto foi criada uma agência federal – *Transportation Security Agency* (TSA) (Lohmann e Duval, 2011) – que efectua inspecções de *raio-x* tanto a passageiros como à sua bagagem de mão, com o intuito de evitar a passagem de potenciais armas. Os próprios seguranças são mais bem pagos, treinados e revistados do que previamente acontecia (Belobaba *et al.*, 2009).

Mas nem todas as medidas foram bem recebidas, gerando mesmo alguma controvérsia. Nos EUA estão ainda a testar-se equipamentos de scanners de segurança que conseguem “ultrapassar” as roupas dos passageiros, o que muitos consideram invasivo e perturbador (Belobaba *et al.*, 2009). Estas técnicas consideraram-se igualmente invasivas no que toca às leis de protecção de menores que previnem a criação indecente de imagens de crianças: (...) *it remains to be seen where the obligations by governments to ensure security will come at the expense of privacy codes and laws*” (Lohmann e Duval, 2011: 23).

Adversamente, estes e outros procedimentos têm tornado a experiência dos viajantes morosa e invasiva, empobrecendo a sua deslocação. Os parques de estacionamento mais próximos dos aeroportos foram fechados, forçando os passageiros a uma maior deslocação. As listas com os nomes de passageiros proibidos de embarcar causam dificuldades a muitos passageiros que partilham o mesmo nome. Por outro lado, todas estas medidas relembram constantemente o passageiro do risco que correm. O tempo de processamento nos aeroportos também aumentou, aumentando o tempo total de viagem em cerca de 20 minutos. E se logo após o 11 de Setembro os passageiros estavam mais abertos a reduzir as suas expectativas relativamente ao serviço/viagem em troca de mais segurança, actualmente isto já não se verifica (Belobaba *et al.*, 2009).

Estes procedimentos tiveram igualmente impactos negativos para as companhias aéreas, ao aumentar os custos operacionais e ao potenciar atrasos nos voos. Nos Estados Unidos, logo após o 11 de Setembro, foram gastos anualmente cerca de 6 biliões de dólares em segurança, a maioria sobre a alçada da TSA, dedicados ao treino de pessoal de segurança, aquisição e desenvolvimento de equipamento e pesquisa. Na Europa, onde a segurança é feita em alguns países pelo sector privado e em outros pelo sector público, este valor situa-se nos 3 biliões de dólares. Este custo é pago, em parte, pelos viajantes em forma de taxas e, também, pelo governo (Belobaba *et al.*, 2009).

A questão permanece até que ponto todas estas mudanças operacionais relativas à segurança serão assim tão imperativas, tendo em conta os aspectos negativos tanto para os passageiros como para as companhias aéreas. Peritos da Segurança Nacional dos países desenvolvidos consideram, ainda, o sector aéreo como sendo um dos mais ameaçados pelo

terrorismo e a gestão das entidades envolvidas na indústria aérea assume que esta ameaça irá persistir por muitos anos. Teme-se, assim, que o corte ao nível da segurança aumente o risco de novos ataques terroristas, o que a acontecer devastaria esta indústria. *“The threat of terrorism is one of the greatest sources of uncertainty about how commercial aviation will evolve in the 21st century”* (Belobaba *et al.*, 2009: 341).

D) INFRA-ESTRUTURAS DE APOIO

“The growth of civil aviation has placed demands on the world’s major airports that were not anticipated at the time they were built” (Boniface and Cooper, 1988: 39).

O transporte aéreo depende de um conjunto enorme de infra-estruturas de apoio, nomeadamente as instalações aeroportuárias e os sistemas de controlo de tráfego aéreo, às quais daremos maior destaque.

O progressivo aumento do tráfego aéreo tornou estas infra-estruturas insuficientes para as necessidades do mercado (WTTC, 2003; Meersman *et al.*, 2008) o que pode actuar como inibidor do crescimento do mesmo e do acesso total ao mercado (Elamiri, 2000), inflacionar os custos operacionais e resultar numa má percepção do serviço por parte do passageiro, nomeadamente devido aos cada vez mais frequentes atrasos (Belobaba *et al.*, 2009). Em 2003, na Europa, 16 dos maiores aeroportos internacionais apresentam atrasos de mais de 15 minutos em mais de 30% de todos os voos, o que representa enormes custos económicos (cerca de seis biliões de dólares anuais) e ambientais, pela maior utilização de combustível (WTTC, 2003). Apenas houve uma suspensão temporária deste problema após o 11 de Setembro de 2001 até 2004, pois quebra da procura levou a uma redução dos voos, aliviando a pressão nas infra-estruturas aeronáuticas (Belobaba *et al.*, 2009).

De forma a contornar o congestionamento aéreo e problemas daí resultantes, tanto as companhias aéreas como aeroportos têm adoptado novas estratégias. As companhias aéreas planeiam períodos mais longos de rotação que absorvem os tempos de atrasos, conseguindo cumprir horários o que, contudo, poderá ser menos benéfico ao nível de utilização dos aviões e da tripulação; utilizam, quando possível, aviões maiores de forma a reduzir as frequências em alguns mercados mais congestionados; outra estratégia, e mais utilizada pelas companhias aéreas de baixo custo, pela sua flexibilidade operacional, é a de evitar os aeroportos mais congestionados, seja oferecendo voos ponto-a-ponto, não

passando pelo seu *hub*, seja pela utilização de aeroportos secundários em áreas metropolitanas (Belobaba *et al.*, 2009).

Os aeroportos tentam lidar com o problema, a médio prazo, através de uma proactiva gestão da procura, impondo limites através de medidas administrativas para o uso de aeroportos (nomeadamente o acesso dos aeroportos durante algumas partes do dia ou do ano de maior congestionamento), restrições alfandegárias, uso excessivo de taxas, falta de apoio técnico, como manutenção, e a falta de acesso a serviços de *handling* aeroportuários (Belobaba *et al.*, 2009). Contudo, estas estratégias, ao negarem e/ou dificultarem o acesso ao mercado, conduzem a distorções da competitividade, acabando por se tornar numa forma de regulação, não permitindo um equitativo acesso ao mercado (WTTTC, 1997).

A longo prazo, os aeroportos deverão aumentar a sua capacidade através do crescimento espacial e renovação das suas próprias infra-estruturas, através de mais terminais para passageiros e para carga, parques de estacionamento, pistas que sirvam os novos modelos de aeronaves e todo um conjunto de serviços de apoio. Foi o caso do Aeroporto do Rio de Janeiro e do Aeroporto de Hong Kong que tiveram que reclamar terra ao mar. Contudo, esta expansão aeroportuária tem encontrado alguns entraves nos países desenvolvidos, nomeadamente na Europa ocidental, pelas mais diversas razões. Em primeiro lugar, a falta de espaço físico para a sua expansão. Em segundo, os já existentes problemas relacionados com a poluição ambiental e sonora (Boniface e Cooper, 1988), como aconteceu em Londres, onde foi grande a oposição para a construção de uma nova pista no Aeroporto de Heathrow, numa tentativa de evitar mais ruídos e outros impactos ambientais (Lohmann e Duval, 2011). “*Developed countries will face more and more opposition from the public to build new airports or expand the existing ones*” (Elamiri, 2000: 33). É, por isso, nos países emergentes, como é o caso da região da Ásia e Pacífico, que se encontram as maiores taxas de crescimento aeroportuário (Katz, 2010).

Para fazer face ao crescimento da procura e evitar restrições na operacionalidade das operadoras, deve ainda operar-se uma melhor gestão do espaço aéreo, nomeadamente através de uma reestruturação do controlo de tráfego aéreo (Belobaba *et al.*, 2009; Adler e Gellman, 2012) ao nível do desenvolvimento tecnológico (WTTTC, 1997; Adler e Gellman, 2012) e ao nível da gestão (WTTTC, 2003).

Já em 2003, a WTTTC defendia a substituição das instalações de navegação terrestre por um sistema satélite, nomeadamente na Europa, numa tentativa de uniformização

tecnológica do espaço europeu. Deste modo, a fragmentação do sistema numa base nacional seria substituído por um acordo “*single sky*”.

A gestão do espaço aéreo deveria ainda passar por uma “flexibilização do uso espaço” de forma a evitar o congestionamento, pois há uma grande porção do espaço aéreo que só é utilizada para fins militares. O Eurocontrol cit. por WITC (2003) estimou que uma organização e gestão mais eficiente do espaço aéreo europeu permitiria uma redução de combustível até 12%.

2.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS

“Yet its (the industry’s) transformation is far from complete” (Belobaba *et al.*, 2009: 467).

As melhorias ao nível da eficiência e produtividade alcançadas pelas companhias aéreas tradicionais veio, mais uma vez, mudar o ambiente competitivo da indústria aérea. A convergência de custos entre as companhias tradicionais e as de baixo custo (Belobaba *et al.*, 2009) e a tentativa de resposta, por parte das primeiras, a um passageiro mais consciente e sensível ao preço, tem forçado as companhias aéreas *low-cost* a alterarem ou melhorarem a sua estratégia de negócio, nomeadamente através da adopção de estratégias híbridas (Klophaus *et al.*, 2012).

Contudo, as operadoras devem, não só, responder estrategicamente à crescente competitividade mas, também, aos novos desafios transversais ao sector aéreo (Pereira e Reis, 2011). São cada vez mais os académicos que se debruçam sobre o tema analisando e perspectivando os vários cenários possíveis. Segundo Linz (2012) 70% dos artigos sobre cenários foram publicados depois de 2000, abordando diferentes escalas temporais.

Doganis (2006) e Meersman *et al.* (2008) defendem a probabilidade de muitas companhias aéreas falirem nos próximos anos, enquanto muitas outras são adquiridas por operadoras de maior dimensão à medida que se liberalizam as regras internacionais de propriedade, intensificando a tendência de concentração na indústria, também fomentada pelo crescimento de algumas alianças que passam a ter um papel mais estratégico que comercial. A indústria aérea passará assim de um período de concentração para um período de consolidação. Afirmar ainda que, no longo curso, a competição será feita mais através de alianças e dos seus *hubs* do que através de companhias individuais, enquanto que no médio curso, a competição ocorrerá entre os diferentes modelos de negócio. Estes últimos

defendem ainda uma acentuação das tendências de privatização e um novo papel relativamente ao transporte de carga como factor de sucesso. Linz (2012), que no seu estudo aborda alguns dos cenários possíveis para a aviação em 2025, especifica que a importância relativa ao transporte de carga se dará no longo curso, substituindo o seu transporte por mar, enquanto que, no médio curso, o transporte de carga e passageiros perderá quota de mercado para o transporte terrestre. Defende, ainda, mudanças ao nível da procura, que pretenderá um serviço de transporte aéreo mais simplificado, *self-service* (realizando a sua própria reserva, check-in, etc.) e pouco consumidor do seu tempo. Afirmar também que os “encontros virtuais”, através de métodos de comunicação inovadores, poderão vir a substituir a viagem aérea, o que se tornará penalizante tendo em conta que o segmento de negócios constitui 40% da sua procura, e que o transporte aéreo aumentará a sua vulnerabilidade face a eventos imprevisíveis.

Num cenário regional, a *Leipzig Graduate School of Management* em parceria com o *Center for Scenario Planning* cit. por Wulf e Maul (2010) desenhou quatro possíveis cenários para a indústria aérea europeia, em 2015, tendo por base as tendências da indústria e dois possíveis desenvolvimentos – a regulação da indústria e a sensibilidade do consumidor ao preço. No primeiro cenário (*rede fortaleça*), as companhias aéreas tradicionais voltam a fortalecer o seu posicionamento ao nível europeu e internacional. A rápida recuperação após a recessão de 2008/09 impulsiona o mercado de negócios, fomentando uma nova procura pela qualidade em detrimento do baixo custo. No contexto internacional, o mercado que liga a Europa às novas potências, como a China, é dominado por companhias europeias, protegidas da Ásia e Médio Oriente por legislação aérea restrita.

No segundo cenário (*Cervo à Europa*), a Europa vive um ambiente extremamente competitivo, apesar do crescimento económico, não só no espaço europeu como também por parte da Ásia e Médio Oriente. E embora o crescimento das *low-cost* estagne devido à emergência de uma consciência por parte do consumidor do custo total dos voos de baixo custo, a nível internacional, as companhias aéreas asiáticas e orientais formam uma aliança (que envolve uma das mais importantes companhias europeias de forma a ganhar acesso ao mercado europeu) orientada para os consumidores internacionais que valorizam a qualidade, que rapidamente atinge uma considerável quota de mercado devido à frota moderna e alto nível de serviço.

No terceiro cenário (*Declínio dos Campeões*), as companhias tradicionais europeias lutam pela sua sobrevivência no mercado local e internacional. A Europa vive outra crise económica que torna os consumidores ainda mais sensíveis ao preço, enquanto que a Ásia,

pelo contrário, prospera. Assim, as companhias aéreas europeias sofrem, por um lado, pressões das companhias de baixo custo e, por outro, das companhias da Ásia e Médio Oriente.

Como último cenário (*Novos Horizontes*), a Europa tenta ainda recuperar da crise financeira de 2008/09. As *low-cost* sorvem parte do segmento de negócios, já por si reduzido devido à crise. Ásia e China florescem economicamente, aumentando a necessidade de voos de longo curso de e para esta região. Estes fluxos são dominados por companhias aéreas europeias devido à protecção política do sector na Europa e à consciência da necessidade de “comprar” europeu.

A gestão macro e micro deste sector deve, assim, assentar numa visão a longo prazo que preconize o crescimento sustentável (WTTC, 2003), constituindo-se as projecções como uma ferramenta chave de planeamento e gestão utilizada para tomada de decisão, permitindo uma resposta proactiva a possíveis futuros cenários, contudo, sem nunca esquecer que a incerteza faz parte de qualquer futuro (Olsen, 2007; Wulf e Maul, 2010; Linz, 2012; Meersman *et al.*, 2008).

3. COMPANHIAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO

INTRODUÇÃO

Por se tratarem do nosso objecto de estudo, este capítulo será inteiramente dedicado às companhias aéreas de baixo custo, fenómeno recente no panorama da indústria aérea. Será abordada a sua evolução histórica, para melhor compreensão das razões que conduziram ao seu aparecimento, serão também analisadas, com base em diferentes autores, as características ao nível do seu modelo de negócio e, por fim, inúmeros os seus impactes produzidos tanto ao nível do próprio sector aéreo como ao nível da indústria turística.

3.1. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

“(...) the low-fares airlines (are) a relatively new but fast growing sector of the industry (...)”
(ELFAA, 2012).

Embora o conceito de tarifas aéreas mais baixas tivesse sido, em parte, introduzido pelas operadoras charter na década de 60 (Travel & Tourism Analyst, 2006) foi, nos Estados Unidos, que apareceu aquela que é comumente⁹ apontada como a primeira verdadeira companhia aérea de baixo custo, a Southwest Airlines (Cento, 2009; Graham e Shaw, 2008), cujo modelo foi, posteriormente, reproduzido por outras companhias aéreas (Francis *et al.*, 2007). Segundo Ruiz de Villa (2008) cit. por Almeida e Costa (2012), o objectivo da Southwest era o de oferecer um serviço simples, sem distinção de classes a bordo, oferecendo tarifas mais baixas que a concorrência. Inaugurada em 1971 e com base no aeroporto Houston Hobby (Texas), tinha uma frota inicial de três Boeing 737 e oferecia voos para três destinos dentro do próprio estado (Dallas, Houston e San Antonio),

⁹ O conceito foi primeiro implementado pela companhia aérea americana Pacific Southwest Airlines e pela Air California que, posteriormente, acabaram por cessar as suas operações (Almeida e Costa, 2012).

escapando, por isso, à regulamentação aérea que apenas abrangia as companhias interestaduais (Travel & Tourism Analyst, 2006; Belobaba *et al.*, 2009). Actualmente, possui cerca de 550 Boeing 737, servindo 72 cidades e operando mais de 3.400 voos diários (Southwest Airlines, 2012) e é a companhia aérea, do mercado doméstico americano, com a estrutura de custos operacionais mais baixa, tendo sido a primeira operadora a introduzir o tempo de rotação de apenas 10 minutos (Hauck, 2008).

Este novo modelo de negócio proliferou após a liberalização do mercado doméstico americano, em 1978 (Belobaba *et al.*, 2009), e os Estados Unidos são, actualmente, o maior mercado em termos de voos *low-cost*, segmento que representa sensivelmente 25% dos seus voos domésticos (Rey *et al.*, 2010), o que se deve, essencialmente, à presença de companhias de grande dimensão como é o caso a Southwest Airlines (Travel & Tourism Analyst, 2006).



A Southwest Airlines, companhia aérea dos Estados Unidos, segue uma estratégia competitiva de baixo custo, assente num sistema ponto-a-ponto que serve o mercado doméstico americano. Apresenta a maior frota de Boeing 737 do mundo (mais de 500) e é a segunda maior companhia à escala mundial em termos de passageiro por quilómetro transportado (cerca de 118 milhões), pois embora sirva menos destinos em comparação com outras companhias americanas (serve 72, enquanto que a American Airlines serve mais de 200), oferece um maior número de frequências. O sucesso da sua estratégia está patente no facto de, em Janeiro de 2010, ter tido o seu 37º ano lucrativo consecutivo e a expansão faz ainda parte dos seus objectivos a médio e longo prazo. Tem, por isso, encomendados 350 Boeings que receberá entre 2012 e 2022, apostando assim na renovação da sua frota numa tentativa de alcance de uma maior eficiência e performance ambiental. A sua importância é transversal ao mercado americano, pois a sua presença obriga a concorrência a reduzir os preços, levando a um aumento dos fluxos de passageiros ao democratizar a viagem aérea. É, por isso, comum dizer que “onde quer que a Southwest Airlines vá, seguir-se-ão tarifas mais baixas”. A este fenómeno, em que uma operadora de baixo custo entra no mercado, forçando a uma redução do preço das tarifas e, conseqüentemente, gerando um aumento da procura, dá-se o nome de “efeito Southwest” (Lohmann e Duval, 2011; Southwest Airlines, 2012; Cheung, 2004).

Na Europa, o progressivo processo de liberalização, iniciado na década de 90, permitiu a disseminação deste novo modelo de negócio baseado no baixo custo (Cento, 2009). E, embora este processo tenha sido mais lento na Europa que nos Estados Unidos (Doganis, 2005), a proliferação deste modelo de negócio no espaço europeu foi inversamente mais rápido e, em 2006, o número de operadoras de baixo custo europeias era de 62 contra 19 americanas (Belobaba *et al.*, 2009). Este fenómeno levou a que o mercado aéreo europeu praticamente duplicasse a partir da década de 90. Na verdade, as

companhias regulares tradicionais viram estabilizada a sua tendência de crescimento, perdendo progressivamente quota de mercado para as companhias aéreas de baixo custo (que passou de 5% em 2001 para 32% em 2008). Internamente, em alguns países europeus, estas novas operadoras chegam mesmo a sorver grande parte do mercado (Wulf e Maul, 2010), podendo, assim, afirmar-se que a competitividade não se dá apenas entre países europeus mas dentro dos próprios países, como é o caso da Alemanha, onde esta competição é particularmente forte (Graham, 2006). Muitas destas companhias já atingiram, inclusive, um tamanho considerável no que toca a passageiros transportados: em 2009, a Ryanair e a easyJet, já haviam transportado respectivamente 65 e 43 milhões de passageiros, tornando-se maiores que a British Airways (Wulf e Maul, 2010).

Inicialmente, tanto nos Estados Unidos como na Europa, as companhias aéreas de baixo custo acordaram em não competir entre elas pelas mesmas rotas. Contudo, à medida que se dá uma maturação do mercado, a competição vai-se tornando cada vez maior e, em 2006, por exemplo, a Ryanair e a easyJet serviam já cerca de vinte rotas similares (Travel & Tourism Analyst, 2006).

Actualmente, duas das quatro maiores companhias em termos de RPK's são companhias com modelos de negócio baseado no baixo custo – a Ryanair e a easyJet – que são apenas superadas pela Lufthansa e a Air France/KLM. Contudo, apesar da dimensão de mercado destas companhias líderes, o mercado aéreo europeu é ainda muito fragmentado, pois as restantes apresentam uma dimensão mais reduzida, abaixo dos 15 milhões de passageiros transportados (Wulf e Maul, 2010). Por outro lado, excluindo a Ryanair e a easyJet, em 2004, todas as companhias aéreas de baixo custo operavam voos somente a partir do seu país de origem (3º e 4º liberdades do ar), apesar da existência das novas liberdades que permitem o alcance de outros mercados (Dobruszkes, 2009).

Recentemente, este modelo de negócio sofreu uma nova expansão geográfica, atingindo novos mercados aéreos e novos continentes. Em 2002, entrou no mercado Asiático, através da Air Asia, uma companhia regular com base na Malásia que mudou a sua estratégia de desenvolvimento para o baixo custo (Travel & Tourism Analyst, 2006; Chiun e Chen, 2010). É nesta região que se tem verificado o maior *boom* devido ao aparecimento de uma micro desregulamentação em países como a Indonésia, Malásia, Singapura e Tailândia (entre 2000 e 2005), o que levou a que os aeroportos regionais registassem um crescimento com valores que variam entre os 40 e os 80% (Travel & Tourism Analyst, 2006). Em 2006, havia já cerca de 40 companhias de baixo custo a operarem na região (Belobaba *et al.*, 2009). Em 2004, este modelo chegou ao Médio Oriente e à América do Sul

e, em 2005, a África, perspectivando-se que futuramente sejam os mercados destes países emergentes a registar as maiores taxas de crescimento por parte destas operadoras (Travel & Tourism Analyst, 2006). Foi o caso do Brasil, onde a companhia de baixo custo Gol, passados dois anos de operação, era única companhia rentável do mercado doméstico, com margens de lucro a rondar os 5,8%, representando 12% da quota de mercado (Department of Civil Aviation cit. por Oliveira, 2008).

Esta “revolução *low-cost*” (Doganis cit. por Oliveira, 2008), mais do que uma moda efémera, provou a sua viabilidade, tornando-se num elemento importante da indústria aérea global. Contudo, como se pode verificar, o seu impacto e desenvolvimento têm-se circunscrito a uma escala regional (Cento, 2009).

A sua consolidação no mercado ficou patente em 2001, altura em que as companhias aéreas tradicionais viveram a sua maior crise económica devido aos ataques terroristas do 11 de Setembro. Inversamente, algumas operadoras de baixo custo tiveram altos níveis de rentabilidade (Graham, 2006), pois as suas tarifas baixas conseguiram atrair muitos passageiros e porque divergiram das zonas de risco, como a Ásia e América do Norte, focando-se no mercado europeu (Cento, 2009). Na verdade, este novo modelo de negócio foi, ao longo do tempo, estrategicamente tirando proveito dos pontos fracos das companhias aéreas tradicionais durante as suas crises financeiras e fases de reestruturação, aproveitando para rapidamente expandirem as suas redes para novos mercados, com aviões mais recentes e oferecendo mais frequências (Belobaba *et al.*, 2009; Pereira e Reis, 2011).

3.2. MODELO DE NEGÓCIO

“All LCCs share a commitment to the “cult of cost reduction” (Lawton cit. por Graham & Shaw, 2008: 1440).

Segundo Dobruzkas (2009) nem sempre é fácil identificar uma companhia de baixo custo devido às rápidas evoluções do mercado que resultam numa constante criação e falência de operadoras e numa mudança de estratégia das companhias existentes.

Através do estudo de diversos autores identificámos os requisitos básicos comuns a nível técnico, organizacional e operacional que caracterizam uma companhia aérea de baixo custo (Tabela 7), os quais analisaremos de seguida.

Tabela 7 – Modelo de negócio das companhias aéreas de baixo custo

| | |
|--|---|
| A. Core Business | Transporte de Passageiros (não transportam carga) |
| B. Estratégia | Redução máxima dos custos operacionais para oferecer tarifas mais baixas que a concorrência |
| C. Requisitos técnicos e operacionais | <ul style="list-style-type: none"> a) Frota estandardizada moderna b) Maximização da capacidade de lugares c) Utilização de serviços aeroportuários básicos d) Maximização da utilização diária dos aviões e) Tempos mínimos de rotação f) Outsourcing de alguns procedimentos necessários à operação |
| D. Estrutura Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> a) Maximização do número de funcionários b) Flexibilização laboral c) Baixas taxas de sindicalização |
| E. Mercado | <ul style="list-style-type: none"> a) Mercados de médio curso domésticos e regionais b) Rotas com muita procura |
| F. Organização da rede | <ul style="list-style-type: none"> a) Ponto-a-ponto b) Preferência por aeroportos secundários c) Ausência de cooperação com outras operadoras |
| G. Produto/Serviço | <ul style="list-style-type: none"> a) Serviços a bordos limitados b) Existência de uma só classe c) <i>Frills</i> requerem um pagamento extra d) Inexistência de programas de cliente frequente e) Bilhetes sem reembolso e impossibilidade de efectuar alterações à reserva f) Não emissão de bilhetes g) <i>Free-seating</i> |
| H. Segmento de Mercado | <ul style="list-style-type: none"> a) Passageiros sensíveis ao preço b) Segmento de lazer e visita a amigos e familiares (VFR) |
| I. Estratégias de Preço | <ul style="list-style-type: none"> a) Tarifas simples b) Tarifas ajustadas ao tempo de aquisição do bilhete |
| J. Canais de Distribuição | <ul style="list-style-type: none"> a) Aposta na venda directa <i>on-line</i> b) Marketing agressivo |

FONTE: Elaboração própria a partir de Travel & Tourism Analyst (2006); Elamiri (2000); Graham (2006); Belobaba *et al.* (2009); Dobruskes (2009); Wulf e Maul (2010); Almeida e Costa

(2012); William (2011a); Pereira e Reis (2011); Oliveira (2008); Cento (2009); Almeida (2010); Almeida (2011); Graham e Shaw (2008);

A. Core Business

O seu serviço não vai muito para além do próprio transporte de passageiros do ponto de origem (A) ao ponto de destino (B), e qualquer serviço extra, classificado de *frills*, é pago separadamente e com um valor inflacionado, como é o caso do serviço a bordo ou bagagem (Pereira e Reis, 2011; Wulf e Maul, 2010), não transportando carga (Cento, 2009; Almeida e Costa, 2012; Graham e Shaw, 2008; Almeida, 2011). “*Such airlines offer a Basic product with high seating density and minimal in-flight services, and tend to use cheaper airports. They achieve high utilization, and mostly sell direct (primarily through the internet) with no paper tickets, which further reduces their costs*” (Lumson e Page cit. por Graham, 2006: 184).

B. Estratégia

Adopção de requisitos que visam a redução dos custos operacionais e a maximização dos recursos humanos e materiais, com o intuito de oferecer as mais baixas tarifas aéreas (Graham e Shaw, 2008; Wulf e Maul, 2010; Almeida e Costa, 2012), tornando possível a competição directa com as operadoras tradicionais nos seus mercados ou até a atracção de novos nichos de mercados (Dobruszkes, 2009). Apresentam também uma grande adesão aos vários incentivos oferecidos pelos governos e aeroportos (Dobruszkes, 2009).

C. Requisitos técnicos e operacionais

De forma a reduzir os custos operacionais, verifica-se uma utilização preferencial de frotas estandardizadas, o que permite reduzir os custos de manutenção e de formação de tripulação, e modernas (Almeida e Costa, 2012; Travel & Tourism Analyst, 2006; Oliveira, 2008; Almeida, 2010), apostando na redução do consumo de combustível (a idade média da frota da Ryanair situa-se nos 3 anos e a da easyJet nos 3,9 anos) (Travel & Tourism Analyst, 2006). Dão, por isso, preferência ao Boeing 737 e ao Airbus 320. Há ainda muitas operadoras que, desde 2003, têm instalado nos Boeing 737 um novo sistema tecnológico -

Blended Winglet - extensões que se colocam na ponta das asas e que curvam num ângulo de 90°, dirigido para cima, e que permitem a redução de consumo do combustível, emissões e custos de manutenção (Travel & Tourism Analyst, 2006).

Promovem uma maximização da capacidade de lugares (Graham, 2006; Wulf e Maul, 2010; Graham e Shaw, 2008; Almeida e Costa, 2012) sendo, normalmente, oferecidos entre 130 a 190 lugares, que não são previamente atribuídos (Travel & Tourism Analyst, 2006), com o intuito de incentivar o passageiro a entrar rápida e atempadamente na aeronave (Almeida e Costa, 2012). Promovem, igualmente, uma maximização da utilização diária dos aviões, com tempos mínimos de rotação entre voos (média de 30 a 40 minutos, enquanto que as companhias aéreas regulares tradicionais apresentam tempos médios de 45 a 60 minutos em voos de médio curso), o que permite alcançar níveis de pontualidade mais elevados (Travel & Tourism Analyst, 2006; Wulf e Maul, 2010; Elamiri, 2000; Dobruszkes, 2009; Belobaba *et al.*, 2009; Almeida e Costa, 2012; Oliveira, 2008; Almeida, 2010).

Utilizam apenas serviços aeroportuários básicos (o embarque nunca é feito por manga, transporte de bagagem semi-manual) e alguns serviços, como o procedimento de check-in, são feitos em regime de *outsourcing* (Almeida, 2010; Travel & Tourism Analyst, 2006).

D. Estrutura organizacional

A eficiência laboral é alcançada através da simplificação da estrutura organizacional e da maximização da força laboral, por exemplo, através da utilização da tripulação mínima legal (Almeida, 2011; Graham e Shaw, 2008; Travel & Tourism Analyst, 2006; Wulf e Maul, 2010; Dobruszkes, 2009; Almeida e Costa, 2012). Apresentam ainda uma maior produtividade laboral resultante de regras laborais mais flexíveis (o pessoal de bordo, por exemplo, para além das suas tarefas normais, são ainda responsáveis pela limpeza do avião e realização de tarefas de embarque [Almeida e Costa, 2012]) e uma cultura de cooperação, o que nada tem a ver com níveis de salários ou de sindicalização. A Southwest Airlines, por exemplo, é umas das companhias aéreas americanas mais sindicalizada e apresenta salários na média, ou acima da média, da indústria (Belobaba *et al.*, 2009).

E. Mercado

Verifica-se uma cuidadosa escolha de mercados (Oliveira, 2008), nomeadamente rotas com muita procura (Almeida, 2011; Almeida e Costa, 2012) e operam sectores de menos de duas horas dentro da Europa e até três horas e meia dentro da América e da Ásia, de forma a maximizar a utilização dos aviões (Almeida, 2011; Travel & Tourism Analyst, 2006).

F. Organização da rede

Ao nível da rede há uma preferência por aeroportos regionais ou secundários, com excesso de capacidade, por apresentarem taxas aeroportuárias mais baixas e porque o menor congestionamento facilita a pontualidade e os rápidos períodos de rotação (Graham e Shaw, 2008; Almeida, 2010; Almeida e Costa, 2012; Travel & Tourism Analyst, 2006; Elamiri, 2000; Graham, 2006; Oliveira, 2008). A Ryanair, por exemplo, opera apenas entre aeroportos secundários em áreas populosas (por exemplo Beauvais, a 60 km de Paris, ou Skavaska, a 100 km de Estocolmo). Contudo, a maioria das companhias aéreas de baixo custo, como a easyJet, ligam destinos regionais a aeroportos principais, como Gatwick, em Londres, ou Charles de Gaulle, em Paris. Na Ásia, estas operadoras são mais ousadas, como a Air Asia que faz a ligação entre Kuala Lumpur e Macau (Travel & Tourism Analyst, 2006). Muitas competem pelos mesmos destinos que as companhias aéreas tradicionais (Cento, 2009) e a sua estrutura operacional simplificada facilita a troca de aeroportos, numa procura constante de custos mais reduzidos (Natasi e D'Alfonso, 2010).

As ligações são feitas ponto-a-ponto (Oliveira, 2008; Almeida, 2010; Graham e Shaw, 2008) o que apresenta alguns benefícios relativamente às companhias tradicionais, para os consumidores ao promover ligações directas reduzindo o tempo de espera nos aeroportos, e para as operadoras ao evitar atrasos causados por passageiros em trânsito (Castillo-Manzano *et al.*, 2012). Franke cit. por Castillo-Manzano *et al.* (2012) afirma que esta é uma vantagem estratégica relativamente às companhias tradicionais, em muito contribuindo para a diferença de custos existente entre estas duas companhias. Este sistema permite também reduzir o tempo de rotação, permitindo uma maior utilização dos aviões, que é 45% mais alta que as companhias tradicionais para o mesmo tipo de avião (US DOT, 2007 cit. por Belobaba *et al.*, 2009).

É inexistente a cooperação com outras companhias, pois o *code-share* e subjacente transferência de bagagens dificultam a pontualidade e aumentam a necessidade de serviços de *handling* (Almeida e Costa, 2012; Oliveira, 2008; Almeida, 2010).

G. Produto/Serviço

À parte da deslocação, os serviços a bordo requerem um pagamento extra (Travel & Tourism Analyst, 2006; Almeida e Costa, 2012; Graham e Shaw, 2008). Não é uma questão puramente financeira, pois a limitação de *catering* a bordo, reduz a necessidade *restocking* e de limpeza, reduzindo os tempos de rotação (Williams, 2001b).

Os bilhetes oferecem pouca flexibilidade, garantia e compensação em caso de atrasos e não existem programas para o cliente, como por exemplo de passageiro frequente (Almeida, 2010; Travel & Tourism Analyst, 2006; Oliveira, 2008; Almeida e Costa, 2012). Também a não emissão de bilhetes permite uma diluição dos custos (Travel & Tourism Analyst, 2006; Elamiri, 2000).

A cabine destas operadoras é constituída por uma só classe que abrange todos os segmentos da procura (William, 2001a; Oliveira, 2008; Almeida e Costa, 2012).

H. Segmento de mercado

Este modelo de negócio concentra-se essencialmente em passageiros cuja motivação é o lazer e a visita a amigos e familiares (Almeida, 2010; Almeida e Costa, 2012). E através da oferta de tarifas mais baixas, permitiu atrair novos nichos de mercado, nomeadamente passageiros que nunca tinham viajado de avião e outros mais sensíveis ao preço que facilmente renunciam às *frills* para poupar dinheiro (Almeida e Costa, 2012; Pereira e Reis, 2011).

I. Estratégias de preço

Estão associadas a uma estratégia de preço agressiva (Pereira e Reis, 2011; Oliveira, 2008) pois a redução de custos permite oferecer tarifas mais baratas que são ajustadas ao tempo de aquisição do bilhete antes do voo (Travel & Tourism Analyst, 2006; Wulf e Maul, 2010; Elamiri, 2000).

J. Canais de distribuição

Tem havido uma grande aposta tecnológica como forma de redução de custos (Graham, 2006). Neste âmbito, a venda directa através da *internet* tem tido um papel de destaque (Oliveira, 2008; Almeida e Costa, 2012; Almeida, 2011): “*The internet is a major component of the budget airline success*” (Travel & Tourism Analyst, 2006: 11). Tradicionalmente, grande parte das reservas era efectuada através de agências de viagens e dos balcões das próprias companhias, através dos Sistemas Globais de Distribuição. Contudo, estes sistemas, como o Amadeus ou o Sabre, impunham uma taxa que no final correspondia a cerca de 2.5% das despesas das operadoras e que ao serem eliminadas permitiam reduzir os custos. Para fomentar a utilização da *internet* (através do site da empresa ou através de agências de viagens *on-line*, como o *Expedia* ou *Orbitz*), têm, progressivamente, vindo a cobrar taxas pelas reservas feitas através de *call center* e do balcão da companhia (que na Europa e EUA corresponde a 5 a 25% das vendas e na Ásia entre os 20 e os 40%). Contudo, verificam-se algumas desvantagens, pois não conseguem distribuir à escala global e há uma maior dificuldade de penetração em mercados onde o acesso à *internet* é mais restrito (98% das reservas da Ryanair são feitas *on-line*, enquanto que a Air Asia conta com apenas 47%). Os Sistemas de Distribuição Global, como resposta, têm desenvolvido novos programas com taxas mais baixas, como o *Amadeus Ticketless Access* ou o *Galileo Low Cost R*, permitindo que as operadoras acedam a sistemas de distribuição mais económicos, e alguns foram mesmo já adoptados por algumas operadoras de baixo custo (Travel & Tourism Analyst, 2006).

Há ainda uma aposta nos *websites* das próprias operadoras, com informação completa sobre os destinos para onde operam (Graham e Shaw, 2008; Almeida, 2011; Almeida e Costa, 2012) e as suas campanhas de marketing e publicidade são bastante agressivas, embora não seja despendido um grande investimento financeiro, contando, na maioria das vezes, com o apoio dos aeroportos com que estão vinculadas. Recentemente tem havido uma aposta nas redes sociais, o que permite uma maior visibilidade e o alcance de novos mercados (Almeida e Costa, 2012; Graham e Shaw, 2008; Almeida, 2011).

Actualmente, apenas um pequeno conjunto de companhias aéreas de baixo custo apresenta lucros superiores a 20% (é o caso da Ryanair, da Gol e da Air Asia). A taxa de lucro média destas operadoras ronda entre os 3 e os 11%, como acontece com as companhias aéreas tradicionais. Contudo, nos últimos anos, vários factores têm minado a sua vantagem competitiva: a) a crescente competitividade, não só por parte de outras operadoras de baixo custo mas, também, por parte das companhias tradicionais que desceram as tarifas de forma a manterem-se competitivas; b) o aumento dos custos devido ao aumento do preço do petróleo; c) as maiores distâncias de voo. Assim, numa tentativa de manter a sua rentabilidade, muitas desenvolvem receitas auxiliares, para além da venda de bilhetes – taxas de cartões de créditos, excesso de bagagem, taxas de crianças, *Food&Beverage* a bordo, vendas, comissões da venda de produtos e serviços, como hotéis, *rent-a-cars*, seguros de viagens e venda de espaços publicitários. Em 2003, a America West começou a colocar anúncios publicitários nas mesas do avião e guardanapos, o que permitiu um lucro extra de cerca de 10 milhões de dólares por ano. No caso da Ryanair, que colocou publicidade nos sacos de enjoo, as receitas auxiliares contribuíram, em 2005/06, com 259 milhões de euros num total de 302 milhões de euros de lucro. Na Ásia, algumas operadoras como a Air Asia e a Nok Air usam a própria pintura da aeronave como *outdoor* publicitário (Travel & Tourism Analyst, 2006; Graham e Shaw, 2008).

Segundo Almeida e Costa (2012) existem, actualmente, cerca de 40 companhias de baixo custo a operar na Europa e, apesar do sucesso deste modelo que tem levado à sua multiplicação a um ritmo impressionante, é igualmente impressionante o ritmo a que estas fecham e se fundem. Uma incorrecta análise de mercado e uma ausência de acompanhamento das tendências de mercado poderá pôr em causa a sua sobrevivência.

3.3. IMPACTOS DAS COMPANHIAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO NA ACTIVIDADE TURÍSTICA

“LCCs are changing both business and leisure travel behaviour patterns”

(Graham e Shaw, 2008: 1442).

O transporte aéreo tem contribuído para a promoção do desenvolvimento turístico à escala global. Contudo, a sua importância não se esgota nas deslocações de longa distância e, recentemente, tem vindo a ganhar terreno em espaços regionais, mesmo naqueles onde há um bom desenvolvimento de infra-estruturas de transporte de superfície, como é o caso da Europa (Elamiri, 2000). O crescimento deste turismo de *short-breaks* de médio curso tem sido promovido pela crescente tendência de fragmentação do período de férias e realização de estadias mais curtas (Elamiri, 2000; Davison e Ryley, 2010) e, simultaneamente, pelo aparecimento das companhias aéreas de baixo custo que vieram democratizar a utilização do transporte aéreo (Lohmann e Duval, 2011; Ryans, 2010; Bieger e Wittmer, 2006).

Por sua vez, esta nova forma de turismo, permitiu atenuar a sazonalidade em alguns destinos turísticos (KPMG cit. por Almeida *et al.*, 2008b), levando a que muitos promovessem incentivos para atrair esta nova tipologia de companhia aérea. Foi o caso de Malta, destino turístico por excelência e extremamente dependente do produto de sol e mar, com dois terços de todos os turistas a chegarem entre os meses de Maio e Outubro. Tanto a Ryanair como a easyJet iniciaram voos para este destino, contudo, apesar de um novo aumento do número de turistas após anos de estagnação e do aparecimento de um novo perfil de turista, mais jovem e independente, não conseguiram promover o turismo cultural nem atenuar a sazonalidade (Graham e Dennis, 2010).

Outra forma de turismo que ganhou um novo impulso foi o turismo residencial, como aconteceu no Algarve, onde a aquisição de segundas habitações por parte de estrangeiros coincidiu com o aparecimento e proliferação das companhias de baixo custo no aeroporto de Faro, mostrando uma relação directa entre estas duas variáveis (Almeida *et al.*, 2008a).

As companhias aéreas de baixo custo introduziram novos comportamentos na procura, estimulando uma nova sensibilidade ao preço, pois tem-se verificado que a força motora do mercado já não é tanto o destino em si, mas sim o preço: *“In this sense, price is driving the market irrespective of the destination”* (Lohmann e Duval, 2011: 13).

A sua preferência operacional por aeroportos secundários tem permitido que cidades, até agora consideradas secundárias, passassem a ter um papel de destaque, competindo com centros urbanos de primeira, como aconteceu com Bratislava (Eslováquia) e Riga (Letónia) (Travel & Tourism Analyst, 2006; Lohmann e Duval, 2011; Cheung, 2004).

Por outro lado, ao apostarem na tecnologia, nomeadamente na *internet*, como meio de redução de custos (Graham, 2006), vieram provocar alterações ao nível da distribuição turística, permitindo que a reserva e compra directa de viagens pela *internet* substituísse progressivamente o papel dos intermediários tradicionais, tais como os operadores turísticos e agências de viagem (Almeida *et al.*, 2008b; Graham e Dennis, 2010; Silva, 2007). Simultaneamente, promoveram a escolha de férias flexíveis em detrimento dos pacotes turísticos (KPMG cit. por Almeida *et al.*, 2008b).

Por último, o sucesso do seu modelo de negócio levou à expansão do próprio conceito *low-cost* a outros sectores do lazer e da actividade turística (Travel & Tourism Analyst, 2006).

TABELA 8 – Impactes das companhias aéreas de baixo custo na actividade turística

| Consequências | Autores |
|--|---|
| a) Maior competição do transporte aéreo com outros meios de transporte | Elamiri (2000); |
| b) Promoção de <i>short-breaks</i> | Lohmann e Duval (2011); Ryans (2010); Bieger e Wittmer (2006); Davison e Ryley (2010) |
| c) Mudanças nos padrões de escolha da procura passando o preço a ter um papel fundamental em detrimento do destino | Lohmann e Duval (2011); Almeida <i>et al.</i> (2008b); Graham e Dennis (2010); |
| d) Maior projecção turística de cidades secundárias | Lohmann e Duval (2011); Almeida <i>et al.</i> (2008b); Cheung (2004); |
| e) Alterações ao nível da distribuição turística | Almeida <i>et al.</i> (2008b); Silva (2007) |
| f) Promoção do turismo residencial | Almeida <i>et al.</i> (2008a); |
| g) Expansão do conceito <i>low-cost</i> a outros sectores do turismo | Travel & Tourism Analyst (2006); |

FONTE: Elamiri (2000); Lohmann e Duval (2011); Ryans (2010); Bieger e Wittmer (2006); Davison e Ryley (2010); Almeida *et al.* (2008b); Graham e Dennis (2010); Cheung (2004); Silva (2007); Travel & Tourism Analyst (2006)

3.4. IMPACTOS NA INDÚSTRIA AÉREA

“The LCA phenomenon (...) has forced all elements from the travel air transport industry to rethink their growth models” (Travel & Tourism Analyst, 2006: 1).

As companhias aéreas de baixo custo, mais do que introduzir um novo modelo de negócio, vieram mudar o próprio paradigma de desenvolvimento do sector aéreo, em diferentes áreas, como nas reservas, destinos e perfil dos clientes (Almeida *et al.*, 2008b).

Se até à década de 90, altura em que se iniciou o seu *boom*, havia um paralelismo entre o crescimento do produto interno bruto e do transporte aéreo, pois o desenvolvimento económico conduzia a um aumento do número de passageiros e carga, actualmente esta correlação desapareceu, e apesar de muitos países possuírem um fraco PIB, o transporte aéreo continua a proliferar, em muito devido às *low-cost* (Travel & Tourism Analyst, 2006).

Outra das mudanças significativas deu-se ao nível dos sistemas de distribuição (Travel & Tourism Analyst, 2006), onde a venda directa através da *internet* tem tido um papel de destaque. Em média, entre 75% a 100% dos bilhetes são vendidos *on-line*, o que demonstra uma mudança no comportamento do consumidor no que toca à utilização da *internet* para a reserva de bilhetes aéreos e que veio permitir uma transparência ao nível dos preços que até aqui não existia. O *e-ticketing* teve tanto sucesso que em Junho de 2008 toda a indústria aérea havia adoptado o *e-ticket* (IATA, 2012), visto este reduzir os custos subjacentes à emissão de bilhetes (Graham, 2006).

A grande adesão por parte do consumidor deve-se à maior conveniência, pois não é necessário dispendir tanto tempo e dinheiro, correndo-se ainda um risco menor de se perder os bilhetes. Esta melhoria das tecnologias de comunicação, nomeadamente da *internet*, veio transferir para o cliente a responsabilidade e um papel mais activo no processo de aquisição de uma viagem (Pereira e Reis, 2011).

Estas companhias vieram, igualmente, operar algumas mudanças ao nível de infra-estruturas aeroportuárias (Almeida *et al.*, 2008a) e, por vezes, na própria estrutura do tráfego aéreo, como aconteceu com o aeroporto de Faro (Almeida *et al.*, 2008b). Este caracteriza-se como aeroporto turístico de *inbound*, recebendo maioritariamente uma procura internacional cuja motivação subjacente à sua deslocação é iminente o turismo de lazer: 95% dos passageiros recebidos são provenientes de mercados internacionais e, destes, 76% viajam por motivos de lazer (Fonseca cit. por. Almeida, 2010),

servindo sobretudo a região do Algarve, sendo *“importante para uma economia regional vocacionada para o turismo”* (INAC, 2011: 4).



Segundo um estudo efectuado pelo INAC (2001) sobre a evolução do tráfego no aeroporto de Faro, tem-se assistido a uma inversão do crescimento do tráfego regular em detrimento do tráfego não regular, que em 2000 representava 68% do tráfego total, valor que em 2009 rondava apenas os 12%. Desta forma, a estrutura do tráfego tem-se aproximado do aeroporto de Lisboa e Porto, onde o tráfego não regular representa 3% do tráfego total. Contudo, contrariamente a estes dois aeroportos, o crescimento do tráfego regular deveu-se essencialmente à proliferação das companhias aéreas de baixo custo e cada vez menor presença das companhias tradicionais.

A importância deste modelo negócio para o aeroporto de Faro está patente no programa Initiative:pt, pois de todas as rotas apoiadas, 22 eram operadas a partir deste aeroporto, pertencendo todas as companhias aéreas de baixo custo (Correia, 2011a). Mas, embora dominem o mercado, não travaram nem a sazonalidade nem o abrandamento do tráfego que tem vindo a crescer a um ritmo anual de 1%, quando na década de 90 rondava os 6%. Contudo, o crescimento do número de passageiros foi bastante significativo: em 1990 era de cerca de 2,6 milhões, número que em 2009 ascendia aos 5 milhões.

Tem-se, assim, assistido à sua transformação com o intuito de melhor servir a região e os visitantes que para aí se deslocam tendo, para isso, em 1989, sido criado um novo terminal e, em 2001, deu-se a expansão e modernização das suas infra-estruturas. Actualmente com capacidade para 6 milhões de passageiros e com ligações a cerca de 70 destinos europeus tem, desde 2009 (e prevendo-se a sua continuação até 2013), procedido a nova expansão das suas infra-estruturas bem como à remodelação das áreas afectas a passageiros e visitantes (ANA, 2012).

Hanaoka e Saraswati cit. por Almeida e Costa (2012) afirmam que há um paralelismo entre o crescimento das companhias de baixo custo e o crescimento da indústria aeroportuária. Contudo, a sua operação tem gerado grande controvérsia pela facilidade de escolha dos aeroportos para onde querem operar que, muitas vezes, (nomeadamente os governamentais) abdicam de taxas aeronáuticas com o objectivo de se tornarem mais atractivos (Lohmann e Duval, 2011). O facto de muitos aeroportos beneficiarem deste negócio, leva a que ofereçam descontos para novas rotas e/ou subsídios para expansão da sua rede. Houve mesmo casos de “ajuda financeira dissimulada” por parte do aeroporto Charleroi, na Bélgica, à Ryanair, o que a Comissão Europeia acabou por considerar ilegal. Contudo, na Europa, os aeroportos secundários podem financiar as operadoras de baixo custo através de acções de marketing (Travel & Tourism Analyst, 2006).

Em Portugal, em 2007, foi criado o programa “Initiative:pt” de apoio a novas rotas estratégicas para o país. Das 39 ligações apoiadas pelo programa, 29 pertencem a companhias aéreas de baixo custo (18 das quais pertencem à Ryanair), o que tem levado a

críticas tendo em conta que as companhias de baixo custo apresentam maior propensão para expandir a sua operação (Correia, 2011b). A TAP Portugal, companhia de bandeira portuguesa, considera estes apoios uma competição desleal pelo facto de nenhum outro país conceder subsídios a aeroportos centrais e, por outro lado, critica as condições desiguais pelo facto das *low-cost* usufruírem de descontos (Correia, 2011c).

initiative:pt

Developing tourism and aviation

A Iniciativa de Desenvolvimento de Rotas Aéreas de Interesse Turístico (IDTAIT) é um programa apoiado pelo Aeroporto da Madeira - ANAM (40%), pelo Turismo de Portugal (40%) e por parceiros públicos e privados representados pela Associação de Promoção da Madeira (20%) e teve início em Janeiro de 2007, com o objectivo de apoiar o desenvolvimento de rotas internacionais para todos os aeroportos de Portugal, através de acções de marketing, tendo sido posteriormente renovado em 2008 (ANAM, 2012). As frequências aéreas seleccionadas recebem um apoio variável, estimado através do número de passageiros transportados, num limite máximo de três anos. Este apoio só pode ser utilizado para a promoção da operadora. É ainda atribuído um apoio fixo, num máximo de cinco anos, a ser utilizado para divulgação da rota em parceria com o Turismo de Portugal (Correia, 2011a). O programa foi, no dia 1 de Março de 2012, uma vez mais, renovado por um período de três anos (embora o protocolo de acompanhamento de rotas esteja vigente durante 7 anos) e com uma verba de 15 milhões de euros que provêm 50% da ANA aeroportos e 50% dos cofres do turismo (60% do Turismo de Portugal e 40% das regiões de turismo). Este terceiro programa, denominado Initiative:pt 2.0, visa o apoio de 50 rotas, quer através da criação de novas rotas ou do aumento de frequências de rotas já existentes. Passa ainda a apoiar operações charter e novos operadores em rotas já existentes (Afonso, 2012c).

A necessidade de reorganização aeroportuária, produzida por este novo modelo de negócio, levou ao aparecimento de propostas, por parte dos aeroportos, para a construção de terminais *low-cost* que, por serem infra-estruturas mais básicas, apresentam taxas mais baixas. Outros, acabaram mesmo por se especializar no negócio de baixo custo, como é o caso de Luton e Stansted em Londres, Beauvais em Paris e Midway em Chicago (Travel & Tourism Analyst, 2006).

As operadoras de baixo custo vieram, ainda, dar um novo impulso à competitividade o que, aliado às fracas margens de lucro, obrigou outras operadoras a repensar as suas estratégias de gestão e modelo de negócio (Francis *et al.*, 2007; Schnell, 2003) de forma a fazer face a uma concorrência mais flexível e com capacidade de facilmente penetrar em quase todos os mercados (Wulf e Maul, 2010). A entrada da companhia *low-cost* americana ValuJet no *hub*, em Atlanta, da companhia tradicional Delta Airline, levou a que esta última aumentasse as tarifas em rotas não competitivas de forma a compensar as perdas em rotas onde tinha aumentado a competição (William e Dresner cit. por Oliveira, 2008).

Oliveira (2008) afirma mesmo que a competição entre as companhias aéreas de baixo custo e as companhias tradicionais tem-se tornado num dos fenómenos mais relevantes da indústria aérea.

A verdadeira ameaça não se encontra na entrada das *low-cost* no mercado pois pode, inicialmente, haver mercado para todas as operadoras. O problema está na competição entre estas companhias de baixo custo pois, a que perde a guerra dos preços, tenta diferenciar a sua oferta, melhorando o seu serviço numa base de baixo custo. É, muitas vezes, esta estratégia que ameaça as companhias tradicionais e não o modelo original puro das *low-cost*. Foi o que aconteceu na Europa, com a Ryanair e a easyJet. Enquanto que a primeira domina o mercado de baixo custo, a segunda aproxima-se mais e compete com as companhias tradicionais ao nível do serviço e dos aeroportos que serve (Ryans, 2010; Silva 2007).

No ponto mais extremo, encontram-se as companhias aéreas tradicionais que mudaram completamente o seu modelo de negócio para o baixo custo. Foi o caso da companhia aérea nacional irlandesa, a Aer Lingus que, em 2006, se tornou uma companhia de baixo custo “superior”, acabando mesmo por abandonar a aliança *One world* um ano depois (Travel & Tourism Analyst, 2006; Graham e Shaw, 2008).

Outras operadoras optaram por criar companhias subsidiárias de baixo custo, como a Ted criada pela United Airlines ou a JetStar pela Qantas (Graham, 2006; Francis *et al.*, 2007), seguindo as tendências do mercado aéreo (Almeida e Costa, 2012). Estas subsidiárias distanciam-se, na sua grande maioria, do modelo puro do baixo custo. A companhia aérea Ted, por exemplo, actua como um *feeder* da rede da United Airlines e de todos os parceiros *Star Alliance*, podendo os seus passageiros adquirir milhas. A *low-cost* inglesa bmiBaby, subsidiária da bmi, passou a operar rotas que pertenciam a sua companhia mãe, no Aeroporto de Heathrow e de Nottingham-East Midlands (Travel & Tourism Analyst, 2006). Contudo, muitas destas subsidiárias tiveram um fim rápido. Foi o caso da British Airways que criou, em 1997, a subsidiária GO que, em 2002, acabou por ser adquirida pela easyJet, ou a KLM que, em 1999, criou a Buzz, companhia que, em 2003, foi vendida à Ryanair. A GO foi criada pela British Airways com o objectivo de levar a competição *budget* à falência. Passados dois anos, altura em que houve o retorno do investimento, decidiu vendê-la por estar a “canibalizar” o seu negócio. Esta é uma das razões pelas quais, posteriormente, as companhias subsidiárias criadas por companhias tradicionais tendem a “distanciar-se das suas companhias mãe”, como é o caso da GermanWings (Lufthansa), defendendo a sua própria marca, nomeadamente através da coordenação da rede, evitando

um excesso de produtos na mesma rota e dos preços, para que alcance segmentos que não o da companhia mãe (Travel & Tourism Analyst, 2006).

Outras companhias tradicionais optaram pelo confronto directo (Ryans, 2010), adoptando algumas das estratégias de baixo custo para os seus destinos de médio curso (Graham, 2006; Cento, 2009; Francis *et al.*, 2007), por exemplo, abandonando as classes *business* em algumas rotas (Schnell, 2003), eliminando refeições ou reduzindo tempos de rotação de forma a aumentar a produtividade do avião (Belobaba *et al.*, 2009). Contudo, não podem seguir um standard *low-cost* puro, pois os consumidores esperam alguns *frills* e um nível mínimo de qualidade (Pereira e Reis, 2011).

Inicialmente, as tarifas de uma operadora de baixo custo eram 35 a 50% mais baixas do que as de uma operadora tradicional nos Estados Unidos, e 40 a 70% mais baixas na Europa (Hapag Lloyd Express cit. por Travel & Tourism Analyst, 2006). Contudo, esta diferença no preço tem-se esbatido cada vez mais, à medida que as companhias tradicionais adoptam as mesmas estratégias, ganhando vantagem competitiva. Contudo, na Europa e na Ásia, as companhias aéreas de baixo custo continuam a ser mais atractivas com taxas 30 a 60% mais baixas (Travel & Tourism Analyst, 2006).



TAP PORTUGAL

A crescente competitividade e os *load factors* estatisticamente mais baixos, quando comparados com as operadoras concorrentes, levaram a que, em 2008, a TAP Portugal, apostasse numa nova estratégia de marketing. Distinguiu, assim, a oferta em cinco produtos diferentes – um orientado para o segmento executivo e os restantes para a classe económica – numa tentativa de alcance de mais segmentos de mercado. Desta forma, garantia um bom retorno do segmento *business* e, simultaneamente, o novo produto mais baixo – Tap discount – competia directamente com as *low-cost*, oferecendo o melhor preço possível e mantendo o padrão de qualidade e *frills* (entretenimento a bordo, refeição, bagagem, contagem parcial de milhas). Contudo, este produto não se encontra permanentemente disponível, aparecendo sazonalmente para regulação da procura e/ou para o estímulo de novos destinos, o que é uma desvantagem do ponto de vista do cliente. Por outro lado, a companhia tem apostado na *internet* como novo canal de distribuição e de marketing desenvolvendo, simultaneamente, parcerias com outras empresas (hotéis, restaurantes...), facilitando a comodidade de reserva e melhorando a experiência total dos seus clientes. Na verdade, o *yield management* tem sido um dos sectores estratégicos da companhia, permitindo a oferta de horários e preços atractivos (Pereira e Reis, 2011).

Muitas companhias aéreas tradicionais obtêm grande parte dos lucros nas rotas de longo curso. Contudo, questiona-se até que ponto estas rotas ficarão igualmente ameaçadas pelas companhias de baixo custo que, actualmente, procuram novos destinos e mais distantes, devido à progressiva saturação nos mercados de médio curso (Belobaba *et al.*, 2009; Francis *et al.*, 2007).

Na Europa, muitas estabelecem já ligações com o Norte de África, na procura dos tradicionais destinos charter, como é o caso de Istambul. Outros países seguirão, como Marrocos e Tunísia, através de acordos de *open-sky*. Nos Estados Unidos, algumas já voam para o Canadá, e procuram alcançar o México, América Central e as Caraíbas. A extinta Flyglobespan, companhia escocesa, operava voos com três classes sendo, uma delas, uma económica *no-frills*, com um *pitch* de 78 cm, entre o Reino Unido e a América do Norte e de Manchester para a África do Sul. Consequentemente, o tempo médio dos sectores de voo tem aumentado, como aconteceu com a americana AirTran que reportou um aumento de 20% nos sectores de 541 milhas, em 2001, para 651 milhas, em 2005 (Travel & Tourism Analyst, 2006). Coloca-se, então, em questão até que ponto o modelo de baixo custo pode ser transferido para o longo curso e se este é, a longo prazo, um fenómeno sustentável. Houve já algumas companhias que adoptaram uma estratégia competitiva de baixo custo e a tentaram aplicar no longo curso. A primeira foi a norte americana Freddie Laker's Skytrain e, posteriormente, outras operadoras passaram a oferecer um serviço que pode ser caracterizado como *low-cost*, como foi o caso da Mytravel que opera voos transatlânticos onde serviços extra (como a comida e entretenimento) são pagos à parte (Francis *et al.*, 2007).



A Freddie Laker's Skytrain começou a operar em 1977 entre Londres (Gatwick) e Nova Iorque. Embora tenha começado como companhia charter, mudou posteriormente a sua estratégia para o baixo custo e começou a oferecer um serviço *no-frill*. Oferecia somente uma classe e cada sector custava cerca de 59 dólares, tendo o bilhete que ser adquirido no aeroporto no próprio dia da viagem. Contudo, a liberalização do espaço aéreo norte-americano conduziu a uma extrema competição, nomeadamente ao nível do preço, o que, aliado a outros factores, como a subida do preço do petróleo entre 1978 e 81, fizeram com que, em 1982, fosse à falência com uma dívida de 270 milhões (Francis *et al.*, 2007).

Segundo Francis *et al.* (2007) este modelo enfrenta algumas limitações quando aplicado ao longo curso: a) o regime regulatório com bases bilaterais onde impera um maior proteccionismo; b) o facto de algumas *frills*, como a comida, ou o maior *pitch* serem fundamentais em voos mais longos, pois quanto mais longo mais se valoriza o conforto; c) dificilmente haverá uma maior maximização da utilização do avião; d) há uma maior necessidade de atribuir lugares para que as famílias não viagem separadas; e) há uma maior necessidade de serviços de *handling* devido à existência de mais bagagem; f) o sistema *hub* torna-se mais importante pois permite consolidar o tráfego; g) os passageiros *business*

estariam mais relutantes em não utilizar programas de passageiro frequente; g) necessidade de utilização de aeronaves maiores de forma a diluir os custos por passageiro; h) o transporte de carga torna-se uma fonte importante de receita; i) impossibilidade, em muitos casos, de utilização de aeroportos secundários, quer por se encontrarem em locais remotos, ou por não terem pistas suficientemente longas para aviões de maior porte; j) impossibilidade de corte de alguns custos laborais, nomeadamente com alojamento e ajudas de custo, pois é impossível os tripulantes voltarem no mesmo dia; k) o tempo de viagem limita o estímulo do tráfego.

Por outro lado, as companhias charter tiveram já um papel fundamental na redução de custos operacionais e maximização da eficiência no mercado de longo curso (Francis *et al.*, 2007).

As companhias aéreas tradicionais apresentam, assim, uma maior vantagem e consolidação no mercado de longo curso, devido ao sistema *hub&spoke*, à maior capacidade de *yield management* na gestão das classes e porque é difícil baixar nível das *frills*. A aplicação do modelo *low-cost* dará apenas uma vantagem competitiva operacional de cerca de 20%, ao contrário dos 50% no mercado de médio curso, e a vantagem teria que advir de custos laborais e administrativos. E se as companhias tradicionais já adoptaram algumas características de baixo custo no mercado do longo curso, as companhias de baixo custo, por outro lado, teriam que adoptar algumas características do modelo tradicional (Francis *et al.*, 2007). Michael O’Leary, CEO da Ryanair, afirma, igualmente que há algum risco financeiro que reduz a capacidade de lucro (Travel & Tourism Analyst, 2006).

Francis *et al.* (2007) acrescenta, contudo, que esta é uma possibilidade que não deve ser ignorada, pois pode ser facilitada pela possível desregulamentação dos mercados à escala internacional ou pela utilização de outras tipologias de aeronaves, como o Airbus 350 ou o Boeing 787, que permitem alcançar distâncias maiores. E, caso obtenham sucesso, podem colocar em causa a fatia operacional do modelo tradicional que actualmente oferece maior receita. O sucesso deste novo modelo dependerá, por isso, da capacidade de resposta por parte das companhias tradicionais.

William (2001a) afirmava, no início do século, existirem mais de 50 companhias charter na Europa, enquanto que o número de companhias *low-cost* se “podia contar pelos dedos de uma mão”. Contudo, este modelo de negócio não regular tem vindo a ser ameaçado pelas companhias de baixo custo, colocando em causa a sua sobrevivência (Graham e Dennis, 2010). A verdadeira ameaça encontra-se, nos mercados de médio curso, em sectores até duas horas e meia de voo e é já visível a cessação de alguns voos charter em

algumas rotas (Williams, 2001b), como aconteceu em destinos de férias da Europa do Sul e Mediterrâneo (Almeida e Costa, 2012) e destinos de esqui (Travel & Tourism Analyst, 2006). Em 2001, no aeroporto de Palma de Maiorca, as operadoras de baixo custo representavam 10,9% de todo o tráfego de passageiros e, em 2005, este número ascendia aos 33% contra os voos charter que correspondiam a 26.5% (Travel & Tourism Analyst, 2006).

Quando comparados os dois modelos, ao nível dos custos operacionais, a diferença não é significativa. As operadoras charter, tradicionalmente, já transportavam os passageiros a um custo unitário mais baixo quando comparado com as companhias regulares tradicionais, e apresentam ainda alguma vantagem competitiva ao nível dos custos operacionais quando comparadas com as companhias de baixo custo. Esta vantagem só é possível através da utilização de aviões maiores e da realização de sectores de voo mais longos, aliados à maximização da utilização do avião e tripulação, o que dilui os custos, embora o alcance por parte das *low-cost* de tempos de rotação mais reduzidos tenha vindo a reduzir esta diferença. As operadoras charter apresentam ainda *load factors* mais altos, nomeadamente pelo transporte de carga, e apresentam, regra geral, taxas de aterragem mais baixas, possíveis pela utilização maioritária de aeroportos secundários ou evitando os tempos de pico operacional nos aeroportos primários (Williams, 2001b). Contudo, as companhias aéreas de baixo custo apresentam uma vantagem: a flexibilidade ao nível das escolhas de horários de partida, duração da estadia e *booking* de só um sector (Williams, 2001a), o que se torna importante tendo em conta a crescente valorização de viagens independentes e da flexibilidade (Graham e Dennis, 2010).

Como resposta, muitas operadoras charter adaptaram-se igualmente a um modelo de baixo custo (Travel & Tourism Analyst, 2006; Graham, 2006), como é o caso da britânica Thomsonfly que realiza voos charter para o mediterrâneo e voos *low-cost* noutras rotas. A Air Berlin, por outro lado, converteu todos os seus voos charter em voos *low-cost* (Travel & Tourist Analyst, 2006). Outras criaram companhias de baixo custo, com marcas distintas, como foi o caso da TUI que criou a Hapag Lloyd Express (Almeida e Costa, 2012), e outras ainda mudaram para o modelo de negócio regular, como foi o caso da Air 2000 (Williams, 2001b). Contudo, esta mudança de modelo de negócio poderá colocar em causa a sustentabilidade ao nível da obtenção de custos operacionais mais reduzidos. Outras tentaram responder aos passageiros que procuram apenas adquirir a deslocação de avião, tornando mais fácil a reserva de lugares, nomeadamente através dos seus *websites* (Williams, 2001b), como a Germania que, para além dos pacotes turísticos, passou a vender

individualmente a viagem (Almeida e Costa, 2012). A resposta das companhias charter devem assim focar-se nos mercados de médio curso e na oferta de uma maior flexibilidade (Williams, 2001b).

4. ESTRATÉGIAS

INTRODUÇÃO

No presente capítulo será abordado o conceito de estratégia e sua importância no contexto empresarial. Particularmente, serão analisados alguns modelos estratégicos, como o modelo das estratégias genéricas de Porter e o modelo do relógio da estratégia de Bowman e Faulkner, modelo este que posteriormente servirá de base para a análise do estudo de caso.

4.1. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O conceito de estratégia tem vindo a ser debatido ao longo das últimas décadas por diversos autores e aplicado a diferentes realidades empresariais. Pese embora a pluralidade de definições, Mintzberg (1987) afirma que o sector da gestão estratégica, pela sua complexidade, não pode depender de uma só definição.

Segundo Evans *et al.* (2003) a estratégia é a base através da qual uma organização consegue alcançar uma vantagem competitiva no(s) mercado(s) em que opera. Qualquer organização inserida numa determinada indústria apresenta uma estratégia competitiva, tenha ela sido desenvolvida explicitamente, através de um processo consciente de planeamento ou, implicitamente, através da acção conjunta das actividades dos vários departamentos que constituem a empresa (Porter, 1998). A escolha da estratégia competitiva é uma das decisões essenciais ao desenvolvimento a longo prazo da organização e à criação de capacidade de resposta a inúmeras influências externas, podendo mesmo ditar o seu fim ou o seu sucesso (Evans *et al.*, 2003). De forma geral, a estratégia pode ser caracterizada como a direcção a longo termo de uma organização (Johnson *et al.*, 2005) de forma a competir sustentavelmente no seu sector de negócio (Dostaler e Flouris, s.d.).

4.2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA DE PORTER

Uma das ferramentas conceptuais mais utilizadas para o estudo do comportamento competitivo empresarial é o modelo das Estratégias Competitivas Genéricas de Porter. Segundo este modelo, a defesa da posição da organização na indústria e a criação de uma vantagem competitiva é alcançada através de três estratégias genéricas possíveis, que podem ser usadas isoladamente ou combinadas: (1) diferenciação; (2) a liderança de custos; (3) enfoque (Porter, 1998).

FIGURA 9 – Estratégias Competitivas Genéricas

| Estratégias Competitivas Genéricas | | | |
|------------------------------------|---------------|------------------------|------------------------------|
| | | Vantagem Competitiva | |
| | | Custo Mais Baixo | Diferenciação |
| Escopo Competitivo | Alvo Amplo | 1 – Liderança de Custo | 2 – Diferenciação |
| | Alvo Estreito | 3 – Enfoque no Custo | 3 – Enfoque na Diferenciação |

FONTE: Porter (1998)

1. Liderança de custos: Ao seguir esta estratégia, a organização apresenta os custos de produção mais baixos do mercado, o que lhe permite garantir lucros médios elevados embora o preço cobrado seja mais baixo. A redução dos custos pode ser feita em diferentes partes da cadeia de produção ou nos contactos internos e/ou externos. Esta estratégia é benéfica particularmente em mercados onde os consumidores são sensíveis ao preço ou onde a procura é elástica ao preço. Desta forma, as vendas e a quota de mercado poderão aumentar significativamente, permitindo o alcance de economias de escala, o que, por sua vez, promove uma maior redução dos custos unitários e conseqüente aumento dos lucros. Facilita ainda a entrada num novo mercado pois os preços praticados são mais baixos que os da concorrência (Evans *et al.*, 2003; Porter, 1998).

2. Diferenciação: Esta estratégia permite que se crie a percepção no cliente de que o produto/serviço apresenta um valor acrescentado, o que permite cobrar um preço mais elevado que a concorrência. A diferenciação pode ser alcançada através do aumento da qualidade do produto/serviço nas suas várias dimensões (marca, características, design, tecnologia, serviço ao cliente, etc.) ou apenas através da criação no consumidor da percepção de que a qualidade é superior: muitas vezes é a marca que distingue o produto/serviço, mais do que a superioridade do mesmo. Com esta estratégia a procura é menos elástica ao preço e conseguem-se lucros acima da média, embora se verifique uma maior necessidade de inovação, pesquisa e marketing. Esta estratégia dificulta ainda a entrada de concorrência no mercado em que opera (Evans *et al.*, 2003; Porter, 1998).

3. Enfoque: Esta estratégia é direccionada para um determinado segmento de mercado em vez de todo o mercado, aumentando assim a sua eficácia. É identificado um determinado grupo de potenciais clientes com características semelhantes ou mercado geográfico. Dentro deste segmento tanto pode ser aplicada uma estratégia de liderança de custos ou de diferenciação. O enfoque permite um investimento mais baixo, pois o alvo é focalizado, permitindo ainda uma maior especialização e conhecimento referente ao segmento que pretende alcançar (Evans *et al.*, 2003; Porter, 1998).

Segundo o modelo de Porter, qualquer posicionamento indefinido (“stuck in the middle”) condena a organização ao insucesso pois não conseguirá otimizar a sua performance visto as estratégias serem inerentemente contraditórias (Porter, 1998).

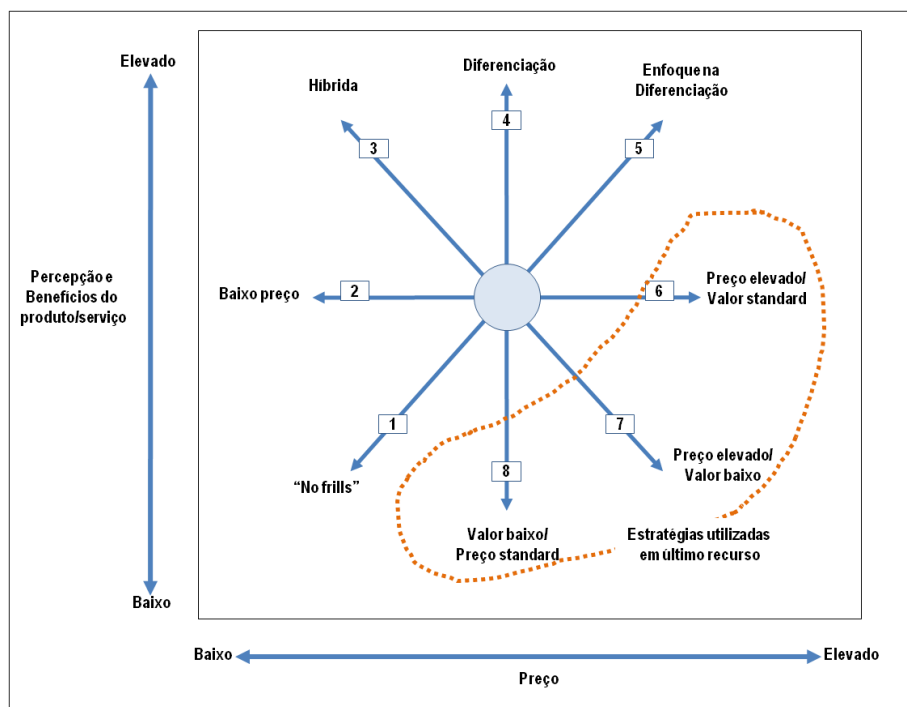
Ao longo dos últimos anos este modelo foi alvo de algumas críticas, nomeadamente por ser demasiado simplista. Mintzberg cit. por Evans *et al.* (2003), por exemplo, afirma que o próprio preço pode servir de diferenciação. Por outro lado, muitos autores não consideram que as estratégias de diferenciação e liderança de custos se excluam mutuamente, pois muitas organizações que operam em mercados com alguma maturação, alcançam o rejuvenescimento apostando na diferenciação e inovação do produto/serviço, mantendo em simultâneo a sua eficiência operacional (Dostaler e Flouris, s.d.). Esta estratégia híbrida tem demonstrado que também pode garantir o sucesso. É o que tem acontecido com algumas companhias aéreas de baixo custo que, por um lado, controlam os seus custos e, por outro, apostam na diferenciação adicionando serviços extra (Evans *et al.*, 2003).

Por este modelo de Porter ser demasiado minimalista, elegemos o modelo do relógio da estratégia de Bowman e Faulkner (1995) como base da presente dissertação, por melhor se adequar à realidade da indústria aérea, pois prevê a existência de diferentes estratégias, nomeadamente as estratégias híbridas.

4.3. RELÓGIO DA ESTRATÉGIA

De forma a completar o modelo de Porter, Bowman e Faulkner (1995) cit. por Evans *et al.*, (2003) desenvolveram o modelo do relógio da estratégia. Mais sofisticado, lida com algumas das críticas feitas ao modelo das estratégias competitivas genéricas, reconhecendo já, por exemplo, que a estratégia híbrida pode conduzir ao sucesso empresarial. Neste modelo, o custo é tido em consideração em todas as estratégias e não apenas nas que se dedicam ao baixo custo. Cada estratégia no relógio representa uma determinada posição no mercado, onde (potenciais) consumidores têm diferentes expectativas e necessidades (Johnson *et al.*, 2005). Assim, a aposta, ora no preço ora na diferenciação, depende somente da tipologia do mercado que a empresa pretende alcançar. As empresas podem ainda tentar alterar as condições do mercado ao moldar as atitudes dos clientes através de estratégias de marketing (Evans *et al.*, 2003).

FIGURA 10 – Relógio da estratégia



FONTE: Adaptado de Johnson *et al.* (2005)

TABELA 9 – Características das estratégias associadas ao relógio da estratégia

| | ESTRATÉGIAS GENÉRICAS | NECESSIDADES/RISCOS |
|----------------------|--|--|
| | 1. “No frills” | Segmento específico |
| | 2. Baixo preço | Risco de guerra de preços e margens reduzidas; necessidade de ser líder de custos |
| Diferenciação | 3. Híbrida | Base de baixo custo e reinvestimento em baixo preço e diferenciação |
| | 4. Diferenciação a) Sem prémio de preço b) Com prémio de preço | Valor acrescentado percebido pelo utilizador, benefícios de quota de mercado Valor acrescentado percebido e suficiente para atingir o prémio de preço |
| | 5. Diferenciação de Enfoque | Valor acrescentado para um segmento particular, desejo de prémio de preço |
| Falha | 6. Preço elevado/Valor standard | Margens elevadas se os concorrentes não forem seguidores. Risco de perda de quota de mercado |
| | 7. Preço elevado/baixo valor | Viável em casos de monopólio |
| | 8. Valor baixo/Preço standard | Perda de quota de mercado |

FONTE: Adaptado de Johnson *et al.* (2005)

Estratégias baseadas no baixo preço (estratégias 1 e 2)

No ponto 1 encontramos a estratégia “*no-frills*”, caracterizada pelo baixo preço e pela percepção do baixo valor do produto, que deve ser orientado para um segmento específico de clientes sensível ao preço ou para mercados onde os produtos/serviços de vários fornecedores não apresentem diferenças ao nível da qualidade, tornando-se o preço o principal elemento diferenciador. Esta estratégia é igualmente importante quando a organização decide competir num mercado onde grande parte da concorrência não compete com base no preço, conseguindo assim mais facilmente penetrar no mercado, ou pode ser utilizada como estratégia inicial para atingir um volume de negócios considerável antes de se desenvolverem outras estratégias (Johnson *et al.*, 2005).

No ponto 2 temos a estratégia do baixo preço, onde se procuram oferecer preços mais baixos que os da concorrência e, simultaneamente, manter a percepção de qualidade similar. Perante esta estratégia a organização pode identificar um segmento de mercado que

não seja atractivo para a concorrência, evitando desta forma que o ambiente competitivo pressione os preços. Nos casos em que há competição ao nível do preço, a organização pode tentar reduzir ainda mais o preço, embora esta estratégia possa ser posteriormente seguida pela concorrência. Contudo, esta redução das margens de lucro pode inibir o reinvestimento no produto/serviço, levando a uma diminuição da percepção de qualidade do mesmo (Johnson *et al.*, 2005). A empresa deve pois procurar ser líder de custos, utilizando estratégias que não possam facilmente ser copiadas pela concorrência, ou corre o risco de obter margens de lucro mais baixas e de se perder na guerra dos preços (Evans *et al.*, 2003).

Estratégia híbrida (estratégia 3)

No ponto 3 encontra-se a estratégia híbrida, onde se dá simultaneamente uma aposta no baixo custo e na diferenciação como percepção de maior valor por parte do cliente (Evans *et al.*, 2003). O sucesso desta estratégia depende da capacidade de inovar no produto e oferecê-lo a um baixo preço, conseguindo, contudo, margens significativas que possam ser aplicadas para reinvestir na sua constante inovação e diferenciação. Esta estratégia permite alcançar uma vantagem competitiva nomeadamente nos casos em que a empresa consegue alcançar grandes volumes de vendas, aumentando as margens de lucro devido à sua base de baixo custo ou na entrada de um mercado onde a concorrência se encontra bem consolidada. Assim, a empresa consegue colmatar a “falha” da concorrência, por exemplo, ao ingressar num mercado geográfico menos explorado ou onde a operacionalidade da competição é de menor qualidade e entra no mercado com um produto superior a um preço mais baixo (Johnson *et al.*, 2005).

Estratégias de diferenciação (estratégia 4)

No ponto 4 a empresa aposta estrategicamente na diferenciação, utilizando, ou não, um preço *premium* (Evans *et al.*, 2003), tentando oferecer aos consumidores benefícios diferentes daqueles oferecidos pela concorrência que aposta no baixo custo. Desta forma, alcança uma vantagem competitiva ao oferecer melhores produtos/serviços ao mesmo preço que a concorrência ou aumentando ligeiramente as margens de lucro. O sucesso desta estratégia depende da identificação clara do consumidor alvo e da concorrência (Johnson *et al.*, 2005).

Enfoque na diferenciação (estratégia 5)

No ponto 5 há um enfoque na diferenciação, praticando-se um preço *premium*, o que é suportado pela percepção de maior valor do produto, orientando-se esta estratégia para um determinado segmento de mercado (Evans *et al.*, 2003). Estes produtos/serviços estão, muitas vezes, associados a uma marca forte. Manter esta estratégia pode não ser fácil pois os consumidores podem não estar disponíveis para pagar o elevado preço ou porque a empresa fica vulnerável às mutações do mercado, que podem esbater as diferenças entre os segmentos, ficando desta forma mais pressionada pela competição (Johnson *et al.*, 2005).

Estratégias utilizadas em último recurso (estratégias 6, 7 e 8)

As estratégias 6, 7 e 8 só devem ser adoptadas em casos extremos pois não existe uma percepção de valor relativamente ao produto, seja ao nível das suas características, preço, ou ambos, o que pode conduzir a uma falha estratégica (Johnson *et al.*, 2005).

No ponto 6 aumenta-se o preço sem melhorar o valor do produto/serviço, estratégia que só resultará se a competição não imitar, ou rapidamente perderá quota que mercado. No ponto 7 a estratégia aposta na prática de preços altos embora se reduza o valor do produto/serviço, o que só é possível se a empresa tiver o monopólio no mercado. Por último, a estratégia 8 visa a oferta de um preço standard embora o valor seja baixo, o que acarreta o risco de perda de quota de mercado (Evans *et al.*, 2003).

Posteriormente, no final do estudo de caso (Capítulo 6) e com base nos dados inventariados, iremos posicionar cada uma das companhias aéreas em estudo nos “ponteiros” do relógio da estratégia em que melhor se enquadram.

5. METODOLOGIA

INTRODUÇÃO

Um trabalho científico deverá basear-se numa metodologia adequada que permita encontrar respostas apropriadas à pergunta de partida que se identificou. Este capítulo será, por isso, inteiramente dedicado ao enquadramento metodológico da presente dissertação, visando uma maior compreensão da sua estrutura. Será justificada a escolha do tema, definido o problema de pesquisa e objectivos gerais e específicos e construído um modelo teórico que permita identificar conceitos importantes para o estudo e avaliar o modo como se inter-relacionam.

5.1. SELECÇÃO DA TEMÁTICA A ESTUDAR

Segundo Almeida *et al.* (2008a) existem, no caso do transporte aéreo, várias temáticas que podem ser combinadas e analisadas, contribuindo para uma maior reflexão sobre o tema e para uma optimização do sector. O presente estudo pretende, por isso, analisar, de forma abrangente, o sector do transporte aéreo como elemento da indústria turística e, de forma específica, tornar-se uma mais valia para a compreensão da actuação dos mais recentes actores do panorama da aviação – as companhias aéreas de baixo custo – nesta actual etapa da evolução da indústria aérea, uma vez que os mercados são dinâmicos e que a operacionalidade das companhias aéreas está em constante mutação, tornando necessária a sua permanente monitorização e estudo (Almeida e Costa, 2012). Como afirmam Almeida *et al.* (2008a) *“os novos desafios da investigação sobre transporte aéreo e em concreto sobre as companhias aéreas de baixo custo passam pela análise da sua operação, dos impactos gerados ao nível da oferta e da procura, das características do modelo de negócio ou até mesmo da análise do perfil do passageiro que utiliza os seus serviços”*.

Deste modo, a presente dissertação, utilizando as definições de Selttiz, Jahoda, Deutch e Cook (1967) cit. por Carmo e Ferreira (1998), desenvolver-se-á como um estudo descritivo onde será feito o enquadramento geral do papel dos transportes na actividade turística, com destaque para o transporte aéreo, o qual será analisado mais profundamente, estudando-se a evolução e transformações ocorridas neste sector, para melhor compreensão do aparecimento das companhias aéreas de baixo custo. Simultaneamente,

actuará como estudo exploratório, numa tentativa de reconhecimento de um fenómeno recente e ainda pouco abordado - o esbater dos tradicionais modelos de negócio aéreos e a emergência de modelos de negócio híbridos.

5.2. REVISÃO DE LITERATURA

Após selecção da temática a estudar, procedeu-se à recolha de informação, procurando publicações pertinentes para a investigação e que permitam uma melhor compreensão do tema. Segundo Quivy e Campenhoudt (2008) as operações de leitura visam assegurar a qualidade da problemática. Este reconhecimento dos contributos e teorias já existentes sobre o tema, foi feito através da leitura exhaustiva de livros técnicos, artigos científicos, teses de doutoramento e de mestrado e revistas especializadas, que incidissem sobre várias temáticas como sistemas turísticos, sistemas de transporte, transporte aéreo e metodologias de investigação. A revisão de literatura permitiu ainda definir o problema de pesquisa, bem como os objectivos gerais e específicos.

5.3.DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008) o projecto de investigação deve ser enunciado na forma de uma pergunta de partida que actuará como fio condutor, através da qual o investigador tenta exprimir o que procura saber. Para a presente dissertação foi elaborada a seguinte pergunta de partida:

As constantes transformações ocorridas no sector do transporte aéreo originaram alterações nos modelos de negócio das companhias aéreas, com impacte directo no serviço oferecido ao passageiro e na sua competitividade?

Quivy e Campenhoudt (2008) afirmam ainda que a elaboração de hipóteses de trabalho permite organizar com maior ordem e rigor a investigação ao actuar como fio

condutor e contribuir para uma melhor compreensão dos fenómenos observáveis. As hipóteses que se pretendem testar, com base no problema de pesquisa supracitado, são as seguintes:

Hipótese 1: *As constantes transformações ocorridas no sector do transporte aéreo originaram alterações nos modelos de negócio das companhias aéreas.*

Hipótese 2: *As alterações ocorridas nos modelos de negócio das companhias aéreas tiveram impacto directo no serviço oferecido ao passageiro.*

Hipótese 3: *O contexto competitivo do sector aéreo foi novamente modelado pelas alterações ocorridas nos modelos de negócio das companhias aéreas.*

5.4. CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO

A concepção do modelo teórico permite compreender os conceitos importantes para o estudo e avaliar o modo como estes se inter-relacionam, podendo dar origem, segundo Veal cit. por Almeida (2010), a modelos sistémicos complexos e originais.

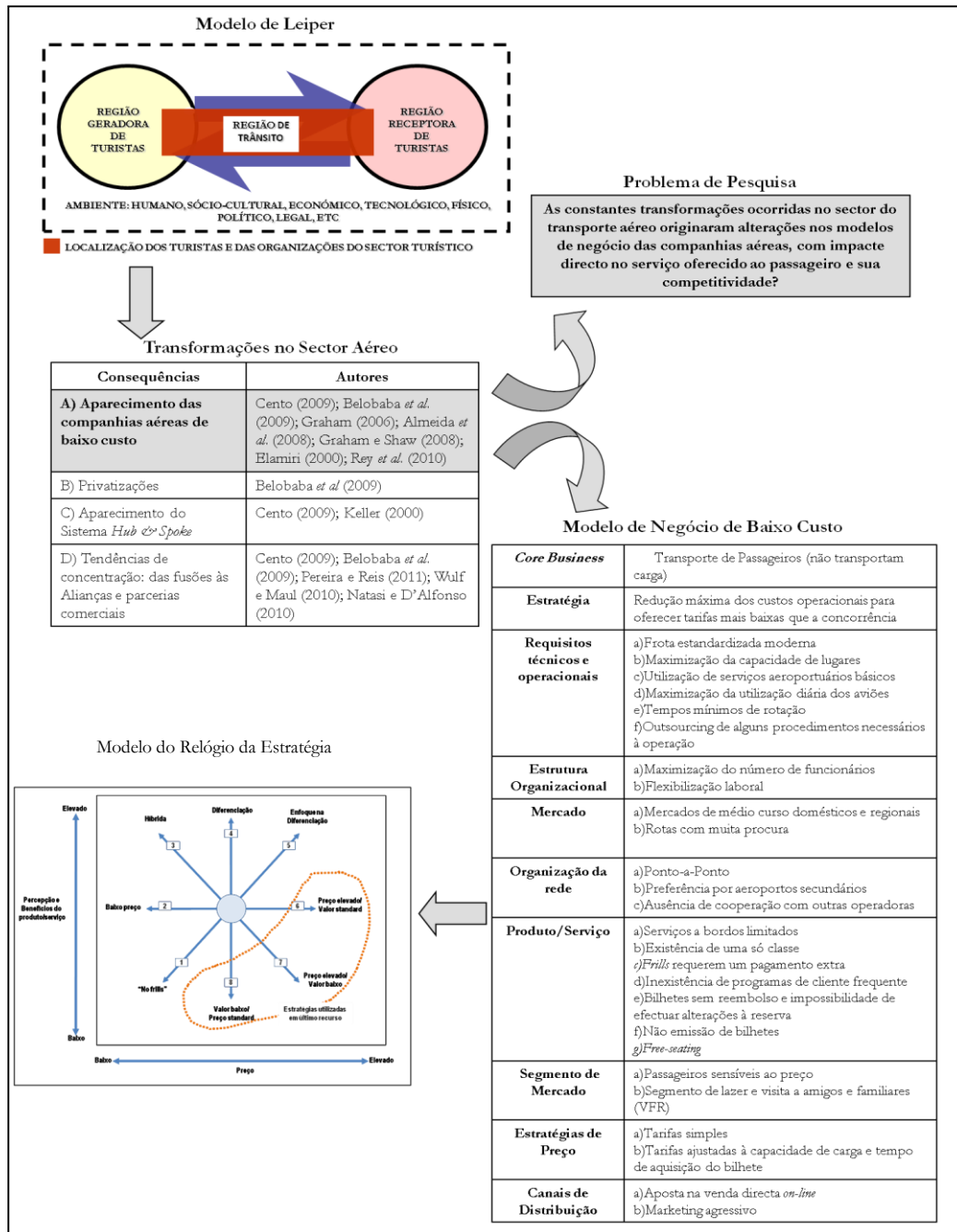
Na revisão de literatura foram identificados modelos e elaborados quadros, com base em diferentes autores, que permitem conceber o modelo teórico da problemática em estudo. O primeiro modelo é o modelo de Leiper (1979), que se encontra no capítulo 1 (ver Figura 1), composto por três áreas distintas – geradora, receptora e de trânsito – sendo que daremos maior destaque a esta última por ser onde o transporte aéreo, a nossa aérea em estudo, apresenta um papel mais relevante.

De seguida encontra-se a tabela que nos remete para as consequências resultantes da liberalização dos mercados aéreos (ver Figura 2), construída por elaboração própria com base em vários autores, entre as quais se encontra o aparecimento das companhias aéreas de baixo custo, o nosso objecto de estudo. Como tal, no capítulo 3, identificámos as principais estratégias e características inerente a este modelo de negócio (ver Tabela 7) e analisámos as consequências resultantes do aparecimento desta nova tipologia de companhia aérea, o que nos permitiu elaborar a problemática da presente dissertação: “As constantes transformações ocorridas no sector do transporte aéreo originaram alterações nos modelos de negócio das companhias aéreas, com impacto directo no serviço oferecido ao passageiro e sua competitividade?”. É a esta questão que tentaremos responder no capítulo 6 onde, através da tabela que caracteriza o modelo de negócio das companhias aéreas de baixo custo, faremos a análise comparativa de três operadoras comumente

designadas de companhias de baixo custo – Ryanair, easyJet e Air Berlin – confrontando, deste modo, a posição de diferentes autores com dados reais.

Posteriormente, feita a análise estratégica de cada uma destas operadoras, tentaremos inseri-las num dos posicionamentos estratégicos definidos no modelo do relógio da estratégia de Bowman e Faulkner (1995), previamente desenvolvidas no capítulo 4 (ver Figura 10).

FIGURA 11 – Modelo teórico da problemática em estudo



FONTE: Travel & Tourism Analyst (2006); Elamiri (2000); Graham (2006); Belobaba *et al.* (2009); Dobruskes (2009); Wulf e Maul (2010); Almeida e Costa (2012); Almeida (2010); Johnson *et al.* (2005);

5.5. DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

| Objectivos Gerais | Objectivos específicos |
|--|---|
| 1. Compreender o papel dos transportes, no geral, e do transporte aéreo, em particular, como protagonista da actividade turística. | a) Identificar as características subjacentes aos sistemas turísticos e analisar o modelo de Leiper como exemplo de um sistema turístico. b) Caracterizar o sistema de transportes. c) Avaliar a interdependência entre o transporte aéreo e a actividade turística. |
| 2. Compreender a evolução ocorrida no transporte aéreo. | a) Identificar as actuais características da indústria aérea. b) Conhecer o processo de liberalização dos mercados aéreos e consequências daí resultantes. c) Identificar tipologias de modelos de negócio existentes no transporte aéreo e os novos desafios que devem antecipar e preparar. |
| 3. Estudar o fenómeno das companhias aéreas de baixo custo como novo paradigma da aviação. | a) Compreender o aparecimento das companhias aéreas de baixo custo. b) Identificar características inerentes ao modelo de negócio de baixo custo. c) Analisar os impactes das companhias aéreas de baixo custo na actividade turística e na própria indústria aérea. |
| 4. Compreender e analisar as escolhas estratégicas. | a) Compreender a importância das estratégias para o alcance de vantagens competitivas. b) Análise do modelo das estratégias genéricas de Porter (1998) e do modelo do relógio da estratégia de Bowman e Faulkner (1995). |
| 5. Reconhecer os novos modelos de negócio híbridos. | a) Analisar características dos novos modelos de negócio híbridos e orientações estratégicas. |

5.6. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Actualmente o binómio Turismo e Transportes tem-se revelado um tema cada vez mais explorado pois o desenvolvimento dos transportes, impulsionado pelo

desenvolvimento tecnológico, tem sido uma das condições essenciais à democratização e globalização da actividade turística (Hall cit. por Costa, 2009).

O transporte aéreo tem sido um bom tradutor deste desenvolvimento e as transformações operadas neste sector têm vindo a afectar a própria indústria turística. Uma das consequências destas transformações foi o aparecimento das companhias aéreas de baixo custo na década de 90 do século passado que, ao criarem um novo modelo de negócio orientado para o baixo custo, colocaram alguns dos modelos tradicionais perante a necessidade de se reinventar, levando companhias e empresas envolvidas a repensar estratégias e a redefinir visões e objectivos mais competitivos e sustentáveis (Graham, 2006).

Actualmente, as companhias aéreas de baixo custo são responsáveis pelo transporte de mais de um terço dos passageiros regulares dentro da Europa (Klophaus *et al.*, 2012) e a maturação deste modelo de negócio aliado a uma pressão competitiva tem levado a uma mutação dos próprios modelos de negócio de baixo custo numa tentativa de adaptação ao mercado e de alcance de uma vantagem competitiva. Assim, através da adopção de estratégias híbridas, tentam atingir a diferenciação no mercado (Almeida e Costa, 2012).

É este fenómeno que pretendemos estudar e que abordamos mais profundamente no capítulo 6, referente ao estudo de caso.

5.7. ESTUDO DE CASO

Como estudo de caso da presente dissertação será realizada uma análise comparativa de três companhias aéreas – a Ryanair, a easyJet e a Air Berlin – cujo modelo de negócio é comumente apontado como sendo de baixo custo.

A escolha destas operadoras assenta na sua dimensão de mercado e, igualmente, no seu posicionamento estratégico. Actualmente, a Ryanair e a easyJet, são duas das quatro maiores companhias europeias em termos de passageiros transportados (Wulf e Maul, 2010). A Air Berlin é, por sua vez, a segunda maior operadora alemã a seguir à Lufthansa e a sexta maior operadora de baixo custo na Europa (Air Berlin, 2012).

Ao nível do posicionamento estratégico, a Ryanair apresenta um modelo de negócio que em muito se assemelha ao da Southwest Airlines (Almeida e Costa, 2012) sendo, actualmente, considerada o modelo mais “puro” no negócio do baixo custo (Travel & Tourism Analyst, 2006). A easyJet, contrariamente à Ryanair que domina o mercado do

baixo custo, tenta já aproximar-se mais do modelo de negócio tradicional, nomeadamente ao nível do serviço e dos aeroportos que serve (Ryans, 2010). A Air Berlin, embora seja considerada uma companhia aérea de baixo custo, tem desenvolvido estratégias que não estão associadas a este modelo de negócio (Almeida e Costa, 2012) e caracteriza-se, a si própria, como uma companhia híbrida (EMCC, 2008), tendo em conta que não pretende ser nem uma companhia de baixo custo nem uma companhia aérea tradicional (CEO Joachim Hunold cit por EMCC, 2008). Estas duas últimas operadoras são assim consideradas modelos “superiores” no mercado aéreo do baixo custo.

Após a análise cuidadosa das características de cada uma destas operadoras e sua comparação, tentaremos definir o seu posicionamento estratégico, classificando-as de acordo com uma das estratégias propostas no modelo do relógio da estratégia de Bowman e Faulkner, que, por sua vez, assenta no modelo das estratégias genéricas de Porter, estudadas no capítulo 4.

Para a elaboração deste capítulo, recorreremos a artigos científicos, notícias e estudos de caso para a melhor compreensão da história e evolução destas companhias aéreas e analisámos dados secundários recolhidos nos sites das respectivas companhias sobre rotas, bases operacionais, estratégias de desenvolvimento, serviços oferecidos e estrutura organizacional e empresarial. A constante mutação informativa levou a que se tornasse necessária a recolha de toda a informação no mesmo dia, 12 de Maio de 2012, para que não se dessem posteriores modificações de dados.

Ao nível dos serviços aeroportuários tivemos em conta a operação destas companhias aéreas no Aeroporto de Faro e, como, tal entrámos em contacto com esta entidade. Por forma a recolher alguns dados sobre a Ryanair, contactámos um ex-tripulante desta operadora.

5.8. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se estruturada em 6 capítulos que passo de seguida a descrever. No capítulo 1 é abordada, de forma geral, a relação entre a actividade turística e o transporte. É descrito o papel do sistema turístico e utilizado para sua compreensão o modelo de Leiper (1979). Para melhor compreensão do papel dos transportes é igualmente analisado o sistema de transportes, terminando com uma breve introdução sobre a importância e contributo do transporte aéreo para a actividade turística.

No capítulo 2 é dada especial ênfase ao transporte aéreo, analisando as características actuais desta indústria relativamente recente, tentando compreender a sua evolução e mutações recentes resultantes da progressiva tendência de liberalização do espaço aéreo. São ainda caracterizadas as diferentes tipologias de transporte aéreo e analisados os novos desafios que o sector aéreo enfrenta.

Por se tratarem do nosso objecto de estudo, o capítulo 3 será inteiramente dedicado às companhias aéreas de baixo custo, estudando-se a sua evolução histórica, características ao nível do seu modelo de negócio e impactes tanto ao nível do próprio sector aéreo como ao nível da indústria turística.

No capítulo 4 é abordado o conceito de estratégia e são analisados alguns modelos estratégicos, como o modelo das estratégias genéricas de Porter e o modelo do relógio da estratégia de Bowman e Faulkner, que servirão de base para a análise do estudo de caso.

No capítulo 5 é feito o enquadramento metodológico, apontando-se objectivos e desenvolvendo-se a compreensão da estrutura da presente dissertação.

O capítulo 6 é inteiramente dedicado ao estudo de caso onde procedemos à análise comparativa de três companhias aéreas comumente apontadas como companhias aéreas de baixo custo, analisando o seu posicionamento estratégico com base nos modelos estratégicos estudados no capítulo 4.

A presente tese terminará com uma conclusão do estudo apresentado, apontando-se ainda algumas limitações decorrentes durante o processo de realização da dissertação e futuras pistas de investigação neste âmbito.

6. ESTUDO DE CASO

INTRODUÇÃO

Como estudo de caso da presente dissertação será realizada uma análise comparativa de três companhias aéreas designadas *low-cost* – a Ryanair, a easyJet e a Air Berlin. A escolha destas operadoras assenta na sua dimensão de mercado e no seu posicionamento estratégico.

Segundo Cento (2009) 75% dos lugares oferecidos, na Europa, pelas companhias de baixo custo pertencem à Ryanair, easyJet e Air Berlin, sendo também das operadoras de baixo custo com mais lucros.

Actualmente, a Ryanair é a maior companhia aérea de baixo custo europeia, seguida pela easyJet (EMCC, 2008). Estas operadoras partilham ainda conjuntamente uma elevada quota no mercado europeu (Rey *et al.*, 2010) e são as que apresentam uma melhor performance financeira (Almeida *et al.*, 2008a).

O sucesso da estratégia da Ryanair ficou demonstrado em 2001, altura em que, apesar dos ataques terroristas do 11 de Setembro que tiveram um impacto negativo na indústria aérea, manteve a sua performance financeira positiva (Almeida e Costa, 2012). Em 1999 já havia ganho o prémio da companhia aérea mais bem gerida do mundo pela revista *International Aviation Week* (Evans *et al.*, 2003). Em 2010, apesar da recessão global, das oscilações do preço do petróleo e da nuvem vulcânica, o seu lucro foi de 26% (Ryanair, 2012b).

Em 2008 a EMCC afirmava que a Air Berlin registava um crescimento impressionante ao nível do lucro e dos passageiros, tornando-se a segunda maior companhia aérea alemã, logo a seguir à Lufthansa (EMCC, 2008). Contudo, a partir desse mesmo ano até 2011 tem registado prejuízos (Air Berlin, 2012m) embora actualmente seja a sexta maior companhia da Europa (Air Berlin, 2012h). O sucesso da sua estratégia está patente nos diversos prémios recebidos, tendo sido nomeada melhor *low-cost* da Europa em 2006 e 2007, e a segunda melhor do mundo a seguir à Jetstar Airway (ao nível do serviço) pela empresa de consultoria britânica SkyTrax. Em 2005, a Stiftung Warenstest, uma organização alemã de segurança para o consumidor, votou-a como a melhor companhia na Alemanha ao nível do serviço, transparência do negócio e qualidade de produto (EMCC, 2008).

6.1. BREVE ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

A Ryanair foi a primeira companhia aérea de baixo custo a operar na Europa (Almeida e Costa, 2012) e a sua entrada no mercado insere-se no contexto de micro desregulamentação que antecedeu a desregulamentação do espaço aéreo europeu e que surgiu no Reino Unido e na Irlanda (Almeida *et al.*, 2008a). Por isso, a expansão da sua operação do Reino Unido para outros destinos europeus só se deu após a entrada em vigor do terceiro pacote normativo europeu (Almeida e Costa, 2012) tornando-se, segundo Ryans (2008) cit. por Almeida e Costa (2012), na primeira companhia aérea de baixo custo a operar entre países pertencentes à União Europeia.

A Ryanair, inicialmente fundada em 1985, como companhia aérea regular tradicional (Cento, 2009) com base em Luton (Reino Unido) e com rotas iniciais entre a Irlanda e o Reino Unido, rapidamente passou a concorrer directamente com a British Airways e a Aer Lingus, companhias aéreas de bandeira dos respectivos países (Almeida e Costa, 2012). Contudo, só em 1991, um ano após ter sofrido uma perda financeira de cerca de 20 milhões de libras que ditou a sua reestruturação, é que passou a seguir uma estratégia de baixo custo, altura em que mudou a sua base para Stansted, Londres. Foi neste contexto que foi contratado Michael O’Leary, novo CEO da empresa, que seguiu atentamente a estratégia de baixo custo da Southwest Airlines e a elegeu como estratégia diferencial, lucrativa e mais resistente a flutuações na procura (Evans *et al.*, 2003; Cento, 2009).

A estratégia de expansão da Ryanair assenta na abertura de novas rotas e aumento de frequências (Evans *et al.*, 2003), oferecendo, actualmente, mais de 1400 voos diários para 160 destinos, a partir de 44 bases distribuídas por 27 países (Ryanair, 2012b). Domina grande parte do mercado europeu e expandiu, recentemente, a sua operação para o Norte de África (Marrocos), onde opera para seis aeroportos (Almeida e Costa, 2012). Por outro lado, o seu crescimento foi impulsionado pela aquisição de outras companhias o que lhe concedeu acesso a outros aeroportos e a uma maior quota de mercado (Almeida e Costa, 2012). Em 2003 adquiriu a operadora Buzz Airlines que havia sido criada pela KLM como sua subsidiária de baixo custo (Almeida e Costa, 2012; Cento, 2009). O seu crescimento está patente no tamanho da sua frota que é actualmente de 250 Boeing 737-800, tendo já uma encomenda de mais 64 aviões (Ryanair, 2012c).

A easyJet foi criada em 1995, com base em Luton, então um dos subutilizados aeroportos de Londres (Williams, 2001b) e, inicialmente, operava nas rotas entre Londres e

Escócia, passando, em 1996, a operar entre o Reino Unido e o resto da Europa (Almeida e Costa, 2012). Também a easyJet se consolidou no mercado através de aquisições (Francis *et al.*, 2003). Em Junho de 2011, foi distinguida com o prémio de “Melhor Companhia Aérea de Baixo Custo da Europa” pela *World Airline Awards* (Afonso, 2011b).

Segundo a EMCC (2008) a Air Berlin foi fundada em 1978, nos Estados Unidos, com o principal objectivo de oferecer voos direccionados para os operadores turísticos de Berlim para Palma de Maiorca (Espanha), pois durante a Guerra Fria só os aviões civis das nações aliadas, EUA, Reino Unido e França, estavam autorizados a voar para Berlim. Só em 1991, após a reunificação alemã, foi registada como companhia na Alemanha e, apenas em 1997, renunciou ao modelo charter e começou a operar como uma companhia aérea de baixo custo, oferecendo voos para as principais cidades europeias (EMCC, 2008; Almeida e Costa, 2012; Graham e Shaw, 2008). Em 2005, tornou-se a primeira companhia alemã a oferecer voos domésticos dentro do Reino Unido entre Londres (Stansted), Glasgow e Manchester. Actualmente a sua base é em Berlim (Tegel) (EMCC, 2008).

A Air Berlin tem apostado na consolidação do mercado e expansão do negócio, tentando ganhar quota de mercado, através de aquisições, conseguindo assim aceder a novos mercados e ao crescimento da sua frota. Em 2006 adquiriu por completo a DBA, em 2007 a LTU (companhia aérea charter de longo curso), ganhando assim um número considerável de *slots* em aeroportos congestionados, adquirindo, ainda, 49,9% da companhia aérea austríaca Niki e 40% da companhia aérea suíça Belair (49%), formando o Air Berlin Group (Air Berlin, 2011a; Air Berlin, 2012b; Cento, 2009). Este crescimento permitiu-lhe alcançar economias de custo (Doganis, 2006).

6.2. ANÁLISE COMPARATIVA

Esta análise comparativa terá por base o quadro que caracteriza o modelo de negócio das companhias aéreas de baixo custo, no capítulo 3 (Tabela 7), que é reproduzido na Tabela 10, de forma a verificar se as três operadoras em questão cumprem os requisitos que caracterizam este modelo de negócio. De forma a facilitar este estudo, analisando as diferenças relativamente ao modelo de negócio regular, acrescentaremos os dados relativos à TAP Portugal, companhia de bandeira do respectivo país.

Em alguns parâmetros de análise iremos ainda focar-nos no caso português, nomeadamente no aeroporto de Faro, tendo em conta que recebe as operações destas três

companhias aéreas (Anexo 3), sendo a base operacional da Ryanair desde 2010 e recebendo voos das easyJet desde 1999 (Alexandre, 2012).

No final do presente capítulo e após a análise das características de cada uma destas companhias aéreas, através de informação recolhida nos respectivos sites, imprensa, literatura académica, contactos com o Aeroporto de Faro e, em particular, com um ex-tripulante de cabine da Ryanair, tentaremos definir o seu posicionamento estratégico, classificando-as de acordo com as estratégias propostas no modelo do relógio da estratégia de Bowman e Faulkner, apresentado no capítulo 4 (Figura 10).

A. Core business

A Ryanair e a easyJet dedicam-se exclusivamente ao transporte de passageiros, enquanto que a Air Berlin oferece ainda a possibilidade de transporte de carga (Air Berlin, 2012j) assim como a TAP Portugal, através da TAP Cargo (TAP Cargo, 2012).

B. Estratégia

Em comum têm o facto de todas pretenderem oferecer tarifas mais baixas (Anexo 4, 5 e 6), embora os padrões de qualidade do serviço possam ser diferentes, o que se torna possível através da redução máxima dos custos técnicos e operacionais e que analisaremos de seguida.

Segundo Doganis (2006) das três operadoras, a Ryanair é a que apresenta uma maior redução dos custos, apresentando um custo unitário por passageiro/km cerca de 20% mais baixo que a easyJet. Dobruszkes (2009) afirma que a Ryanair é a operadora de baixo custo com maior rentabilidade. Como se pode observar na Figura 12, onde é feita uma análise comparativa de alguns custos operacionais da easyJet e da Ryanair discriminados nos relatórios de contas das respectivas companhias, esta última apresenta menores custos com o pessoal e manutenção. Os custos mais elevados com o combustível por parte da Ryanair podem ser explicados pela utilização de um maior número de aeronaves (Figura 12).

TABELA 10 – Análise do modelo de baixo custo aplicado à Ryanair (R), easyJet (E) e Air Berlin (AB)

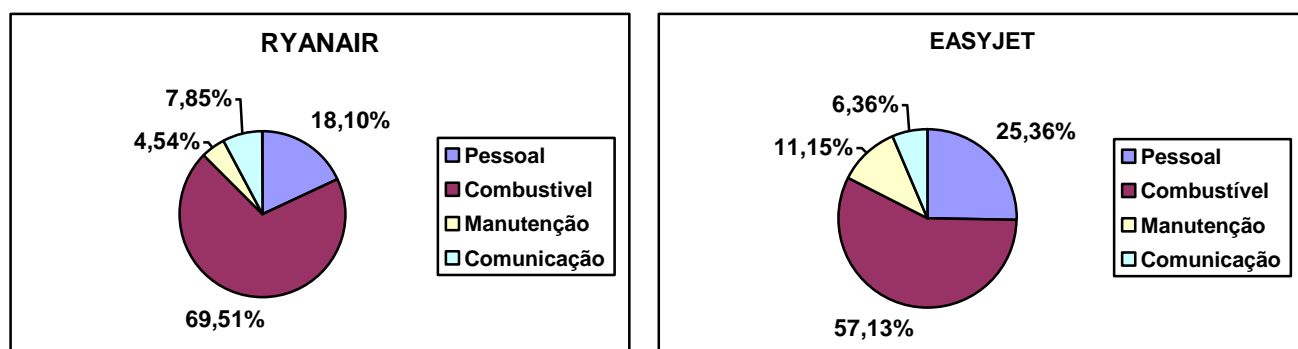
| <i>Categorias</i> | Indicadores | Companhias | | |
|--|---|------------|----------|-----------|
| | | R | E | AB |
| A. Core Business | Transporte de Passageiros (não transportam carga) | ✓ | ✓ | X |
| B. Estratégia | Redução máxima dos custos operacionais para oferecer tarifas mais baixas que a concorrência | ✓ | ✓ | ✓ |
| C. Requisitos técnicos e operacionais | Frota estandardizada moderna | ✓ | ✓ | X |
| | Maximização da capacidade de lugares | ✓ | SI | ✓ |
| | Utilização de serviços aeroportuários básicos | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Maximização da utilização diária dos aviões | SI | SI | SI |
| | Tempos mínimos de rotação | SI | SI | SI |
| | Outsourcing de alguns procedimentos necessários à operação | ✓ | ✓ | ✓ |
| D. Estrutura Organizacional | Maximização do número de funcionários | ✓ | ✓ | SI |
| | Flexibilização laboral | ✓ | SI | SI |
| | Baixas taxas de sindicalização | ✓ | X | X |
| E. Mercado | Mercados de médio curso domésticos e regionais | ✓ | ✓ | X |
| | Rotas com muita procura | SI | SI | SI |
| F. Organização da rede | Ponto-a-Ponto | ✓ | ✓ | X |
| | Preferência por aeroportos secundários | ✓ | X | X |

| | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|----|
| | Ausência de cooperação com outras operadoras | ✓ | ✓ | X |
| G. Produto/Serviço | Serviços a bordos limitados | ✓ | ✓ | X |
| | Existência de uma só classe | ✓ | ✓ | X |
| | <i>Frills</i> requerem um pagamento extra | ✓ | ✓ | X |
| | Inexistência de programas de cliente frequente | ✓ | ✓ | X |
| | Bilhetes sem reembolso e impossibilidade de efectuar alterações à reserva | X | X | X |
| | Não emissão de bilhetes | ✓ | ✓ | SI |
| | <i>Free-seating</i> | ✓ | ✓ | ✓ |
| H. Segmento de Mercado | Passageiros sensíveis ao preço | ✓ | ✓ | SI |
| | Segmento de lazer e visita a amigos e familiares (VFR) | ✓ | ✓ | ✓ |
| I. Estratégias de Preço | Tarifas simples | ✓ | ✓ | SI |
| | Tarifas ajustadas ao tempo de aquisição do bilhete | ✓ | ✓ | ✓ |
| J. Canais de Distribuição | Aposta na venda directa <i>on-line</i> | ✓ | ✓ | X |
| | Marketing agressivo | ✓ | ✓ | X |

✓ - Cumpre os requisitos X – Não cumpre os requisitos SI – Sem Informação disponível

FONTE: Elaboração própria a partir de Travel & Tourism Analyst (2006); Elamiri (2000); Graham (2006); Belobaba *et al.* (2009); Dobruskes (2009); Wulf e Maul (2010); Almeida e Costa (2012); William (2011a); Pereira e Reis (2011); Oliveira (2008); Cento (2009); Almeida (2010); Almeida (2011); Graham e Shaw (2008);

FIGURA 12 – Custos operacionais da Ryanair e easyJet (2011)



FONTE: Easyjet (2011a); Ryanair (2011).

A própria Ryanair intitula-se a única companhia europeia “ultra *low cost*” (Ryanair, 2011) e a easyJet apresenta como visão o seu crescimento no espaço Europeu (*Turning Europe Orange*) mantendo sempre uma cultura *low cost* (easyJet, 2011b).

Também a Air Berlin tem promovido a redução dos custos tendo implementado, em 2011 (e que continuará em vigor em 2012), o programa *Shape & Size* que inclui medidas de: optimização da rede como a eliminação de rotas que não são rentáveis; redução de algumas frequências de voo; redução da capacidade de lugares em mais de um milhão; redução da frota para 152 aviões no verão de 2012 (contudo, a performance de voo será apenas reduzida em 4% de forma a aumentar a produtividade por avião); supressão de alguns aeroportos alemães regionais; reforço da sua presença nos seus *hubs* estratégicos, tendo já chegado a um acordo com as fábricas da Boeing e Airbus de forma a adiar algumas das entregas; e o aumento de alguns dos preços. Com este programa pretende optimizar cerca de 200 milhões de euros (Air Berlin, 2011a; Afonso, 2011a). Reafirma, contudo, que terá que aumentar os seus preços em algumas rotas (Air Berlin, 2011a).

A TAP Portugal apresenta como missão oferecer um produto de qualidade e eficiência operacional, tendo em vista a satisfação das expectativas dos clientes (TAP Portugal, 2012b). Actualmente, devido à crescente competição, tem dado ênfase às tarifas mais baixas, no espaço intra-europeu. Para isso, distinguiu a oferta em cinco produtos diferentes, sendo que com um deles, o Tap discount (Anexo 7), compete directamente com as *low-cost*, oferecendo o melhor preço possível e mantendo o padrão de qualidade e *frills* (entretenimento a bordo, refeição, bagagem, contagem parcial de milhas) (Pereira e Reis, 2011).

Verifica-se ainda, por parte das companhias de baixo custo, nomeadamente Ryanair e easyJet, uma grande dependência relativamente aos subsídios promovidos pelos governos e aeroportos. Em Portugal, as companhias aéreas de baixo custo receberam 74% dos apoios para a criação de rotas oriundas do programa Iniciative:pt (ver capítulo 3), tendo sido apoiadas 18 rotas da Ryanair e 5 da easyJet (Correia, 2011b). Segundo o Turismo de Portugal (2012) das 18 rotas da Ryanair que receberam apoio, 15 pertencem ao aeroporto de Faro. Segundo dados do Aeroporto de Faro, a Ryanair apresenta 14 rotas com apoios¹⁰, a easyJet apenas uma rota¹¹ e a Air Berlin não tem actualmente nenhum apoio. Note-se que estes apoios se referem a apoios do aeroporto e parceiros no âmbito do programa Iniciative:pt, não podendo o aeroporto disponibilizar dados relativos a outros apoios por se tratar de informação interna.

TABELA 11 – Taxas médias de ocupação (2011)

| | Ryanair | EasyJet | Air Berlin | TAP Portugal |
|---------------------------|----------------|----------------|-------------------|---------------------|
| <i>Load Factor</i> | 72.º% | 87,5% | 78.21º% | 76,3º% |

FONTE: ELFAA (2012); Air Berlin (2011a); TAP Victoria (2012)

Na tabela 11 encontram-se as taxas médias de ocupação das três companhias aéreas que, como se pode observar, são elevadas. Contudo, como afirma Lawton (1999), apresentar um *load factor* elevado nem sempre é sinónimo de lucro. Segundo Doganis (2005) a introdução de tarifas mais baixas despoletou um aumento da procura, levando a que as companhias aéreas aumentassem a capacidade de forma a dar resposta a esta crescente procura. Mas apesar de os *load factors* terem aumentado, os lucros provenientes das tarifas baixas nem sempre foram suficientes para cobrir os seus custos.

Bingelli e Pompeo (2002) cit. por Graham e Shaw (2008) afirmam que, segundo alguns dados, a Ryanair consegue obter lucro com um *load factor* de 55% enquanto que a easyJet, por apresentar uma estrutura de custos mais elevada, já precisa de alcançar um *load factor* de 75%.

¹⁰ Billund, Bremen, Paris Beauvais, Karlsruhe-Baden, Memmingen/Mun, Kerry, Londonderry (Derry), Madrid, Maastricht, Knock, Dusseldorf Weeze, Nantes, Sotckholm (skavsta), Oslo Rygge.

¹¹ Paris (Orly).

C. Requisitos técnicos e operacionais

De forma a reduzir os custos com manutenção, combustível e treino de tripulantes, as companhias aéreas em análise demonstram preferência por frotas estandardizadas e modernas, dando primazia ao Boeing 737 e ao Airbus 320 (Travel & Tourism Analyst, 2006; Oliveira, 2008).

TABELA 12 – Caracterização da frota (2011)

| Frota | Ryanair | EasyJet | Air Berlin | TAP Portugal |
|-------------|----------------|----------------------------|--|--|
| Quantidade | 275 | 202 | 168 | 71 |
| Idade média | 3 Anos | 3.9 Anos | 5 Anos | 6 Anos |
| Tipologia | Boeing 737-800 | Airbus A319 Airbus A320 | Boeing 737-700 Boeing 737-800 Airbus 319-112 Airbus 319-132 Airbus 320-200 Airbus 321-200 Airbus 330-200 Airbus 330-300 Q400 Embraer E190 | Airbus A319 Airbus A320 Airbus A321 Airbus A330 Airbus A340 Fokker Embraer Beechcraft |

FONTE: ELFAA (2012); Air Berlin (2012i); Air Berlin (2011a); TAP Portugal (2012a); TAP Cargo (2012)

Através da análise da Tabela 12 é possível verificar que a Ryanair tem uma frota estandardizada de Boeing 737-800. Este avião tem uma particularidade, pois apresenta uma escada acoplada (*Airstairs*) (Boeing 737, 2012), não sendo por isso necessária a utilização de escadas aeroportuárias, reduzindo os custos associados ao embarque/desembarque. A easyJet dá uma preferência ao Airbus, embora apresente já duas tipologias de aeronaves (A-319 e A-320). De acordo com a IATA, a idade média dos aviões a nível mundial é de 14 anos e de 12 na Europa (Air Berlin, 2012e). Verifica-se assim que tanto a Ryanair como a easyJet apresentam uma frota moderna, a primeira com uma idade média de 3 anos, e a segunda com uma média de 3.9 anos (ELFAA, 2012).

A Air Berlin apresenta, pelo contrário, uma frota heterogénea, com uma idade média de 5 anos. Foi, ainda, a primeira companhia do mundo a colocar *winglets* nos seus Boeing 737-800, o que permitiu melhorar simultaneamente a sua performance ambiental e reduzir custos (EMCC, 2008). Esta operadora tem a consciência de que a protecção ambiental se tornou um critério de competitividade e desde a década de 90 que tem

reduzido o consumo de combustível em 42% (Air Berlin, 2012g). Implementou um programa pioneiro ambiental sustentável - *Eco-efficient Flying* - que lhe valeu o prémio *ökoGlobe* em 2011. Este programa não é mais do que um conjunto de medidas, implementadas em 2008, ao nível das operações de voo, tecnologia, poupança de combustível e redução das emissões de carbono (Air Berlin, 2011b).

Doganis (2006) afirma que as companhias aéreas de baixo custo apostam no regime de outsourcing, conseguindo, desta forma, custos mais baixos e começar a operar mais rapidamente. Afirma ainda que algumas companhias aéreas, como a Ryanair e a easyJet, são quase operadoras “virtuais” pois dependem fortemente da subcontratação, por exemplo, de manutenção e *handling* de passageiros. Segundo a easyJet 30% das suas aeronaves são alugadas (*leasing*).

Relativamente ao Aeroporto de Faro, e segundo dados fornecidos pelo mesmo, as três companhias contratam a empresa Portway, nomeadamente para a supervisão da operação, check-in e *handling* de bagagem/rampa. Ao nível do check-in, por exemplo, a easyJet utiliza o check-in comum e a Ryanair dispõe apenas de um check-in por rota e nenhuma das companhias apresenta balcões de vendas.

Enquanto que a Ryanair e a easyJet subcontratam a manutenção, a Air Berlin dispõe da sua própria manutenção – Airberlin Technik – que também pode ser utilizada por outras companhias (Air Berlin, 2012c), o mesmo acontecendo com a TAP que tem os seus próprios serviços de manutenção e engenharia (TAP Portugal, 2012d).

Quanto aos tempos de rotação, o Aeroporto de Faro apenas forneceu os tempos de rotação médios das operadoras em estudo (relativos ao ano de 2011): 45 minutos para a Ryanair; 41 minutos para a easyJet, 41 minutos para a TAP e 52 minutos para a Air Berlin. Desta forma, não nos é possível confirmar os tempos mínimos de rotação e tendo em conta que se trata apenas de informação relativa a um aeroporto, podendo os valores diferir relativamente a outros aeroportos, não nos permite realizar uma caracterização em termos de operação geral destas companhias.

Não nos foi possível encontrar dados relativos à utilização diária dos aviões e, através da Tabela 13, verificamos que a diferença ao nível das tipologias de aeronaves dificulta uma comparação exacta, contudo, uma comparação entre a Air Berlin e a TAP Portugal, demonstra uma maximização de lugares da primeira. Quanto à Ryanair, a maximização da capacidade de lugares está patente nas inúmeras notícias relacionadas com o tema, onde afirma, por exemplo, que vão cortar com as casas de banho no avião de forma a disponibilizar mais lugares por avião (Viajar Low Cost, 2012).

TABELA 13 – Número de lugares disponíveis

| Nr. De lugares | Ryanair | EasyJet | Air Berlin | TAP Portugal |
|----------------|---------|---------|------------|--------------|
| Boing 737-700 | | | 144 | |
| Boing 737-800 | 189 | | 186 | |
| A319 | | 156 | 144 a 150 | 132 |
| A320 | | 180 | 174 | 162 |
| A321 | | | 210 | 201 |
| A330 | | | 303 a 387 | 263 |
| A340 | | | | 274 |
| Fokker | | | | 97 |
| Q400 | | | 76 | |
| Beechcraft | | | | 19 |
| Embraer | | | | 49 |

SI – Sem informação disponível

FONTE: Air Berlin (2012i); TAP Portugal (2012a); Viajar Low Cost (2012); EasyJet Inflight Magazine (2012)

D. Estrutura organizacional

Belobaba *et al.* (2009) afirmam que a Ryanair apresenta como estratégia laboral a redução dos custos através de salários mais baixos e uma abordagem de controlo, evitando e não reconhecendo a sindicalização. Este facto levou mesmo ao ITF (International Transport Forum) a lançar uma campanha *on-line* (*Ryan-Be-Fair*) numa tentativa de mobilizar os trabalhadores da empresa a desenvolver acções contra a Ryanair. Doganis (2006) afirma que uma maneira que a Ryanair encontrou para reduzir as pressões da sindicalização foi introduzir uma maior participação dos empregados nos lucros da companhia. Por outro lado, como refere Lawton (1999) negocia as condições de trabalho e salários directamente com os trabalhadores.

Esta operadora reduz ainda alguns custos ao transferi-los para o próprio empregado, como é o caso do curso inicial de tripulante de cabine, cujo preço é posteriormente deduzido nos primeiros 12 meses de salário (Ryanair, 2012a). Inicialmente eram também os pilotos que pagavam o seu próprio treino, embora isso já não aconteça (Cento, 2009).

Foi-nos possível entrar em contacto com um ex-tripulante de cabine da Ryanair que afirmou que são os próprios que efectuem a limpeza da aeronave entre rotações, o que demonstra uma certa flexibilidade laboral, sendo o avião apenas limpo por uma empresa de

limpeza uma vez por dia, ao fim do dia. Neste caso particular, o ex-tripulante não tinha contrato directo com a Ryanair mas com uma outra empresa à qual a Ryanair recorria em regime de *outsourcing*. O seu rendimento mensal era ganho à hora de trabalho (16€), não sendo contabilizado o tempo entre rotações ou voos onde não era transportado nenhum passageiro. Durante o período de trabalho não embarcava nem refeição/água para os tripulantes. Segundo o mesmo, existiam ainda contratos especiais de chefes de cabine ADHOC, isto é, o tripulante com este tipo de contrato podia voar como chefe de cabine ou como tripulante de cabine, o que permite à empresa uma maior gestão de recursos humanos.

A easyJet, embora inicialmente tivesse seguido a mesma estratégia que a Ryanair evitando a sindicalização, em 2007, mudou para uma estratégia de compromisso e já apresenta alguns grupos de trabalhadores sindicalizados, como é o caso dos pilotos (Belobaba *et al.*, 2009).

Segundo Doganis (2006), tanto a Ryanair como a easyJet oferecem aos empregados incentivos com base na produção, como forma de aumentar a produtividade laboral e reduzir custos. Em algumas categorias de empregados, o salário está relacionado com a produtividade. Empregados no *call-center* da easyJet não têm um salário base, sendo este proveniente das comissões recebidas por reserva ou alteração de voo. No ano fiscal de 1996/97 da Ryanair, estes incentivos constituíam cerca de dois terços do pagamento total de uma assistente de bordo e cerca de um terço do salário de um piloto.

A Air Berlin procura tornar-se um lugar atractivo para trabalhar tendo sido criado, em 2007, o primeiro acordo de empresa para tripulantes técnicos e de cabine (EMCC, 2008). Outra das estratégias da empresa prende-se com a antecipação da carência de pilotos, tendo por isso criado, em 2003, a sua própria academia de voo¹² com o objectivo de treinar e reter pilotos. A companhia planeia ainda ter o seu próprio simulador (actualmente aluga *slots* de simulador), o que seria positivo ao nível dos custos e identidade empresarial. Por outro lado esta academia é uma forma de recrutar os melhores pilotos, dando ênfase à segurança, e de melhorar a sua imagem como empregador (EMCC, 2008).

A TAP Portugal apresenta taxas de sindicalização bastante elevadas (SNPVAC, 2012; SPAC, 2012).

¹² Onde é feito o Type Rating – curso de aviação comercial (EMCC, 2008).

TABELA 14 – Estrutura Organizacional

| | Ryanair | easyJet | Air Berlin | TAP Portugal |
|-------------------------|----------------|----------------|-------------------|---------------------|
| N.º Funcionários | 9.000 | 7.571 | 9.113 | SI |
| N.º. Aeronaves | 275 | 202 | 168 | 71 |
| N.º. Destinos | 162 | 130 | 162 | 75 |

SI - Sem informação disponível

FONTE: ELFAA (2012); Air Berlin (2011a); TAP Portugal (2012d); TAP Portugal (2012b)

Na Tabela 14 é possível verificar que a Ryanair e a easyJet, apesar de apresentarem um maior número de aeronaves, apresentam um menor número de funcionários quando comparadas com a Air Berlin.

E. Mercado

Através da análise da tabela do Anexo 3, verifica-se que a Ryanair opera para diferentes regiões da Europa, maioritariamente no centro, apresentando ainda alguns rotas para a Europa do Leste, iniciadas após a sua entrada na União Europeia, e para o norte de África (Marrocos), onde opera para seis aeroportos. Tenta ainda captar passageiros que procuram destinos de sol e praia e passageiros que possuem segundas habitações, desenvolvendo, por isso, bases operacionais no Sul da Europa e no Mediterrâneo (Almeida e Costa, 2012).

A easyJet tem como principal mercado o Reino Unido, embora ofereça ligações para vários pontos da Europa, como se pode ver no Anexo 3 e 8.

O principal mercado da Air Berlin é o mercado doméstico alemão, oferecendo por isso uma densa rede de voos entre cidades desse país (EMCC, 2008). Aposta nos destinos de férias mediterrânicos (os destinos de férias em Espanha são particularmente importantes, oferecendo mais de 360 voos semanais para a ilha de Maiorca durante a época alta), chegando a alcançar o norte de África. Contudo, a presente oscilação e desaceleração económica do mercado têm revelado a sensibilidade ao preço característica desta procura de lazer, o que afecta a companhia por este constituir uma parte significativa do seu negócio (EMCC, 2008). Por outro lado, foi recentemente afectada pela instabilidade política do norte de África, nomeadamente Egipto, um dos seus principais mercados, que levou ao declínio do turismo na região e teve um impacto negativo nas reservas, tendo a

operadora reduziu os serviços para este destino (Air Berlin, 2011b). Tem, por isso, de acordo com a informação disponibilizada no relatório anual de contas relativo a 2011 desta companhia, procurado mercados europeus que apresentem altos rendimentos e que não sejam tão sensíveis ao preço, como é o caso do mercado do norte europeu da Escandinávia (em 2006 abriu a primeira rota que ligou Dusseldorf, na Alemanha, a Helsínquia, na Finlândia), Suíça ou Viena de Áustria. Ao conseguir uma participação significativa nestes mercados torna-se menos vulnerável aos ciclos económicos. Assim, acabou com muitos dos seus voos no Reino Unido, pois é um mercado extremamente sensível ao preço, com excepção de Londres. Contudo, como se pode observar no Anexo 3, alcança ainda mercados internacionais nomeadamente através de acordos de *code-share* (Oneworld, 2012).

A TAP Portugal apresenta uma operação com base na Europa, África e Brasil, tendo sido eleita, em 2009, 2010 e 2011, a “Companhia Aérea Líder Mundial para a América do Sul, e eleita “Companhia Aérea Líder Mundial para África” (2011) (TAP Portugal, 2012b).

F. Organização da rede

Tanto a Ryanair como a easyJet oferecem voos ponto-a-ponto (Cento, 2009), sendo inexistente a cooperação com outras companhias aéreas. Ambas criaram bases operacionais em vários aeroportos espalhados por toda a Europa, permitindo uma maior dinâmica de mercado, introdução de novas rotas, aumento do número de frequências e maior utilização da sua frota e captação de novo tráfego com o objectivo de obter um maior retorno financeiro (Almeida e Costa, 2012). Starkie (2011) cit. por Almeida e Costa (2012) afirma que as bases operacionais permitem às companhias aéreas uma maior rotação das aeronaves ao longo do dia.

A Ryanair foca-se em mercados mais pequenos e utiliza, essencialmente, aeroportos secundários à volta de grandes centros populacionais, com os quais alcança acordos relativos a incentivos e taxas aeroportuárias mais baixas, pela importância que a potencial geração de tráfego apresenta para a região, o que já não se verifica com a easyJet que se foca em mercados maiores e que oferece também voos para aeroportos principais, como Gatwick (Anexo 3) (Francis *et al.*, 2003; Pitfield, s.d.; Cento, 2009; Belobaba *et al.*, 2009; Doganis, 2006). De acordo com a apresentação dos seus resultados anuais relativos a 2011, operar para aeroportos primários mais convenientes faz mesmo parte da sua visão.

A Air Berlin, ao nível da rede, aproxima-se do modelo tradicional, utilizando essencialmente aeroportos internacionais e oferecendo tanto voos directos como voos de ligação através dos seus *hubs* em Berlin, Dusseldorf e Palma de Maiorca¹³ (Air Berlin, 2012h). Para além das rotas de médio curso oferece, ainda, alguns voos de longo curso (Klophaus *et al.*, 2012).

Por outro lado, entrou, no dia 20 de Março de 2012, na aliança OneWorld, passando a oferecer serviços e produtos associados à aliança em questão, expandindo a sua rede e reforçando a sua competitividade (Air Berlin, 2012h; Afonso, 2012a): a Oneworld oferece 800 destinos em 150 países e mais de 550 *lounges* (Air Berlin, 2011a).

Oferece voos em *code-share*, em conjunto com companhias regulares tradicionais, membros da Oneworld (Japan Airlines, Royal Jordanian, American Airlines, British Airways, Finnair, Iberia, S7 Airlines) (Oneworld, 2012) oferecendo assim mais benefícios aos seus clientes: mais destinos, aquisição de milhas na rede Oneworld e acesso a *lounges* (Air Berlin, 2012h). No fim de 2011 entrou numa parceria com a Ethiad Airways, iniciando voos para Abu Dhabi (o *hub* da Ethiad), que se tornou uma porta de entrada para a Ásia e Austrália. A Ethiad adquiriu ainda uma percentagem (29,2%) da Air Berlin aumentando a sua capacidade de financiamento desta última (Air Berlin, 2011a). A TAP Portugal tem o seu *hub* em Lisboa (TAP Portugal, 2012b) e faz parte da rede Star Alliance (TAP Portugal, 2012c). A caracterização da rede destas operadoras encontra-se resumida na Tabela 15.

TABELA 15 – Caracterização da rede¹⁴

| | Ryanair | EasyJet | Air Berlin | TAP Portugal |
|----------------------------|---------|---------|------------|--------------|
| Bases operacionais | 51 | 23 | SI | |
| Hubs | | | 4 | 1 |
| Nº. Países servidos | 27 | 30 | 40 | 34 |
| Nº. Destinos | 162 | 130 | 162 | 75 |
| Aeroportos | 168 | SI | SI | SI |
| Nº. Rotas | 1400 | 611 | SI | SI |

SI – Sem informação disponível

FONTE: ELFAA (2012); Ryanair (2012b); Air Berlin (2012h); Agência Financeira (2012)

¹³ Palma de Maiorca é um dos destinos de resort mais populares da Alemanha (Cento, 2009).

¹⁴ Os dados relativos ao número de países servidos, destinos e rotas reportam-se a Dezembro de 2011.

G. Produto/Serviço

Cento (2009) afirma que as companhias aéreas de baixo custo não oferecem serviços a bordo ou oferecem-nos separadamente a um custo mais alto. Segundo Doganis (2006) tanto a Ryanair como a easyJet não oferecem catering ou bebidas embora estes possam ser adquiridos a bordo mediante pagamento.

“Our (Ryanair’s) customer service is about the most well-defined in the world. We guarantee to give you the lowest airfare. You get a safe flight. You get a normal on-time flight. That’s the package. We don’t and won’t give you anything more on top of that.” (Michael O’Leary, 2002 cit por Evans *et al.*, 2003: 377).

Na Air Berlin o serviço a bordo ganha uma nova dimensão. O serviço de qualidade é associado a taxas mais baixas, acrescentando valor à experiência do cliente (EMCC, 2008). Nos seus voos são oferecidos chá, café e bebidas não alcoólicas e nas rotas até 4 horas são ainda servidos snacks ou sanduíches (Air Berlin, 2012k). Alguns dos menus *in-flight* são criados pelo famoso restaurante Zansibar que se situa na ilha de Sylt (EMCC, 2008). Estes menus podem ser degustados na maior parte dos voos com duração mínima de 60 minutos (Air Berlin, 2012k). Na TAP Portugal o serviço está incluído no preço do bilhete.

Segundo Doganis (2006) as cabines da Ryanair e a easyJet são de uma classe com *free-seating*. Contudo, ao efectuar-se uma reserva *on-line* verifica-se que já permitem a escolha de alguns lugares mediante o pagamento de uma taxa, tal como acontece com a Air Berlin. Afirma ainda que a Ryanair e a easyJet não emitem bilhetes.

A Air Berlin oferece uma cabine de classe única em voos regionais. Nas rotas de longa distância oferece duas classes: uma classe económica e uma *Premium Business Class* (Oneworld, 2012) que permite, para além do serviço a bordo, efectuar um check-in mais rápido através de balcões de check-in próprios, direito ao transporte de mais uma bagagem de mão, mais milhas e a acesso aos *lounges* VIP em aeroportos alemães e internacionais (Air Berlin, 2012a). Os aviões da TAP Portugal apresentam uma cabine com duas classes: Executiva e Económica (TAP Portugal, 2012a).

Ao simular a reserva de um voo no *site* da Ryanair e easyJet, a primeira informação que aparece relaciona-se com o preço do voo (deslocação) e todos os serviços extra que se pretendam adquirir (como seguro, bagagem, etc.) são pagos à parte. Na Air Berlin alguns serviços já se encontram incluídos no preço do bilhete, como é o caso da bagagem (até um limite estipulado de 23 kg na classe económica e 32 kg na classe *business*). Há ainda serviços

gratuitos no atendimento às famílias como é o caso da reserva de assentos para crianças com menos de dois anos (Air Berlin, 2012k).

Ao contrário da Ryanair e easyJet, a Air Berlin dispõe de um programa de cliente frequente (Topbonus), que inclui quatro estatutos diferentes (cartão Platinum, Gold, Silver e Classic) através do qual se podem adquirir milhas e de programas para pequenas e médias empresas (Air Berlin, 2012l). As milhas são acumuladas e podem ser utilizadas não só com voos da Air Berlin como de toda a rede Oneworld (Oneworld, 2012).

Através da análise dos *websites* destas companhias, verifica-se que tanto a easyJet como a Air Berlin possibilitam a alteração da reserva mediante a compra da tarifa flexível (Anexo 14). O mesmo se verifica para um voo na Ryanair mediante o pagamento de uma taxa extra. Contudo, estas tarifas/taxas não prevêm o cancelamento do voo.

H. Segmento de mercado

Tradicionalmente, as companhias de baixo custo apostam num segmento de mercado subdesenvolvido (Ryans, 2010: 2) nomeadamente em clientes que de outra forma não teriam dinheiro disponível para viajar, e outros sensíveis ao preço que facilmente renunciam aos *frills* para poupar dinheiro (Pereira e Reis, 2011: 93).

Em 2006 a Travel & Tourism Analyst afirmava que tanto a Ryanair como a easyJet tentavam alcançar um segmento de lazer cujos passageiros são sensíveis aos preços. Actualmente, a easyJet tem, contudo, procurado um novo posicionamento junto ao segmento de negócios, nomeadamente na venda de bilhetes através de agentes *corporate*, (OJE, 2012). Mason cit. por Evangelho *et al.* (2005) afirma que 50% do volume da easyJet consiste em viajantes de negócios. O crescimento deste segmento, através da melhoria do produto e distribuição, faz inclusive parte da sua visão empresarial (easyJet, 2011b; easyJet, 2011a), e tem realizado algumas campanhas publicitárias que têm como alvo este segmento de mercado (Anexo 9).

A verdade é que o perfil do cliente que utiliza os serviços de baixo custo tem vindo a mudar, não só devido a mudanças estratégicas mais também devido à monopolização de rotas, forçando tanto os segmentos de lazer como os de negócios a utilizarem os seus serviços (Travel & Tourism Analyst, 2006).

A Air Berlin aposta fortemente no segmento de lazer de *short-breaks* que procura as principais cidades europeias (EMCC, 2008). Alcança, ainda, facilmente o segmento de

negócios devido à qualidade do seu serviço (EMCC, 2008): em 2006, segundo a Travel & Tourism Analyst, tinha já assinado mais de 260 acordos *corporate* com empresas.

Segundo a EMCC (2008), o número de pessoas que voltam a reservar com a Air Berlin é muito superior ao da Ryanair e easyJet, nomeadamente por esta voar para aeroportos mais centrais e pela qualidade do seu serviço.

I. Estratégias de Preço

Segundo Belobaba *et al.* (2009) as tarifas de estruturas simples são normalmente associadas às companhias de baixo custo, contudo, quase todas dispõem de níveis de preços diferenciados para o mesmo voo e para a mesma classe, como é o caso da easyJet que oferece 13 níveis de preço diferente para o mesmo voo. A estrutura tarifária mais simples, como acontece com a easyJet e a Ryanair, acontece ao nível das restrições, pois estas são iguais em todos os níveis de preço.

Para aferir se as suas tarifas são ajustadas ao tempo de aquisição do bilhete, simulámos, no dia 20 de Junho de 2012, uma reserva *on-line* para um voo só de ida para um adulto no dia 1 de Julho de 2012 (Tabela 16) e para o dia 1 de Outubro de 2012 (Tabela 17). Como temos como ponto de referência para o presente estudo de caso, o aeroporto de Faro, a simulação terá origem em Faro e com destino Bristol, por esta ser uma rota comum à Ryanair e à easyJet. Visto a Air Berlin não operar voos para Bristol a partir de Faro, fizemos uma simulação à parte, para os mesmos dias e segundo os mesmos requisitos, mas tendo como destino Hamburgo. Para além da deslocação simulámos a aquisição de alguns serviços extra possíveis: um conjunto de saco de golfe, uma mala de porão com 20 kg, seguro de viagem, embarque prioritário, reserva de lugar e possibilidade de alteração de voo.

TABELA 16 – Análise comparativa de preços (em euros) para o dia 1 de Julho 2012

| | Bilhete | Mala porão (20kg) | Saco Golfe | Seguro | Embarque Prioritário | Reserva lugar | Mudança de voo | Encargo adm. | Total |
|-----------------------------|---------|-------------------|------------|--------|----------------------|---------------|----------------|--------------|---------------|
| Ryanair | 102,97 | 35 | 50 | 15,50 | 35 ¹⁵ | | 40 | 6 | 284,47 |
| easyJet¹⁶ | 215,99 | 17 | 30 | 11,70 | 11 ¹⁷ | | | 11 | 273,29 |

FONTE: www.easyjet.com;

TABELA 17 – Análise comparativa de preços (em euros) dia 1 de Outubro de 2012

| | Bilhete | Mala porão (20kg) | Saco Golfe | Seguro | Embarque Prioritário | Reserva lugar | Mudança de voo | Encargo adm. | Total |
|-----------------------------|---------|-------------------|------------|--------|----------------------|---------------|----------------|--------------|---------------|
| Ryanair | 87,97 | 25 | 50 | 15,50 | 25 ¹⁸ | | 30 | 6 | 239,47 |
| easyJet¹⁹ | 163,69 | 19 | 30 | 11,70 | 11 ²⁰ | | | 11 | 243,39 |

FONTE: Ryanair (2012d); easyJet (2012)

TABELA 18 – Análise comparativa de datas para a Air Berlin

| | Bilhete | Mala porão (20kg) | Saco Golf | Seguro | Embarque Prioritário ²¹ | Reserva lugar | Mudança de voo | Encarg o adm. | Total |
|------------------|---------|-------------------|-----------|--------|------------------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| 1-07-2012 | 683,81 | Incluído | 50 | 24,90 | | 10 | 60 | Incluído | 768,71 |
| 1-10-2012 | 404,32 | Incluído | 50 | 18,90 | | 10 | 60 | Incluído | 483,22 |

FONTE: Air Berlin (2012j)

A análise das Tabela 16 e 17 e 18 permitem-nos aferir que o preço do bilhete reduz quanto maior é a antecedência de aquisição do bilhete. Ao nível do preço oferecido pela Ryanair e

¹⁵ A reserva de lugar já inclui embarque prioritário.

¹⁶ Uma reserva de voo utilizando a tarifa flexi que inclui o preço do bilhete, speedy boarding, possibilidade de alteração de data, possibilidade de escolha de lugar, uma mala de porão (20kgs) e sem taxas administrativas o voo fica a 254,99€.

¹⁷ O embarque prioritário já inclui reserva de lugar.

¹⁸ A reserva de lugar já inclui embarque prioritário.

¹⁹ Uma reserva de voo utilizando a tarifa flexi que inclui o preço do bilhete, speedy boarding, possibilidade de alteração de data, possibilidade de escolha de lugar, uma mala de porão (20kgs) e sem taxas administrativas o voo fica a 218,99€.

²⁰ O embarque prioritário já inclui reserva de lugar.

²¹ Não é possível realizar com a tarifa flyClassic.

easyJet, não existe uma grande diferença. Contudo, os bilhetes adquiridos na Air Berlin já apresentam um preço mais elevado.

J. Canais de distribuição

Verifica-se uma grande aposta por parte da Ryanair e da easyJet na *internet* como canal de venda directa essencial à optimização dos custos. Segundo Doganis (2006) a easyJet nunca vendeu através de agentes de viagens, sendo as reservas feitas directamente pela companhia. Doganis (2005) afirma que o seu *website* é o seu principal canal de vendas através do qual, em 2001, vendia perto de 90% dos seus bilhetes e o restante através de *call centers*. Através da análise do site verifica-se que existe um incentivo à utilização da reserva *online*, ao afirmar que a reserva por telefone tem um custo extra de 18€ (easyJet, 2012).

Contrariamente, a Ryanair dependia inicialmente dos agentes de viagens, valor que, até 1997, correspondia a cerca de 70% das suas vendas. Só posteriormente veio a promover a venda directa através da *internet*, reduzindo a sua dependência dos intermediários (Doganis, 2006; Papatheodorou, 2002). Foi em 2000 que criou o seu *site*, na altura considerado o maior *site* de viagens da Europa orientado não só para a reserva de lugares de avião como também de outras facilidades turísticas, como hotéis e seguros (Almeida e Costa, 2012). Três meses após a sua criação apresentava cerca de 50.000 reservas por semana (Evans *et al.*, 2003).

No que toca ao Aeroporto de Faro, e segundo dados do mesmo, nenhuma das três companhias apresenta, actualmente, um balcão de vendas, embora, até ao dia 31 de Março de 2012, aí se pudesse encontrar um balcão pertencente à Air Berlin.

A Air Berlin tenta usar todos os canais de venda possíveis, tornando-se desta forma menos dependente das flutuações sazonais (CEO Joachim Hunold cit. por Air Berlin, 2011a). No seu *site*, no processo de alteração da reserva de bilhete, o cliente é questionado se o voo foi reservado através de um operador turístico, agência de viagens ou portal de viagens *on-line*.

Segundo Doganis (2006), a menor dependência dos agentes de viagens obriga as companhias de baixo custo a tornarem-se mais dependentes da publicidade, o que acontece com a Ryanair e com a easyJet que apostam fortemente nesta aérea, nomeadamente na imprensa. Esta situação terá tendência a continuar, à medida que aumenta a competitividade entre companhias de baixo custo.

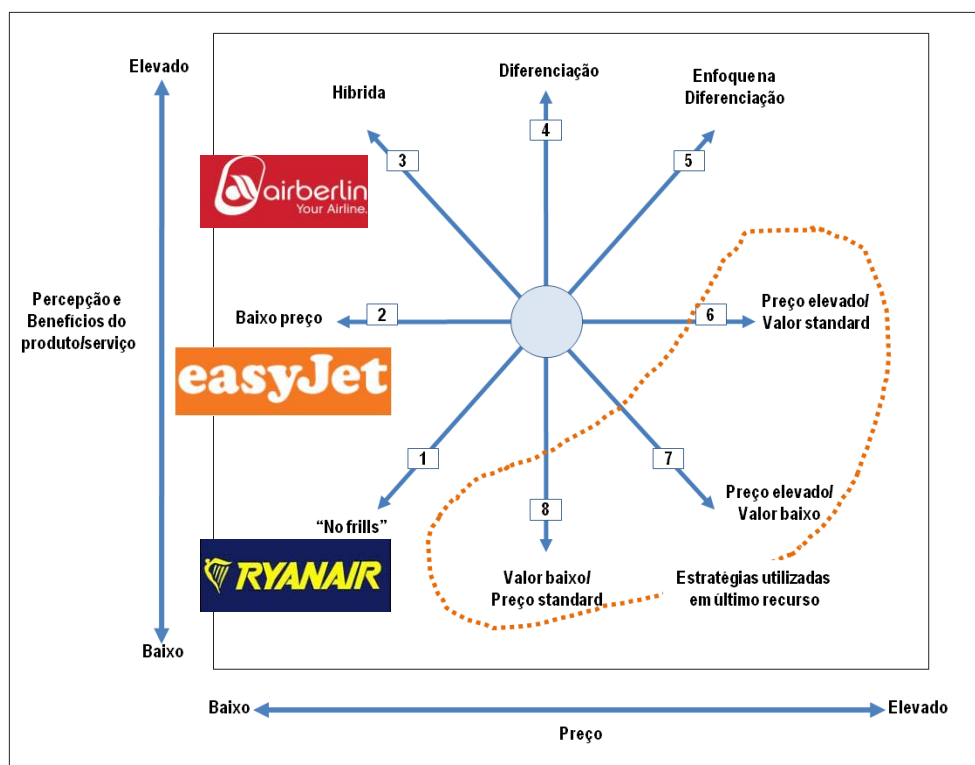
A Ryanair utiliza estratégias de comunicação agressivas e pouco convencionais, não perdendo oportunidades de provocação da concorrência (Anexo 10), método que diz ter “o máximo efeito com o mínimo de despesa”, segundo afirma Daniel Carvalho, director de comunicação da Ryanair. Em Junho de 2011, a operadora afirmou ter enviado 10 rosas aos Sindicato Nacional de Pessoal de Voo da Aviação Civil a agradecer o transtorno que iria ser causado aos passageiros da TAP Portugal pela convocação de greve de 10 dias, que acabou por não se realizar. Outro dos episódios aconteceu após a Ryanair ter sido considerada a companhia aérea mais pontual da Europa, destronando a Lufthansa, altura em que pintou na fuselagem dos seus aviões a mensagem “Bye Bye Lufthansa” (Fiel, 2011). No início deste ano, a operadora utilizou o termo “piegas” que se tornou polémico após declarações do primeiro-ministro Pedro Passos Coelho para se promover no mercado português: “A oferta Ryanair está menos exigente, mais complacente e menos piegas” (Anexo 11) (Económico, 2012).

Também a easyJet consegue ser controversa e, em 2010, chegou mesmo a entrar numa disputa judicial com a Ryanair. Em causa estava uma publicidade comparativa (Anexo 12) desenvolvida pela easyJet onde acusava a concorrente de promover voos que não levavam aos destinos marcados. Lia-se no anúncio: “Quem adora levá-lo para os sítios onde você realmente marcou férias?”. Depois apresentava um quadro onde se lia que Barcelona, na Ryanair corresponde a Girona e que Paris corresponde a Beauvais, como forma de afirmar que esta voa para aeroportos secundários. Este anúncio teve depois ordem para ser retirado (Venâncio, 2010). As estratégias da Air Berlin são mais sérias e menos comparativas como se pode observar no Anexo 13.

6.3. POSICIONAMENTO DE ACORDO COM O RELÓGIO DA ESTRATÉGIA

Após a análise da estrutura operacional e estratégica de cada uma destas operadoras, é possível definir a sua posição estratégica tendo por base o modelo de Faulkner e Bowman (1995) representado no Capítulo 4 (Figura 10). Este posicionamento está esquematizado na Figura 13 e será, de seguida, desenvolvido.

FIGURA 13 – Posicionamento segundo o relógio da estratégia



FONTE: Elaboração própria a partir de Johnson *et al.* (2005)

A extrema consciencialização ao nível dos custos por parte da Ryanair – patente na utilização de uma frota moderna e estandardizada, na forte subcontratação de serviços, da transferência para o empregado de alguns custos laborais ou da maximização da utilização das aeronaves – possibilita a oferta a um preço mais baixo do que o normalmente praticado no mercado e a ausência de serviços a bordo e de outros serviços ao cliente, leva-nos a posicionar a Ryanair na estratégia *no-frills* do primeiro “ponteiro” do relógio da estratégia. A sua estratégia assenta na oferta de um serviço a um preço baixo, simultaneamente percebido como sendo um serviço de baixo valor, orientando-se, desta forma, para um segmento específico, maioritariamente sensível ao preço. Segundo Belobaba *et al.* (2009) é a única operadora europeia que apresenta todas as características “típicas” do modelo *low-cost*. É, assim, considerada o modelo mais “puro” no negócio do baixo custo (Travel & Tourism Analyst, 2006).

A easyJet, embora também visando uma estratégia de baixo custo que a leva, muitas vezes, a um confronto directo com a Ryanair, tenta já alcançar alguma percepção de valor no serviço, por exemplo, através da oferta de voos para aeroportos primários ou de tarifas

mais flexíveis e com mais benefícios para o cliente, alcançando, desta forma, não só o segmento sensível ao preço como também o segmento de negócios. Por esta razão, pode ser posicionada no “ponteiro” 2, na estratégia do baixo preço, pois embora ainda procure oferecer preços mais baixos que os da concorrência, aposta já numa percepção de qualidade similar.

Por último, a estratégia da Air Berlin pode ser inserida no ponto 3, a estratégia híbrida, onde há uma aposta simultânea no baixo custo (tendo por isso implementado o programa *Shape&Size*) e na diferenciação do seu serviço, através da oferta de programas de cliente frequente, serviço a bordo ou através dos benefícios possibilitados pela integração na aliança Oneworld. Apresenta, pois, estratégias que não estão associadas ao modelo *low-cost* (Almeida e costa, 2012).

Na verdade, esta operadora caracteriza-se, a si própria, como uma companhia híbrida (EMCC, 2008) tendo em conta que não pretende ser nem uma companhia de baixo custo nem uma companhia aérea tradicional mas sim posicionar-se no segmento entre as estas duas tipologias (CEO Joachim Hunold cit por EMCC, 2008; Air Berlin, 2012h). Faz mesmo um esforço para se distanciar de companhias como a Ryanair, tentando assim escapar da imagem de baixa qualidade comumente associada às companhias aéreas de baixo custo e afirma, por isso, ser a Lufthansa o seu principal adversário (Ingolf Hegner, Head of Investor Relations cit. por EMCC, 2008). Há assim um grande enfoque no consumidor e na captação da sua confiança, apostando por isso na segurança, conforto a bordo e qualidade de serviço (CEO Joachim Hunold cit por EMCC, 2008).

6.4. CONCLUSÃO

Encontramo-nos assim perante três estratégias diferentes com base num mesmo modelo orientado para o baixo custo (o anexo 15 apresenta um resumo das características destas companhias aéreas), e que têm demonstrado a sua capacidade de sucesso e de alcance de vantagem competitiva num mercado liberal de extrema concorrência.

Schnell (2003) afirma que, de acordo com Porter (1980), a eficácia das estratégias depende, entre outras coisas, da intensidade da competição. Como esta variável é mutável, assim devem ser as estratégias. Desta forma, o crescente clima de competitividade no modelo de baixo custo tem pressionado a diferenciação (Doganis, 2006). A competição entre companhias aéreas é, cada vez mais, feita ao nível do produto/serviço (Lohmann e

Duval, 2011), estando a indústria está cada vez mais focada no consumidor (Graham, 2006).

Dostaler e Flouris (s.d.) defende que o próprio consumidor parece procurar operadoras que ofereçam simultaneamente um serviço de maior qualidade, pontualidade e tarifas baixas, o que pressiona as companhias aéreas a desafiar a tradicional teoria de estratégia de que o alcance simultâneo de uma estratégia de baixo custo e diferenciação é uma receita para o desastre.

Segundo Doganis (2006), as operadoras serão tentadas a diferenciar cada vez mais o seu produto. Contudo, o seu grande desafio será fazê-lo controlando, simultaneamente, os seus custos e assegurando que os seus *load factors* e lucros compensam os custos mais elevados. O mesmo autor defende duas acções que assegurem a sua sobrevivência a longo prazo: continuar a reduzir drasticamente os seus custos para que alcancem uma vantagem competitiva em relação à competição, oferecendo simultaneamente um produto que, apesar da ausência de *frills*, seja valorizado pelo consumidor em termos de valor por dinheiro.

Este produto híbrido continuará a desenvolver-se à medida que aumenta a competição e que se alcança a saturação ao nível de expansão da rede (Travel & Tourism Analyst, 2006), nessa situação as companhias aéreas que desenvolverem boas respostas de actuação para se reestruturarem e consolidarem alcançarão vantagens competitivas (Cento, 2009).

Pereira e Reis (2011) afirmam que o serviço oferecido pelas operadoras não apresenta muita margem para inovação, pois já se encontra bastante explorado e Ryans (2010) acrescenta que se um cliente focado na qualidade do produto pode mudar para um produto de preço mais baixo se este mostrar a sua qualidade, o mesmo não acontece com um consumidor atraído por uma marca *premium* que oferece uma solução total (por exemplo, altos níveis de apoio técnico ou serviço ou fortes relações pessoais). Desta forma, as empresas deviam concentrar-se mais em vender soluções do que produtos físicos.

7. CONCLUSÕES

INTRODUÇÃO

A nossa investigação pretendia averiguar até que ponto as transformações ocorridas no sector do transporte aéreo originaram alterações nos modelos de negócio das companhias aéreas. Com este fim, realizámos um estudo onde abordámos a evolução da indústria aérea e um estudo de caso onde analisámos as características operacionais e do serviço oferecido ao cliente de três companhias aéreas – a Ryanair, a easyJet e a Air Berlin – verificando se cumprem os requisitos associados ao modelo de baixo custo e analisando o seu posicionamento estratégico. Desta forma, tentámos promover uma maior reflexão e conhecimento de um fenómeno recente no sector aéreo e ainda pouco abordado, facilitando a sua compreensão e delimitação de estratégias por partes dos diferentes intervenientes desta indústria. Finalizando o presente projecto de investigação, este capítulo vem apresentar as principais conclusões e discutir as hipóteses de investigação elaboradas no capítulo 5, expor limitações com que nos deparámos e recomendações que possam auxiliar em investigações futuras sobre esta temática.

7.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES E DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES

A interdependência entre transporte aéreo e a actividade turística é, actualmente, bastante forte, não podendo o seu estudo basear-se numa visão unilateral. Por um lado, o segmento do lazer e turismo é uma componente importante da procura do transporte aéreo. Por outro, as mudanças operadas no sector do transporte aéreo têm vindo a modelar a própria actividade turística. O desenvolvimento tecnológico aplicado ao transporte aéreo permitiu a democratização e globalização da actividade turística, operando mudanças na geografia do turismo internacional e permitindo o desenvolvimento de destinos mais distantes e isolados cujo único motor de crescimento económico e social é o turismo.

Contudo, actualmente, a sua importância não se esgota nas deslocações de longa distância e, recentemente, tem vindo a ganhar terreno em espaços regionais, mesmo naqueles onde há um bom desenvolvimento de infra-estruturas de transporte de superfície, como é o caso da Europa. Este fenómeno foi promovido pelo aparecimento das companhias aéreas de baixo custo que vieram igualmente promover novos

comportamentos, ao estimular uma nova sensibilidade ao preço e um papel mais activo do turista, e novas formas de turismo, como o crescimento do turismo de *short-breaks* e do turismo residencial.

A importância deste modelo de negócio para o desenvolvimento turístico tem levado a que governos e aeroportos promovam práticas de incentivo à sua operação, através de descontos para novas rotas e/ou subsídios para expansão da sua rede, podendo mesmo colocar-se em causa a viabilidade deste modelo em algumas rotas perante a ausência deste apoios.

Hipótese 1: *As constantes transformações ocorridas no sector do transporte aéreo originaram alterações nos modelos de negócio das companhias aéreas.*

Como foi possível averiguar no capítulo 2, o aparecimento do modelo de negócio baseado no baixo custo, foi resultado da crescente liberalização dos mercados aéreos, que se iniciou nos Estados Unidos e que rapidamente proliferou para outras regiões do mundo tais como a Europa. Embora inicialmente desvalorizadas, as *low-cost* representam actualmente uma percentagem significativa do tráfego aéreo nos mercados domésticos e de médio curso e o paradigma das companhias aéreas de baixo custo foi um dos temas referentes ao sector aéreo mais estudado nos últimos anos. No capítulo 3, aferimos o modo como este modelo de negócio impulsionou uma extrema competitividade no panorama aéreo, forçando os tradicionais modelos de negócio a repensarem estratégias e procedimentos operacionais, que visassem melhorias ao nível da eficiência e da produtividade. É, desta forma, possível validar a primeira hipótese.

“A cost leadership strategy can sometimes revolutionize an industry in which the historical bases of competition have been otherwise and competitors are ill-prepared either perceptually or economically to take the steps necessary for cost minimization” (Porter, 1998: 36).

Hipótese 2: *As alterações ocorridas nos modelos de negócio das companhias aéreas tiveram impacte directo no serviço oferecido ao passageiro.*

O reposicionamento estratégico positivo, nomeadamente por parte das companhias aéreas tradicionais, levou a uma perda da vantagem competitiva das companhias aéreas de baixo custo ao nível do preço, promovendo um novo contexto competitivo, em que são as

próprias companhias aéreas de baixo custo que procuram reformular a sua estratégia, modificando alguns elementos básicos do seu modelo de negócio, nomeadamente ao nível do serviço oferecido ao cliente, procurando assim alcançar novos mercados e novos segmentos.

Este fenómeno, recente no panorama do transporte aéreo, remete-nos para um novo paradigma associado ao aparecimento de um novo modelo de negócio que muitos autores denominam de híbrido. Este modelo é uma combinação entre os serviços oferecidos pelas companhias tradicionais e pelas companhias aéreas de baixo custo, podendo aproximar-se mais de uma ou de outra tipologia, apostando-se, desta forma e simultaneamente, no baixo custo e na diferenciação.

Com a presente dissertação tentámos demonstrar a evolução do modelo do baixo custo, através da análise das características operacionais e do serviço oferecido ao cliente de três companhias aéreas definidas como *low-cost* – a Ryanair, a easyJet e a Air Berlin – verificando desta forma até que ponto estas operadoras cumprem os requisitos associados ao modelo de baixo custo. Verificámos então que enquanto a Ryanair cumpre quase todos os requisitos do modelo *no-frills*, a easyJet procura já melhorar alguns aspectos do seu serviço/produto sem perder de vista o baixo preço. A Air Berlin é o caso mais flagrante da adopção de uma estratégia híbrida, adoptando já várias características das companhias tradicionais, como é o caso da existência de um sistema *hub&spoke* e da oferta de serviço a bordo.

Embora estas operadoras apresentem diferentes posicionamentos estratégicos, apresentam em comum uma forte presença no mercado e uma positiva performance financeira, demonstrando o sucesso de uma estratégia híbrida que, embora não fosse prevista como sustentável no modelo de gestão de Porter (1998), é já abordada no modelo da estratégia do relógio de Bauwman e Faulkner (1995). Encontra-se, assim, validada a segunda hipótese.

Hipótese 3: *O contexto competitivo do sector aéreo foi novamente modelado pelas alterações ocorridas nos modelos de negócio das companhias aéreas.*

A adopção de estratégias híbridas por parte de algumas companhias aéreas vem provocar uma diluição das “fronteiras” ao nível da expansão da rede, dos modelos de negócio e no serviço oferecido ao cliente.

Este reposicionamento das companhias aéreas de baixo custo irá, uma vez mais, colocar em causa as companhias tradicionais que necessitarão de desenvolver mecanismos de resposta mais sustentáveis e competitivos, facto que valida a terceira e última hipótese. E se o aumento da competitividade colocará, cada vez mais, em causa a sobrevivência das companhias aéreas, o consumidor, como afirmam Belobaba *et al.* (2009), tem sido o maior beneficiário destas mudanças ao ver reduzido o preço da viagem aérea. Contudo, a nosso ver, as tendências de concentração proclamadas por diferentes autores poderão colocar em causa estes preços mais reduzidos do transporte aéreo, ao permitirem uma monopolização do mercado.

“Today’s industry and business practices recognize borders. Tomorrow’s industry may not (...)”
(Belobaba *et al.*, 2009: 475).

Como afirma Linz (2012) o futuro do sector aéreo é imprevisível, dinâmico e coloca inúmeras oportunidades e ameaças (algumas mencionadas no capítulo 2), transversais a todos os modelos de negócio, que importam reconhecer, gerir e responder de forma sustentável, visando a sobrevivência empresarial de um sector, por si só já caracterizado por uma performance financeira muito marginal.

7.2. PRINCIPAIS DIFICULDADES NA REALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

Uma das etapas importantes para o desenvolvimento de um estudo académico é a revisão literária pois permite agregar o conhecimento sobre a temática e actua como suporte teórico do tema em estudo. Embora seja extensa a literatura e estudos académicos sobre a evolução do transporte aéreo e o modelo de negócio de baixo custo, o aparecimento de modelos híbridos, nomeadamente no contexto do sector aéreo, é um tema recente ainda pouco explorado.

Outra das contrariedades por nós deparada prende-se com a dificuldade de recolha de informação sobre as companhias aéreas mencionadas no estudo de caso, nomeadamente ao nível operacional, situação contornada através da procura de material jornalístico e artigos académicos que abordam o tema, embora, muitas vezes, os dados encontrados não sejam os mais actuais.

O próprio estudo de caso apresenta algumas limitações pois, ao centrar-se no caso do Aeroporto de Faro, não é possível realizar-se uma caracterização de toda a operação, podendo haver diferenças relativamente a outros aeroportos.

7.3. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Para finalizar, pretendemos deixar algumas sugestões que possam auxiliar em futuros trabalhos de investigação sobre o tema. Seria interessante formular uma análise comparativa apenas entre companhias aéreas que seguem uma estratégia híbrida de forma a melhor definir e compreender as características associadas a este recente modelo de negócio.

Por outro lado, na análise comparativa entre companhias aéreas que efectuámos, elegemos como elemento comparativo do modelo tradicional a operadora TAP Portugal, visto termo-nos centrado no mercado nacional, com especial enfoque no caso do aeroporto de Faro. Seria, contudo, mais realista, proceder-se à comparação com uma companhia aérea tradicional de maior dimensão ao nível da frota e rede, como a British Airways ou a Lufthansa, facilitando deste modo a análise comparativa e a percepção das características do modelo de baixo custo e híbrido.

Para terminar, e de forma a melhor compreender a evolução do modelo de baixo custo, seria curioso realizar uma análise comparativa temporal deste modelo, para a mesma companhia aérea.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, N. e Gellman, A. (2012). «Strategies for managing risk in a changing aviation environment». In *Journal of Air Transport Management* 21, pp. 24-35;

AFONSO, P. (2011a). «Air Berlin reestrutura operação». In *Publituris newsletter*, 16 de Novembro de 2011. [On-line available] in <http://www.publituris.pt/2011/11/15/airberlin-reestrutura-operacao/> (acedido em 12 de Maio de 2012);

AFONSO, P. (2011b). «easyJet é a melhor low cost da Europa». In *Publituris newsletter*, 28 de Junho de 2011. [On-line available] in <http://www.publituris.pt/2011/06/27/easyjet-e-a-melhor-low-cost-da-europa/> (acedido em 12 de Maio de 2012);

AFONSO, P. (2012a). «Air Berlin membro oficial da oneworld». In *Publituris newsletter*, 21 de Março de 2012. [On-line available] in <http://www.publituris.pt/2012/03/20/airberlin-membro-oficial-da-oneworld/> (acedido em 12 de Maio de 2012);

AFONSO, P. (2012b). «China e EUA contra taxa sobre emissões de carbono». In *Publituris newsletter*, 8 de Fevereiro de 2012. [On-line available] in <http://www.publituris.pt/2012/02/07/china-e-eua-contra-taxa-sobre-emissoes-de-carbono/> (acedido em 30 de Fevereiro de 2012);

AFONSO, P. (2012c). «Initiative.pt 2.0 para mais 50 rotas e 1.5M de passageiros». In *Publituris newsletter*, 2 de Março de 2012. [On-line available] in <http://www.publituris.pt/2012/03/01/iniciativa-pt-2-0-para-mais-50-rotas-e-15m-de-passageiros/> (acedido em 23 de Março de 2012);

AGÊNCIA FINANCEIRA (2012). «easyJet inaugura a base operacional em Lisboa (19-04-2012)». [On-line available] in <http://www.agenciafinanceira.iol.pt/empresas/easyjet-lisboa-corolyn-mccall-agencia-financeira/1342212-1728.html> (acedido em 15 de Junho de 2012);

AIR BERLIN (2011a). *Airberlin Annual Report 2011*. [On-line available] *in* <http://swgb.de/airberlin/index.php?id=415&PHPSESSID=8df26e922dc491d21ae76b6dea594d84> (acedido em 21 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2011b). *Airberlin Interim Financial Report as of 30 September 2011*. [On-line available] *in* <http://ir.airberlin.com/index.php?id=10&L=2> (acedido a 21 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2012a). «Airberlin business class». [On-line available] *in* http://www.airberlin.com/site/business_class.php?LANG=por (acedido em 12 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2012b). «Airberlin Group». [On-line available] *in* <http://www.airberlin.com/site/company/profile/index.php?LANG=por&cat=group> (acedido em 12 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2012c). «Airberlin technik: your maintenance partner». [On-line available] *in* <http://www.airberlin-technik.com/> (acedido em 12 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2012d). «Airport Information». [On-line available] *in* <http://www.airberlin.com/pt-PT/airports> (acedido em 12 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2012e). «An ultra-modern fleet». [On-line available] *in* http://www.airberlin.com/site/company/profile/index.php?LANG=eng&cat=environmental_1 (acedido em 12 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2012f). «Atendimento às famílias». [On-line available] *in* http://www.airberlin.com/site/flug_service_familien.php?LANG=por#eigenerkindersitzanbord (acedido em 12 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2012g). «Environmental commitment at airberlin». [On-line available] *in* <http://www.airberlin.com/site/company/profile/index.php?LANG=por&cat=environmental> (acedido em 12 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2012h). «Estratégia e Modelo Comercial». [On-line available] *in* <http://www.airberlin.com/site/company/profile/index.php?LANG=por&cat=strategie> (acedido em 12 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2012i). «Nossa frota». [On-line available] *in* <http://www.airberlin.com/site/flotte.php?LANG=por> (acedido em 12 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2012j). «Reservar voos». [On-line available] *in* <http://www.airberlin.com/ptPT/booking/flight/vacancy.php?LANG=por&sid=c3e51d846e3b93562852> (acedido em 12 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2012k). «Serviços a bordo». [On-line available] *in* http://www.airberlin.com/site/flug_service_an_bord.php?LANG=por (acedido em 12 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2012l). «topbonus». [On-line available] *in* <http://www.airberlin.com/site/tb/index.php?LANG=por> (acedido em 12 de Maio de 2012);

AIR BERLIN (2012m). «Financial Calendar». [On-line available] *in* <http://ir.airberlin.com/en/ir/dates-events/financial-calendar/2013> (acedido em 30 de Junho de 2012);

ALEXANDRE, A. (2012). «Low cost fazem-se às pistas de Portugal». In *OJE*, 29 de Maio de 2012. [On-line available] *in* <http://www.oje.pt/noticia.aspx?channelid=7FA8164D-8E3B-401E-A032-1CFA02F9B926&contentid=F01428B3-4ABF-4441-9CF6-91838D23E7F2> (acedido em 29 de Maio de 2012);

ALMEIDA, C. (2010). *Aeroportos e Turismo Residencial – do conhecimento às estratégias*. Editorial Novembro;

ALMEIDA, C. (2011). *Low Cost Airlines, Airports and Tourism. The case of Faro Airport*. 51st ERSAs 2011 Annual Conference – Barcelona – 31 Aug/Sept 2011. Refereed Special Sessions: ZLSS – Air Transport and Local Development;

ALMEIDA, C. e Costa, C. (2012). *A operação das companhias aéreas de baixo custo na Europa. O caso da Ryanair*. INVTUR – Universidade de Aveiro;

ALMEIDA, C., Ferreira, A. e Costa, C. (2008a). «A importância da operação das companhias aéreas de baixo custo no desenvolvimento de segmentos de mercado turístico. O caso do turismo residencial no Algarve». In *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, publicação quadrimestral, n.º 19 – Coimbra, 2008;

ALMEIDA, C., Ferreira, A. e Costa, C. (2008b). «A operação das companhias aéreas de baixo custo no aeroporto de Faro (1996-2006)». In Matias, A. e Sardinha, R. (eds.) *Avanços em Economia e Gestão do Turismo*. Lisboa: Sociedade e Organizações. Instituto Piaget;

ANA – Aeroportos de Portugal (2012). «Projecto de desenvolvimento do Aeroporto de Faro». [On-line available] in http://www.ana.pt/portal/page/portal/ANA/HOMEPAGE_NOTICIAS/?HPND=52793708&cboui=52793708 (acedido em 1 de Maio de 2011);

ANAM (2012). «Initiative:pt – Developing tourism and aviation». [On-line available] in <http://www.anam.pt/initiative-pt> (acedido em 12 de Abril de 2012);

BECKEN, S. (2001). *Tourism and Transport in New Zealand*. Tourism Recreation Research and Education Center. Report No. 54. [On-line available] in http://researcharchive.lincoln.ac.nz/dspace/bitstream/10182/562/1/trrec_report%20_54f.pdf (acedido em 17 de Outubro de 2011);

BELOBABA, P., Odoni, A. e Barnhart, C. (2009). *The Global Airline Industry*. United Kingdom: Wiley;

BENI, M. (1997). *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: Senac;

BIEGER, T. e Wittmer, A. (2006). «Air Transport and tourism – Perspectives and challenges for destinations, airlines and governments». In *Journal of Air Transport Management*, 12, pp. 40-46;

BOEING 737 (2012). «The Boeing 737 technical site: Airstairs». [On-line available] in http://www.b737.org.uk/aircraft_general.htm#Airstairs (acedido em 12 de Maio de 2012);

BONIFACE, B. e Cooper, C. (1988). *Worldwide destinations: The Geography of Travel and Tourism*. Oxford: Heinemann, pp. 1-39;

BURGHOUWT, G. e Wit, J. (2005). «Temporal configuration of European airline network». In *Journal of Air Transport Management* 11, pp. 185-198;

CAPA (2012). «Oneworld losing market share to SkyTeam, Star Alliance. Global LCC seats share now 23.1%». [On-line available] in <http://www.centreforaviation.com/analysis/oneworld-losing-market-share-to-skyteam-star-alliance-global-lcc-seats-share-now-231-49107> (acedido em 22 de Maio de 2012);

CAPA (2012a). «Low Cost Carriers». [On-line available] in <http://centreforaviation.com/profiles/hot-issues/low-cost-carriers-lccs#lcc> (acedido em 30 de Junho de 2012);

CARMO, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*. Universidade Aberta.

CASTILLO-MANZANO, J., López-Valpuesta, L. e Pedregal, D. (2012). «What role will hubs play in the LCC point-to-point connections era? The Spanish experience». In *Journal of Transport Geography*. [On-line available] in <http://dx.doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2012.02.009>;

CENTO, A. (2009). *The Airline Industry: Challenges in the 21st century*. Physica – Verlag;

CHEUNG, J. (2004). *Airline Competition and Operating Strategy in Multi-Airport Systems*. Massachusetts Institute of Technology;

CHIOU, Y. e Chen, Y. (2010). «Factors influencing the intentions of passengers regarding full service and low cost carriers: a note». In *Journal of Air Transport Management*, 16, pp. 226-228;

COOPER, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. e Wanhill, S. (2008). *Tourism: principles & practice*. [4ª Edição]. Pearson Education;

CORREIA, R. (2011a). «Aeroporto de Faro abranda apesar da invasão das low-cost». In *Jornal Público*, 9 de Abril de 2012;

CORREIA, R. (2011b). «Low cost receberam maior parte dos 9,4 milhões de apoios públicos para a criação de rotas». In *Jornal Público*, 25 de Agosto;

CORREIA, R. (2011c). «TAP critica ANA e Governo por colocarem hub de Lisboa em risco com incentivos às low cost». In *Jornal Público*, 20 de Setembro;

COSTA, N. (2009). «Turismo e Transporte». In Simões, J. e Ferreira, C. (eds.) *Turismos de Nicho: motivações, produtos, territórios*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos. Universidade de Lisboa;

DAVISON, L. e Ryley, T. (2010). «Tourism destination preferences of low-cost airline users in the East Midlands». In *Journal of Transport Geography*, 18, pp. 458-465;

DOBRUSZKES, F. (2009). «New Europe, new low-cost air services». In *Journal of Transport Geography*, 17, pp. 423-432;

DOGANIS, R. (2005). *Flying of Course: the Economics of International Airlines*. [3ª Edição]. Londres: Routledge;

DOGANIS, R. (2006). *The Airline Business*. [2ª Edição]. Londres: Routledge;

DOSTALER, I. e Flouris, T. (s.d.). «Business Strategy and Competition for the Future in the Airline Industry». In *Airlines Magazine e-zine edition*, Issue 28;

EASYJET (2011a). *Annual Report – 2011*. [On-line available] in <http://corporate.easyjet.com/default.aspx> (acedido em 22 de Maio de 2012);

EASYJET (2011b). *Full Year Results Analyst Presentation*. [On-line available] in <http://corporate.easyjet.com/investors/presentations-webcasts/2011.aspx> (acedido em 22 de Maio de 2012);

EASYJET (2012). «Voos – Até onde quer ir?» [On-line available] in <http://www.easyjet.com/pt> (acedido em 12 de Maio de 2012);

EASYJET INFLIGHT MAGAZINE (2012). «Fleet». In *Traveller*, Junho de 2012. [On-line available] in <http://traveller.easyjet.com/emagazine/1107/june-2012/> (acedido em 30 Junho de 2012);

ECONÓMICO (2012). «Ryanair lança campanha com “piegas” de Passos Coelho». In *Económico*, 10 de Fevereiro de 2012. [On-line available] in http://economico.sapo.pt/noticias/ryanair-lanca-campanha-com-piegas-de-passos-coelho_138000.html (acedido em 28 de Maio de 2012);

ECONÓMICO com Lusa (2012). «China proíbe as companhias aéreas de pagar taxas de carbono». [On-line available] in <http://economico.sapo.pt/noticias/nprint/137530.html> (acedido em 6 de Fevereiro de 2012);

ELAMIRI, M. (2000). *Major Challenges for Global Air Transport in the 21st Century*. In WTO Seminar Proceedings - Tourism and Air Transport, Funchal, 25 e 26 Maio de 2000, pp. 15-52;

ELFAA (2012). «ELFAA Airline Members Statistics». [On-line available] in <http://www.elfaa.com/statistics.htm> (acedido em 12 de Maio de 2012);

EMCC (2008). *Transport and logistics sector: Air Berlin, Germany*. Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions;

EUROPEAN COMISSION – MOBILITY AND TRANSPORT (2012). «International Aviation: United States». [On-line available] in http://ec.europa.eu/transport/modes/air/international_aviation/country_index/united_states_en.htm (accedido em 30 de Junho de 2012);

EVAGELHO, F., Huse, C. e Linhares, A. (2005). «Market entry of a low cost airline and impacts on the Brazilian business travellers». In *Journal of Air Transport Management*, 11, pp. 99-105;

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

FIEL, J. (2011). «Ryanair – A estratégia de comunicação que mais voa». In *Dinheiro Vivo*, 24 de Setembro de 2011;

FIÚZA, M. (2011). «Fora de Controlo». In *Expresso* de 12 de Janeiro de 2011, pp. 12-13;

FRANCIS, G., Fidato, A. e Humphreys, I. (2003). «Airport-airline interaction: the impact of low-cost carriers on two European airports». In *Journal of Air Transport Management*, 9, pp. 267-273;

FRANCIS, G., Dennis, N., Ison, S. e Humphreys, I. (2007). «The transferability of the low-cost model to long-haul airline operations». In *Tourism Management*, 28, pp. 391-398;

GRAHAM, A. (2006). «Transport and transit: air, land and sea». In Buhalis, D. and Costa, C. (eds.), *Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann;

GRAHAM, A. e Dennis, N. (2010). «The impact of low cost airline operations to Malta». In *Journal of Air Transport Management*, 16, pp. 127-136;

GRAHAM, B. e Shaw, J. (2008). «Low-cost airlines in Europe: Reconciling liberalization and sustentability». In *Geoforum* 39, pp: 1439-1451;

GUNN, C. e Var, T. (2002). *Tourism Planning: basics, concepts, cases*. London: Routledge, pp. 35-68;

HAUCK, T. (2008). *Southwest Airlines case study*. [On-line available] in <http://www.thomashauck.net/pdfs/1southwest.pdf> (acedido em 4 de Fevereiro de 2012);

HOFER, C., Windle, R. e Dresner, M. (2008). « Price premiums and low cost carrier competition». In *Transportation Research*, Part E 44, pp. 864-882;

IATA (2012). «E-ticketing». [On-line available] in <http://www.iata.org/whatwedo/stb/pages/e-ticketing.aspx> (acedido em 30 Junho de 2012);

IATA FINANCIAL FORECAST (2012). «IATA Financial Forecast June 2012». [On-line available] in <http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Industry-Outlook-Jun2012.pdf> (acedido em 30 Junho de 2012);

INAC - INSTITUTO NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (2011). *A Evolução do Transporte Aéreo do Aeroporto de Faro (1990-2009)*. INAC: Lisboa;

JOHNSON, G., Scholes, K. e Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. [7ª Edição]. Prentice Hall, pp: 233-252;

KATZ, D. (2010). *The Role of the Airport in Growing World Cities*. Final Project Report;

KELLER, P. (2000). *Introduction*. In WTO Seminar Proceedings - Tourism and Air Transport, Funchal, 25 e 26 Maio de 2000, pp. 15-52;

KLOPHAUS, R., Conrady, R. e Frank, F. (2012). «Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe». In *Journal of Air Transport Management*, pp. 1-5. [On-line available] in <http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.01.015>;

LAWTON, T. (1999). «The Limits of Price Leadership: Needs-based Positioning Strategy and the Long-term Competitiveness of Europe's Low Fare Airline». In *Long Range Planning*, Elsevier, vol. 32, n.º 6, pp. 573-586;

LEIPER, N. (1979). «The Framework of tourism: Towards a Definition of tourism, tourist, and the Tourist Industry». In *Annals of Tourism Research*, 1979, VI (4), pp. 390-407;

LINZ, M. (2012). «Scenarios for the aviation industry». In *Journal of Air Transport Management* 22, pp. 28-35;

LOBBENBERG, A. (1996). «Strategic Responses of charter Airlines to Single Market Integration». In *Journal of Air Transport Management*, Vol. 2, Nr. 2, pp. 67-80;

LOHMANN, G. e Duval, D. (2011). *Critical Aspects of the Tourism-Transport Relationship*. Contemporary Tourism Reviews. Oxford: Goodfellow Publishers;

LOHMANN, G. e Netto, A. (2008). *Teoria do Turismo – conceitos, modelos e sistemas*. Editora Aleph, pp. 26–28. [On-line available] in <http://www.livrariacultura.com.br/scripts/resenha/resenha.asp?nitem=11023050&sid=66249713913328802245166239&k5=36B032F&uid=> (acedido em 18 de Agosto de 2012);

LOW COST PORTUGAL (2012). «Ryanair oferece voos mais baratos e menos piegas». [On-line available] in http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=h2adogyK8O8C&oi=fnd&pg=PR10&dq=transporting+the+tourist*chapter+8&ots=U8GGJZJVJe&sig=rwwZWKTHuFbz5T7nYYidPwqO3XY#v=onepage&q&f=false (acedido em 29 de Maio de 2012);

MAYER, R., Ryley, T. e Gillingwater, D. (2012). «Passenger perceptions of the green image associated with airlines». In *Journal of Transport Geography* 22, pp. 179-186;

MEERSMAN, H., Voorde, E. e Vanelslander, T. (2008). «The Air Transport Sector after 2010: A Modified Market & Ownership Structure». In *EJTIR*, 8, n.º2, pp. 71-90;

MINTZBERG, H (1987). «The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy». [On-line available] *in*
<http://blsciblogs.baruch.cuny.edu/comstrategy/files/2010/01/definingstrategy.pdf>
(acedido em 1 de Novembro de 2011);

MONTEZ, R (2011). «Aviões mais verdes». In *Revista Visão*, 4 a 10 de Agosto de 2011. N.º 961;

NASTASI, A. e D'Alfonso, T. (2010). «*Vertical Agreements Between Airports And Carriers*». Technical Report nr. 19. Sapienza – Universita Di Roma;

OJE (2012). «easyJet ganha com segmento corporate». In *Jornal OJE*, 27 de Janeiro de 2012;

OLIVEIRA, A. (2008). «An empirical model of low-cost carrier entry». In *Transportation Research, Part A* 42, pp. 673-695;

OLSEN, M. (2007). «Antecipar e preparar a mudança». In *O Turismo em 2007: Impactos, Desafios, Oportunidades*, 2007, pp.30-31;

ONEWORLD (2012). «Companhias aéreas membro: airberlin» [On-line available] *in* <http://pt.oneworld.com/member-airlines/airberlin/> (acedido em 12 de Maio de 2012);

PAGE, S. e Connel, J. (2006). *Tourism a modern Synthesis*. London: Thomson;

PAPATHEODOROU, A. (2002). «Civil aviation regimes and leisure tourism in Europe». In *Journal of Air Transport Management*, 8, pp. 381-388;

PEREIRA, C. e Reis, F. (2011). «Regular Airlines Flying Towards a Low Cost Strategy». In *International Business Research*, vol. 4, Nr. 1, pp. 93-99;

PINTO, F. (2007). «Situação e tendências». In *O Turismo em 2007: Impactos, Desafios, Oportunidades*, 2007, pp. 34-35;

PITFIELD, D. (s.d.). *Ryanair's impact on airline market share from the London area airports: a time series analysis*. Transport Studies Group. Department of Civil and Building Engineering. Loughborough University - UK.

PORTER, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, pp: 35-46;

QUIVY, R. e Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. [2ª Edição]. Lisboa: Gradiva;

REY, B., Myro, R. e Galera, A. (2010). «Effect of low-cost airlines on tourism in Spain. A dynamic panel data model». In *Journal of Air Transport Management*, pp. 1-5;

REYNOLDS-FEIGHAN, A. (2010). «Characterisation of airline networks: A North American and European comparison». In *Journal of Air Transport Management* 16, pp. 109-120;

REVISTA UP (2012). TAP Portugal – Junho 2012;

RYANAIR (2011). *Ryanair full year results 2011*. [On-line available] in <http://www.ryanair.com/pt/investor/investor-relations-news> (acedido em 22 de Maio de 2012);

RYANAIR (2012a). «Cabin Crew Careers». [On-line available] in <http://www.ryanair.com/pt/careers/job/10003> (acedido em 12 Maio de 2012);

RYANAIR (2012b). «History of Ryanair». [On-line available] in <http://www.ryanair.com/pt/about> (acedido em 12 Maio de 2012);

RYANAIR (2012c). «Ryanair Fleet». [On-line available] in <http://www.ryanair.com/pt/about/fleet> (acedido em 12 Maio de 2012);

RYANAIR (2012d). «Voos». [On-line available] in <http://www.ryanair.com/pt> (acedido em 12 Maio de 2012);

RYANS, A. (2010). *When companies underestimate low-cost rivals*. McKinsey Quarterly;

SARAIVA, H. (2012). «TAP bate record no transporte de carga». In *Diário Económico*. [On-line available] in <http://economico.sapo.pt/noticias/nprint/137141.html> (acedido em 1 de Fevereiro de 2012);

SCHNELL, M. (2003). «Does the effectiveness of airline strategies change? A survey of European full services airlines». In *Journal of Transport Management* 1, pp. 217-224;

SILVA, A. (2004). «A investigação científica e o turismo». In *RT&D* n.º 1, Vol. 1, pp. 9-14;

SILVA, L. (2007). «As novas valências do transporte aéreo». In *O Turismo em 2007: Impactos, Desafios, Oportunidades*, 2007, pp.32-33;

SNPVAC – Sindicato Nacional de Voo da Aviação Civil (2012). «Vantagens de ser sócio» [On-line available] in <http://www.snpvac.net/vantagens.asp> (acedido em 12 de Maio de 2012);

SOUTHWEST AIRLINES (2012). «Fact Sheet». [On-line available] in <http://www.southwest.com/html/about-southwest/history/fact-sheet.html#fleet> (acedido em 1 de Janeiro de 2012);

SPAC – Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil (2012). «Cancelamento do 1º período de greve» [On-line available] in <http://www.spac.pt/noticias/44-gerais/268-cancelamento-do-1o-periodo-de-greve.html> (acedido em 12 de Maio de 2012);

TAP CARGO (2012). «Frota e ULD's». [On-line available] in <http://www.tapcargo.com/pt/FrotaULDs/> (acedido em 12 de Maio de 2012);

TAP PORTUGAL (2012a). «Frota». [On-line available] *in* <http://www.tapportugal.com/Info/pt/FrotaHistoria/Frota> (acedido em 12 Maio de 2012);

TAP PORTUGAL (2012b). «Princípios e Missão». [On-line available] *in* <http://www.tapportugal.com/Info/pt/SobreaTAP/ACompanhia/PrincipiosEMissao> (acedido em 12 Maio de 2012);

TAP PORTUGAL (2012c). «Rede Star Alliance». [On-line available] *in* <http://www.tapportugal.com/Info/pt/SobreaTAP/ACompanhia/StarAlliance> (acedido em 12 Maio de 2012);

TAP PORTUGAL (2012d). «TAP Manutenção e Engenharia». [On-line available] *in* <http://www.tapportugal.com/Info/pt/SobreaTAP/GrupoTAP/TAPManutencaoEEngenharia> (acedido em 12 Maio de 2012);

TAP VICTÓRIA (2012). «2001 was TAP's best year ever». [On-line available] *in* <http://www.tapvictoria.com/en/News/News/1816/975MillionPassengersCarried+ALoadFactorOf763/Det> (acedido em 12 de Maio de 2012);

TRAVEL & TOURISM ANALYST (2006). *Low-cost Airlines – International*. Mintel: London, pp. 1-27;

TURISMO de PORTUGAL (2012). «Nova base da Ryanair e rota da Transavia ligam Portugal aos principais mercados turísticos emissores». [On-line available] *in* <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/destaque/Pages/NovabasedaRyanairerotadaTransavialigamPortugalaosprincipaismercadosstur%C3%ADsticoemissores.aspx> (acedido em 12 de Maio de 2012);

VASCONCELOS, D. (2005). «Conceitos e Modelos em Turismo: uma evolução do reducionismo aos sistemas turísticos». In *Turismo – Visão e Ação*. Vol. 7, nº.1, pp. 155-171;

VENÂNCIO, R. (2010). «easyJet em guerra publicitária com a Ryanair». *In* Económico, 8 de Março de 2010. [On-line available] *in*

http://economico.sapo.pt/noticias/easyjet-em-guerra-publicitaria-com-ryanair_83372.html (acedido em 28 de Maio de 2012);

VIAJAR LOW COST (2012). «Ryanair corta nas casas de banho». [On-line available] *in* <http://viajarlowcost.org/2011/10/12/ryanair-corta-nas-casas-de-banho/> (acedido em 12 de Maio de 2012);

WILLIAMS, G. (2001a). *The Charter Industry's response to the low cost threat*. Air Association for European Transport;

WILLIAMS, G. (2001b). «Will Europe's charter carriers be replaced by no-frills scheduled airlines?». In *Journal of Air Transport Management*, 7, pp. 277-286;

WTTC - WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (1997). *Air Transport and Freer World Trade* (Report). January 1997. London, pp. 1-10;

WTTC - WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (2003). *The Future of air travel. An action plan for sustainable growth* (Report). May 2003, pp. 5-9;

WULF, T. e Maul, B. (2010). *Future Scenarios for the European Airline Industry*. Center for Scenario Planning. HHL – Leipzig Graduate School of Management e Roland Berger Research Unit;

ANEXOS

ANEXO 1

Evolução do tráfego aéreo (2009-2012)

| System-wide global commercial airlines | Traffic (RTK), % change over year | | | | Capacity (ATK), % change over year | | | |
|--|-----------------------------------|------|------|------------------|------------------------------------|------|------|------------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012F | 2009 | 2010 | 2011 | 2012F |
| Global | -4.3 | 10.4 | 4.1 | 3.5 | -3.5 | 5.2 | 5.3 | 3.3 |
| Regions | | | | Central forecast | | | | Central forecast |
| North America | -6.3 | 9.9 | 1.7 | 0.5 | -5.6 | 3.9 | 2.8 | 0.1 |
| Europe | -7.7 | 5.0 | 6.7 | 2.3 | -5.4 | 1.5 | 8.5 | 2.8 |
| Asia-Pacific | -2.2 | 12.6 | 2.4 | 3.9 | -4.8 | 5.8 | 4.3 | 3.3 |
| Middle East | 9.5 | 20.0 | 8.6 | 14.1 | 11.1 | 15.8 | 10.6 | 13.3 |
| Latin America | 0.0 | 14.5 | 9.8 | 6.0 | 1.4 | 9.6 | 8.2 | 6.6 |
| Africa | -5.4 | 15.0 | -0.7 | 4.2 | -1.5 | 9.5 | 2.5 | 5.2 |

Source: ICAO data to 2009. IATA 2010-11 estimates, 2012 forecasts. Dom. and int. traffic. Includes pax and cargo by weight.

FONTE: ICAO e IATA cit. por IATA Financial Forecast (2012)

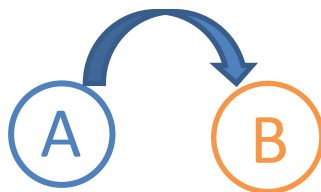
ANEXO 2

Liberdades do Ar

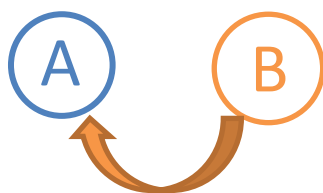
Primeira Liberdade: uma companhia aérea de um determinado estado (A) pode sobrevoar outro estado (B) sem obrigatoriedade de aterragem;

Segunda Liberdade: uma companhia aérea de um determinado estado (A) pode aterrar noutro estado (B) por razões técnicas (com por exemplo de manutenção ou reabastecimento) ou outras que não as de geração de tráfego de passageiros;

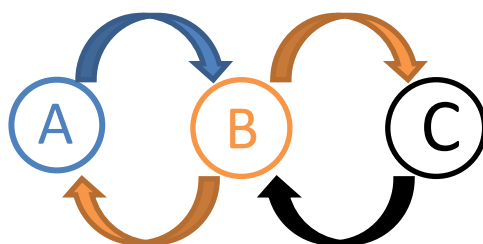
Terceira Liberdade: uma companhia aérea de um determinado estado pode gerar tráfego num aeroporto do seu estado de origem (A) e transportá-lo para um aeroporto de um outro estado (B);



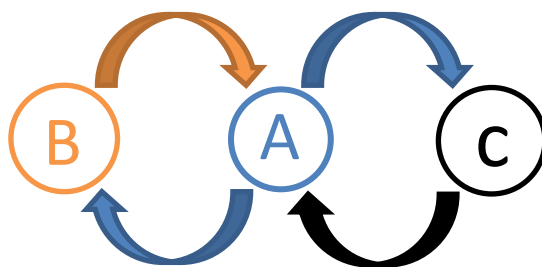
Quarta liberdade: uma companhia de um determinado estado pode, inversamente, gerar tráfego num aeroporto de um outro estado (B) com quem tenha efectuado acordos e transportá-lo para o seu estado de origem (A);



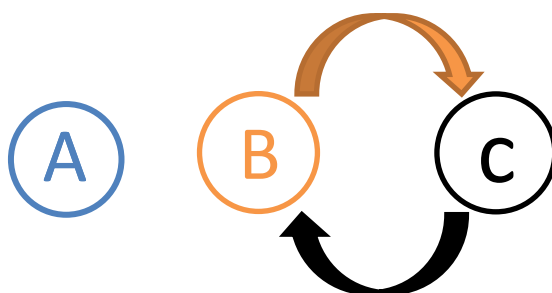
Quinta Liberdade: uma companhia de um determinado estado, pode gerar tráfego de passageiros num outro Estado (B) e transportá-los para outro Estado (C), ou vice-versa, como parte da continuação de um serviço (voo) originário ou terminando no estado de origem da operadora (A).



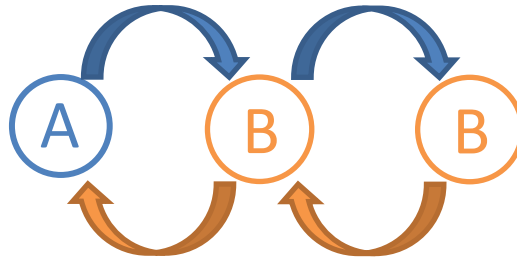
Sexta Liberdade: uma companhia aérea de um determinado estado (A) pode utilizar os direitos da terceira e quarta liberdades, separadamente com dois outros estados (B e C) para o transporte de passageiros entre os mesmos, usando um aeroporto do estado de origem (A) como ponto de ligação;



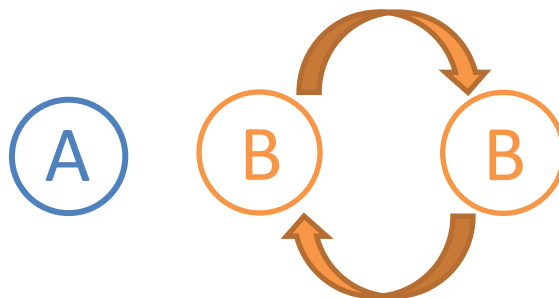
Sétima Liberdade: uma companhia de um determinado estado (A) pode transportar passageiros entre aeroportos de outros estados (entre B e C), num serviço inteiramente efectuado fora do estado de origem (A);



Oitava Liberdade: uma companhia de um determinado estado (A) pode transportar passageiros entre dois pontos de um outro estado (B), num serviço originário ou terminando no estado de origem (A);



Nona Liberdade: igual ao direito anterior, mas não requer que o voo da companhia aérea comece ou termine no seu estado de origem.



FONTE: Adaptado de Belobaba *et al.* (2009)

ANEXO 3

Destinos e aeroportos servidos pela Ryanair, easyJet, Air Berlin e TAP Portugal

| Aeroportos/ Destinos | Ryanair | EasyJet | Air Berlin ²² | TAP Portugal |
|-------------------------|--|--|--|---|
| Alemanha | Berlim-Brandenburg Berlim-Schönefeld Bremen Colónia/Bonn Dusseldorf - Weeze Frankfurt - Hahn Hamburgo - Lübeck Karlsruhe - Baden Leipzig - Halle Magdeburg Munique- Memmingen | Dortmund Dresden Colónia/Bonn Dusseldorf Hamburgo Berlim – Brandenburg Berlim - Schonefeld Munique | Berlim-Schonefeld Berlim-Tegel Bremen Dortmund Dresden Dusseldorf Erfurt Frankfurt Friedrichshafen Hamburgo Hanover Karlsruhe-Baden/ Baden Colónia/Bonn Leipzig - Halle Munique Munster/Osnabruck Nuremberg Paderborn/Lippstadt Saarbrucken Stuttgart Sylt Usedom Weeze | Hamburgo Berlim Dusseldorf Munique Frankfurt |
| Angola | | | | Luanda |
| Áustria | Graz Klagenfurt Linz Salzburgo | Innsbruck Viena Salzburgo | Graz Innsbruck Klagenfurt Linz Salzburgo Viena | Viena |
| Bélgica | Bruxelas Charleroi | Bruxelas Intl. | | Bruxelas |
| Brasil | | | | Brasília Fortaleza Natal Porto Alegre Recife Salvador São Paulo Rio de Janeiro Belo Horizonte |
| Bulgária | Plovdiv | Sofia | Sofia | |
| Cabo Verde | | | | Praia Sal S. Vicente |

²² Não se encontram discriminados todos os destinos da Air Berlin.

| | | | | |
|------------------------|---|--|--|---|
| Canada | | | Vancouver | |
| Chipre | Larnaca Paphos | Larnaca Paphos | | |
| Croácia | Osijek Pula Rijeka Zadar | Dubrovnik Spilt Zagreb | | Zagreb |
| Dinamarca | Aarhus Billund | Copenhaga | Copenhaga | Copenhaga |
| Egipto | | Hurghada Luxor Sharm el Sheik | Hurghada Marsa Alam Sharm el Sheik | |
| Emirados Árabes | | | Dubai Abu Dhabi | |
| EUA | | | Fort Myers Los Angeles Miami Nova Iorque JFK São Francisco | Newark Miami |
| Eslováquia | Bratislava | | | |
| Eslovénia | | Ljubljana | | |
| Espanha | Alicante Almeria Asturias Barcelona El Prat Bilbao Fuerteventura Girona Barcelona Gran Canária Ibiza Jerez Lanzarote Madrid Mahon Menorca Málaga Múrcia Palma Maiorca Reus Barcelona Santander Santiago Comp. Saragoça Sevilha Tenerife Sul Valência Valladolid | Alicante Almeria Astúrias Barcelona Bilbao Fuerteventura Grã Canaria (Las Palmas) Ibiza Valência La Coruna Lanzarote(Arrecife) Madrid Majorca (Palma) Málaga Menorca (Mathon) Murcia Santiago de Compostela Sevilha Tenerife Sul | Asturias/Oviedo Barcelona Bibao Madrid Palma de Mallorca Seville Valncia | Barcelona Bilbao Corunha Madrid Málaga Sevilha Valência |
| Estónia | Tallin | Tallin | | |
| Filândia | Lappeenranta Tampere Turku | | Helsínquia | Helsínquia |
| França | Bergerac Beziers Biarritz Bordéus Brest Carcassonne Dinard | Biarritz Bordéus Bes Corsega Ajaccio Corsega Bastia Grenoble La Rochelle | Nice Paris – Charles de Gaulle Paris – Orly | Bordéus Lyon Marselha Nice Toulouse Paris |

| | | | | |
|---------------------|--|---|--|-----------------------|
| | Dole Figari Grenoble La Rochelle Lille Limoges Lourdes Pyrenees Marselha MP2 Montpellier Nantes Nice T1 Nîmes Paris - Beauvais Paris-Vatry (Disneyland) Pau Perpignan Poitiers Rodez St. Etienne Lyon Toulon Tours | Lille Lyon Marseilha Montpellier Nantes Nice Toulouse Paris (Charles de Gaulle; Orly) | | |
| Gana | | | | Acra |
| Grã-Bretanha | Birmingham Bournemouth Bristol Derry Doncaster East Midlands Edimburgo Glasgow Prestwick Humberside Leeds Liverpool Londres-Gatwick Londres Luton Londres-Stansted Manchester T3 Newcastle | Edinburgo Gibraltar Glasgow Inverness Isle of Man Aberdeen Belfast (Intl.) Birmingham Bournemouth Bristol Londres (Gatwick; Luton; Southend; Stansted) Jersey Leeds Brandford Liverpool Manchester Newcastle | Londres (Gatwick; Stansted) Manchester | Londres Manchester |
| Grécia | Corfu Crete Chania Kefalonia Kos Patras Araxos Rhodes Salónica Volos | Atenas Corfu Creta Chania Creta Heraklion Kefalonia Kos Mykonos Rhodes Santorini Thessaloniki Zante | Thessaloniki | |
| Guiné-Bissau | | | | Bissau |
| Hungria | Budapeste | Budapeste | | Budapeste |
| Irlanda | Cork Derry Dublin | | | |

| | | | | |
|----------------------|--|---|--|---|
| | Kerry Knock Shannon | | | |
| Islândia | | Reykjavik | | |
| Israel | | Tel Aviv | Tel Aviv | |
| Itália | Alghero Ancona Bari Bolonha Brindisi Cagliari Cuneo Genova Lamezia Milão Bergamo Palermo Parma Perugia Pescara Pisa Rimini Roma Ciampino Trapani Trieste Turim Veneza M. Pólo Veneza Treviso Verona Verona Bres | Alghero Sardinia Bari Bolonha Brindisi Cagliari Catania Lamezia Napóles Olbia - Sardenha Palermo Sicília Pisa Tuscany Rom Fiumicino Turim Veneza Marco Pólo Verona Milão (all airports: Linate; Malpensa) | Bari Brindisi Milão Malpensa Roma Fiumicino Veneza | Bolonha Milão Turim Veneza Roma |
| Jordânia | Amman | | | |
| Kosovo | | Pristina | | |
| Letónia | Riga | | | |
| Lituânia | Kaunas Vilnius | | | |
| Luxemburgo | | Luxemburgo | | Luxemburgo |
| Mali | | | | Bamako |
| Malta | Malta | Malta | | |
| Marrocos | Agadir Fez Marraquexe Nador Oujda Tanger | Agadir – Morroco Casablanca (Mohammed V) Tanger Marraquexe | | Casablanca Marraquexe |
| Moçambique | | | | Maputo |
| Noruega | Haugesund Oslo Rygge Oslo Torp | | Oslo | Oslo |
| Países Baixos | Eindhoven Groningen Maastricht | Amesterdão | Amesterdão | Amesterdão |
| Polónia | Bydgoszcz Cracóvia Gdańsk Katowice Lodz | Cracóvia | Cracóvia | Varsóvia |

| | | | | |
|------------------------|--|---|---|--|
| | Poznań Rzeszów Szczecin Varsóvia Modlin Wroclaw | | | |
| Portugal | Faro Porto | Faro Lisboa Madeira Porto | Faro Lisboa | Faro Lisboa Porto Horta Terceira Porto Santo Ponta Delgada Pico Funchal |
| República Checa | Brno | Praga | Praga | Praga |
| Roméia | Constanta | | Bucareste | Bucareste |
| Rússia | | | Moscovo Domodedovo São Petersburgo | Moscovo |
| Senegal | | | | Dakar |
| Sérvia | | | Belgrado | |
| Suécia | Estocolmo Skavsta Estocolmo Vasteras Gotemburgo Cidade Karlstad Malmo Skelleftea Vaxjo Smaland | Estocolmo Arlanda | Gothenburg (Landvetter) Estocolmo - Arlanda | Estocolmo |
| Suiça | | Basel Mulhouse-Freiburg Genebra Zurique | Basel Zurique | Genebra Zurique |
| Tailândia | | | Bangkok | |
| Turquia | | Antalya Bodrum Dalaman Fez Istanbul (Sabina) Izmir | Antalya | |

FONTE: Ryanair (2012d); easyJet (2012); Air Berlin (2012d); Revista UP (2012)

ANEXO 4

Campanha publicitária Ryanair



FONTE: <http://timokohlenberg.blogspot.pt/2008/12/this-campaign-was-created-for-ryanair.html>
(accedido a 30 de Maio de 2012)

ANEXO 5

Campanha publicitária



FONTE: <http://www.find-croatia.com/blog/wp-content/uploads/2007/05/easyjet-split-ad4.jpg>
(accedido a 30 de Maio de 2012)

ANEXO 6

Campanha Publicitária Air Berlin



FONTE: http://guillaume.typepad.com/guillaume_thevenot/images/airberlin_1.JPG (acedido a 30 de Maio de 2012)

ANEXO 7

Produtos TAP Portugal

| | discount | basic | classic | plus | executive |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Reservas | | | | | |
| Alterações de bilhetes | Pagas (1) | Pagas (1) | Pagas (1) | Sem custos | Sem custos (2) |
| Reembolso | × | × | Parcial (1) | Total | Total (2) |
| Milhas Victoria | 10% | 50%/100% (3) | 100% | 125% | 200% |
| Serviço em terra e a bordo* | | | | | |
| Check-in prioritário | × | × | × | ✓ | ✓ |
| Segurança/raio X prioritário | × | × | × | ✓ | ✓ |
| Acesso ao lounges | × | × | × | × | ✓ |
| Acesso ao Premium Customer Centre (Lisboa) | × | × | × | × | ✓ (4) |
| Bagagem prioritária | × | × | × | ✓ | ✓ |
| Reserva de lugar | × | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Upgrade com milhas Victoria | × | × | ✓ | ✓ | — |
| Embarque/desembarque diferenciado | × | × | × | × | ✓ (longo curso) |
| Parque de Estacionamento (Portugal) | × | × | × | × | ✓ |
| Valet Parking (Lisboa) | × | × | × | × | ✓ |
| Jornais | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ (5) |
| Serviço a bordo | Serviço de Económica (6) | Serviço de Económica (6) | Serviço de Económica (6) | Serviço de Económica (6) | Serviço de Executiva (7) |
| Benefícios exclusivos em parceiros TAP | × | × | × | × | ✓ |

FONTE: <http://help.flytap.com/support/bp/pt/tap-products.html> (acedido a 30 de Maio de 2012)

ANEXO 10

Campanha publicitária comparativa da Ryanair



FONTE: http://www.brandchannel.com/features_effet.asp?pf_id=49 (acedido a 30 de Maio de 2012)

ANEXO 11

Campanha publicitária Ryanair



FONTE: Low Cost Portugal (2012)

ANEXO 12

Campanha publicitária comparativa easyJet e Ryanair

Who loves flying you to the place you actually booked?

Ryanair
 “Barcelona” = Girona
 “Paris” = Beauvais
 “Milan” = Bergamo
 “Venice” = Treviso

easyJet
 Barcelona = Barcelona
 Paris = Paris
 Milan = Milan
 Venice = Venice

Get on board the love plane now!

easyJet.com
 Flights · Hotels · Cars · Holidays

FONTE: <http://blog.villaseek.com/2010/03/03/asa-uphold-ryanair-complaint-against-easyjet-ad/>
 (acedido a 30 de Maio de 2012)

easyJet means low cost. (Not hot Aer)!

| Gatwick to: | easyJet | Aer Lingus |
|---------------|--------------------|---------------------|
| Munich | from £27.99 | from £144.98 |
| Vienna | from £31.99 | from £144.98 |
| Zurich | from £29.99 | from £144.91 |
| Nice | from £27.99 | from £164.98 |
| Faro | from £31.99 | from £164.98 |

Looking for great prices this summer?
 You can choose **easyJet**, the true low-fares
 airline, or you can spend over £100 more flying
 with Aer Lingus this summer. The choice is yours!

FONTE: <http://www.bitterwallet.com/wp-content/uploads/2010/01/Picture-11.jpg> (acedido a 30
 de Maio de 2012)

ANEXO 13

Campanha publicitária Air Berlin



FONTE: http://www.americangermanclub.org/images/airberlin_700x300.jpg (acedido a 10 de Maio de 2012)

ANEXO 14

Campanha publicitária easyJet



FONTE: <http://www.eyefortravel.com/social-media-and-marketing/easyjet-unveils-ad-campaign-promote-easy-jet-flexi-fare-all> (acedido a 30 de Maio de 2012)

ANEXO 15 – Análise do modelo de baixo custo aplicado à Ryanair, easyJet e Air Berlin

| Categorias | Indicadores | Companhias | | |
|------------------------------------|---|---|--|---|
| | | Ryanair | EasyJet | Air Berlin |
| Core Business | Transporte de Passageiros (não transportam carga) | Transporte passageiros | Transporte passageiros | Transporte passageiros e de carga |
| Estratégia | Redução máxima dos custos operacionais para oferecer tarifas mais baixas que a concorrência | Auto-denomina-se “ultra <i>low-cost</i> ” | Tem como visão empresarial a manutenção de uma cultura <i>low-cost</i> | Medidas de otimização através do programa <i>Shape&Size</i> |
| Requisitos técnicos e operacionais | Frota estandardizada moderna | Frota estandardizada de Boeing 737-800 c/idade média de 3 anos | Frota estandardizada de Airbus A-319 e A-320 c/idade média de 3.9 anos | Frota heterogénea c/idade média de 5 anos |
| | Maximização da capacidade de lugares | Pretende retirar casas de banho para aumentar número de lugares | Sem Informação disponível | Para a mesma tipologia de aeronaves, comparada com a TAP Portugal, apresenta mais lugares |
| | Utilização de serviços aeroportuários básicos | Dispõe de um check-in por rota no caso do Aeroporto de Faro e não dispõe de balcão de vendas | Utilização de check-in comum no caso do Aeroporto de Faro e não dispõe de balcão de vendas | Não apresenta balcão de vendas no caso do Aeroporto de Faro |
| | Maximização da utilização diária dos aviões | Sem Informação disponível | Sem Informação disponível | Sem Informação disponível |
| | Tempos mínimos de rotação | 25 Minutos | 21 Minutos | 52 Minutos |
| | Outsourcing de alguns procedimentos necessários à operação | Contratação da Portway no caso do Aeroporto de Faro | Contratação da Portway no caso do Aeroporto de Faro | Contratação da Portway no caso do Aeroporto de Faro. Mas dispõe da sua própria manutenção |
| Estrutura Organizacional | Maximização do número de funcionários | Maximização laboral tendo em conta o número de destinos servidos e de aeronaves | Maximização laboral tendo em conta o número de destinos servidos e de aeronaves | Sem Informação disponível |
| | Flexibilização laboral | Tripulantes realizam limpeza de aeronaves entre rotações; contratos ADHOC que permitem voar como chefe de cabine ou como tripulante de cabine | Sem Informação disponível | Sem Informação disponível |
| | Baixas taxas de sindicalização | Não reconhece a sindicalização | Apresenta grupos de trabalhadores sindicalizados | Elaborou um acordo de empresa com tripulação de cabine e técnica |

| | | | | |
|----------------------------|---|--|--|---|
| Mercado | Mercados de médio curso domésticos e regionais | Maioria de rotas na Europa | Maioria de rotas na Europa | Mercado doméstico alemão, Europa e mercado internacional nomeadamente através de acordos de <i>code-share</i> |
| | Rotas com muita procura | Sem Informação disponível | Sem Informação disponível | Sem Informação disponível |
| Organização da rede | Ponto-a-Ponto | Voos ponto-a-ponto realizados através de bases operacionais | Voos ponto-a-ponto realizados através de bases operacionais | Voos ponto-a-ponto e voos de ligação a partir de <i>hubs</i> |
| | Preferência por aeroportos secundários | Preferência por aeroportos secundários | Preferência por aeroportos principais | Preferência por aeroportos principais |
| | Ausência de cooperação com outras operadoras | Não existe cooperação com outras companhias | Não existe cooperação com outras companhias | Acordos <i>code-share</i> com outras companhias |
| Produto/Serviço | Serviços a bordos limitados | Não oferecem catering nem bebidas a bordo | Não oferecem catering nem bebidas a bordo | Oferta de chá, café e bebidas não alcoólicas e nas rotas até 4 horas são ainda servidos snacks ou sanduíches |
| | Existência de uma só classe | Uma só classe | Uma só classe | Uma só classe única em voos regionais. Nas rotas de longa distância oferece duas classes: económica e uma <i>Premium Business Class</i> |
| | <i>Frills</i> requerem um pagamento extra | Todos os serviços extra que se pretendam adquirir (como seguro, bagagem, etc.) são pagos à parte | Todos os serviços extra que se pretendam adquirir (como seguro, bagagem, etc.) são pagos à parte | Alguns serviços já se encontram incluídos no preço do bilhete, como é o caso da bagagem ou a reserva de assentos para crianças com menos de dois anos |
| | Inexistência de programas de cliente frequente | São inexistentes programas de cliente frequente | São inexistentes programas de cliente frequente | Programa de cliente frequente – Topbonus |
| | Bilhetes sem reembolso e impossibilidade de efectuar alterações à reserva | Possibilidade de efectuar alteração de voo mediante o pagamento de uma taxa | Possibilidade de efectuar alteração de voo mediante aquisição de tarifa flexível | Possibilidade de efectuar alteração de voo mediante aquisição de tarifa flexível |
| | Não emissão de bilhetes | Não emite bilhetes | Não emite bilhetes | Sem Informação disponível |
| | <i>Free-seating</i> | <i>Free-seating</i> embora já permita a escolha de alguns lugares mediante o pagamento de uma taxa | <i>Free-seating</i> embora já permita a escolha de alguns lugares mediante o pagamento de uma taxa | <i>Free-seating</i> embora já permita a escolha de alguns lugares mediante o pagamento de uma taxa |

| | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|
| Segmento de Mercado | Passageiros sensíveis ao preço | Tenta alcançar passageiros sensíveis aos preços | Tenta passageiros sensíveis aos preços | Sem Informação disponível |
| | Segmento de lazer e visita a amigos e familiares (VFR) | Tenta alcançar o segmento de lazer | Tenta alcançar o segmento de lazer, começando também a apostar no segmento de negócios | Aposta no segmento de lazer, nomeadamente, de <i>short-breaks</i> e o segmento de negócios |
| Estratégias de Preço | Tarifas simples | Tarifas simples ao nível das restrições | Tarifas simples ao nível das restrições | Sem Informação disponível |
| | Tarifas ajustadas ao tempo de aquisição do bilhete | Preço de bilhete mais reduzido quanto maior for o tempo de aquisição do bilhete. | Preço de bilhete mais reduzido quanto maior for o tempo de aquisição do bilhete. | Preço de bilhete mais reduzido quanto maior for o tempo de aquisição do bilhete. |
| Canais de Distribuição | Aposta na venda directa <i>on-line</i> | Aposta na venda directa <i>on-line</i> | Venda <i>online</i> ou através de <i>call center</i> (este tem um custo extra) | Venda através de todos os canais de distribuição |
| | Marketing agressivo | Campanhas agressivas e comparativas | Campanhas agressivas e comparativas | Campanhas mais “sérias” |

FONTE: Elaboração própria a partir de dados recolhidos no Aeroporto de Faro; dados recolhidos junto a um ex-tripulante de cabine da Ryanair; TAP Cargo (2012); easyJet (2011a); easyJet (2011b); easyJet (2012); Ryanair (2011); Doganis (2006); Dobruszkes (2009); Air Berlin (2011a); Air Berlin (2011b); Afonso (2011a); Air Berlin (2012a); Air Berlin (2012b); Air Berlin (2012c); Air Berlin (2012d); Air Berlin (2012e); Air Berlin (2012f); Air Berlin (2012g); Air Berlin (2012h); Air Berlin (2012i); Air Berlin (2012j); Air Berlin (2012k); Air Berlin (2012l); TAP Portugal (2012a); TAP Portugal (2012b); TAP Portugal (2012c); TAP Portugal (2012d); Pereira e Reis (2011); Correia (2011b); Turismo de Portugal (2012); ELFAA (2012); TAP Victoria (2012); Boeing 737 (2012); Viajar Low Cost (2012); Belobaba *et al.* (2009); Lawton (1999); Fiel (2011); Económico (2012); Venâncio (2010); Travel & Tourism Analyst (2006); Evangelho *et al.* (2005); Cento (2009); Ryanair (2012a); Ryanair (2012b); Ryanair (2012c); Ryanair (2012d); EMCC (2008); SNPVAC (2012); SPAC (2012); Almeida e Costa (2012); Oneworld (2012); Francis *et al.* (2003); Pietfield (s.d.); Agência Financeira (2012);

