



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

O mercado do transporte aéreo- o caso particular das
companhias *low-cost*

Cristiano Rodrigo Lucas Ferreira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra,
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing e
Negócios Internacionais, sob a orientação da Professora Doutora Isabel Clímaco e
coorientação da Doutora Maria Manuela Coelho Larginho.

Termo de Responsabilidade

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, e que nunca foi submetido a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação. Seguindo as normas institucionais do Instituto Politécnico de Coimbra e consequentemente do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para a elaboração de uma dissertação, ter-se-á em conta na sua redação, a norma portuguesa ISO 405 (NP ISO 405) que transposta e harmoniza a norma internacional ISO 690:2010 na estrutura predefinida e estandardizada quanto às regras de formatação e citação.

Coimbra, ____ de _____ de _____

“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 & Shaw, 2008).

Agradecimentos

À minha família, pela compreensão, paciência e apoio incondicional.

À minha namorada e companheira, Rita, por estar sempre ao meu lado e pelo seu apoio em todos os momentos.

Aos meus amigos, que fizeram parte do meu percurso.

À minha orientadora Professora Doutora Isabel Clímaco, por todo o seu apoio, conhecimento, paciência e disponibilidade prestada durante a realização da dissertação.

Resumo

Nos últimos anos e devido à liberalização dos mercados, a ascensão das companhias aéreas de baixo custo determinou mudanças significativas no setor das companhias aéreas e moldou a evolução dos modelos de negócios existentes. As companhias aéreas de baixo custo começaram a oferecer serviços básicos a preços muito reduzidos dando um novo impulso à competitividade do mercado. Consequentemente as companhias aéreas tradicionais tiveram de repensar as suas estratégias para se manterem competitivas e irem ao encontro do desejo dos consumidores. Como as companhias aéreas tradicionais desenvolveram estratégias para se tornarem competitivas nesse novo ambiente, as companhias aéreas de baixo custo voltaram a ter de ser adaptar focando-se em novas formas de melhorar a experiência do passageiro e de atrair novos segmentos de mercado. Como resultado, os preços praticados sofreram alterações sendo cada vez menor as diferenças entre os dois tipos de companhias. E os segmentos de mercado abordados quer pelas transportadoras de baixo custo quer pelas companhias aéreas tradicionais tornaram-se menos óbvios e as características de ambos os modelos de negócios começaram a ser cada vez mais difíceis de distinguir.

Palavra-chave: Liberalização; Transporte aéreo; Companhias de baixo custo; Companhias aéreas híbridas; Companhias aéreas tradicionais; Preços; Consumidores; Relógio de Bowman; Elasticidades.

Abstract

In recent years, and due to the liberalization of markets, the rise of low-cost airlines has led to significant changes in the airline industry and it shaped the evolution of the existing business models. Low-cost airlines have begun offering basic services at very low prices, giving a new impetus to market competitiveness. As a result, traditional airlines have had to rethink their strategies to remain competitive and to meet consumer's wishes. As traditional airlines have developed strategies to remain competitive in this environment, low-cost airlines have had to adapt again, focusing in new ways of improving passenger's experience and attract new market segments. As a result, the market prices have also undergone changes, being more and more similar between the two types of companies. And the market segments addressed by both low-cost and traditional airlines became less obvious and the characteristics of both business models began to blend in at all levels.

Keywords: Liberalization; Air Transport; Low-cost carriers; Hybrid carriers; Traditional carriers; Prices; Consumers; Bowman's Watch; Elasticity.

GLOSSÁRIO

Yield management: sistema de gestão, utilizado para calcular a melhor política de preços, para maximizar os lucros gerados pela venda do serviço.

Freedmon of the air: conjunto de direitos de aviação comercial concedendo às companhias aéreas de um país o privilégio de entrar e pousar no espaço aéreo de outro país.

Deregulation act: lei federal que desregulamentou o setor aéreo nos Estados Unidos, removendo o controlo do Governo Federal dos EUA sobre as tarifas, rotas e entrada no mercado de novas companhias aéreas.

Open skies: conceito de política internacional, que faz referência à liberalização das regras e regulamentos da indústria da aviação comercial, a fim de criar um ambiente de livre mercado para a indústria aérea internacional.

Short-haul: voo que demora menos de três horas a completar o trajeto.

Long-haul: voo que demora entre seis e doze horas a completar o trajeto.

Hubs: Aeroporto principal de uma determinada companhia onde os aviões têm de fazer escala servindo de ponto de conexão para transferir passageiros entre destinos.

Point-to-point: rede em que a companhia aérea apenas está interessada em transportar os passageiros da cidade de origem (X) para a cidade de destino (Y) e vice-versa sem efetuar qualquer tipo de escala.

Hub&spoke: rede na qual todos os nós estão conectados a um nó central, que atua como *hub* (aeroporto principal) tendo os passageiros sempre de passar por lá.

Handling: serviços prestados em terra para apoio às aeronaves.

Load-factor: métrica que mede quanto da capacidade de uma aeronave foi alcançada para um determinado voo.

Frills: recursos extras ou especiais.

Slot: períodos específicos de tempo para uma aeronave aterrizar ou descolar num determinado aeroporto em horas de maior congestionamento.

Overbooking: Prática de aceitar reservas de bilhetes num voo que vá para além da capacidade do mesmo.

Abreviaturas e acrónimos

IATA: *International Air Transport Association*

ICAO: *International Civil Aviation Organization*

LCC: *Low Cost Carrier*

FSC: *Full Service Carrier*

CAPA: *Center for Aviation*

CASM/CASK: *Cost per available seat miles/Cost per available seat kilometers*

ASM/ASK: *Available seat miles/Available seat kilometers*

Índice

RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
GLOSSÁRIO	IX
ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS.....	X
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I.....	4
A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA, AS SUAS CARACTERÍSTICAS E A LIBERALIZAÇÃO DOS MERCADOS AÉREOS.....	4
APARECIMENTO DAS COMPANHIAS <i>LOW-COST</i>	10
COMPANHIAS <i>LOW-COST</i> (LCC) NO MERCADO EUROPEU	12
CUSTOS NAS <i>LCC'S</i>	17
REDE DAS COMPANHIAS (<i>POINT TO POINT E HUB & SPOKE</i>)	19
CAPÍTULO II.....	21
CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO.....	21
<i>Oferta</i>	21
<i>Procura</i>	22
<i>Determinantes da procura</i>	23
<i>Elasticidade</i>	27
<i>Yield management</i>	31
<i>YIELD MANAGEMENT DAS LCC'S</i>	32
<i>Preço</i>	32
<i>PREÇO DINÂMICO</i>	33
CAPÍTULO III.....	34
A ESTRATÉGIA.....	34
RELÓGIO ESTRATÉGICO DE <i>BOWMAN</i>	34
<i>Estratégias baseadas nos preços baixos (estratégias 1 e 2)</i>	35
<i>Estratégias de diferenciação (estratégia 4 e 5)</i>	36
<i>Estratégia híbrida (estratégia 3)</i>	36
<i>Estratégias destinadas ao fracasso (estratégias 6, 7 e 8)</i>	37
CAPÍTULO IV	38
ESTUDO EMPÍRICO	38
<i>Introdução</i>	38

<i>Objectivos e Modelo de Pesquisa</i>	38
<i>Recolha de dados</i>	40
<i>Caracterização das companhias</i>	42
ANÁLISE DA MONITORIZAÇÃO DOS PREÇOS.....	46
<i>Comparação de preços médios</i>	46
<i>Comparação entre as tarifas mais elevadas e mais baixas para cada rota</i>	51
<i>Peak-load</i>	53
<i>Análise do preço ao longo do tempo – linha de tendência</i>	54
ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO.....	58
DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	65
HIBRIDIZAÇÃO DO MERCADO EUROPEU.....	65
CONCLUSÃO.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	72
ANEXOS.....	78

Lista de Figuras

FIGURA 1: CONVENÇÃO DE CHICAGO 1944	5
FIGURA 2: EXPANSÃO DAS ROTAS DA SOUTHWEST	10
FIGURA 3: EXEMPLO DA EXPANSÃO DAS ROTAS DE UMA COMPANHIA LCC NA EUROPA – RYANAIR.....	12
FIGURA 4: EXEMPLOS DE LCC’S CRIADAS POR FSC’S	15
FIGURA 5: REDES DE POINT-TO-POINT E HUB&SPOKE	20
FIGURA 6: ELASTICIDADE DE PREÇOS PARA VIAGENS AÉREAS.....	28
FIGURA 7: RELÓGIO ESTRATÉGICO DE BOWMAN.....	35
FIGURA 8: POSICIONAMENTO DAS COMPANHIAS AÉREAS NO RELÓGIO ESTRATÉGICO DE BOWMAN.	67

Lista de Tabelas

TABELA 1: CRITÉRIOS PARA O MODELO DE NEGÓCIO <i>LOW-COST</i>	13
TABELA 2: VISÃO GERAL DAS OPERADORAS DE BAIXO CUSTO NA EUROPA.....	14
TABELA 3: PARTIDAS E ASSENTOS NO MESMO DE JULHO DE 2017 DAS SEIS PRINCIPAIS <i>LCC's</i>).....	15
TABELA 4: COMPARAÇÃO DE CUSTOS ENTRE <i>FSC's</i> E <i>LCC's</i>	18
TABELA 5: OS DETERMINANTES DA PROCURA DO TRANSPORTE AÉREO	24
TABELA 6: <i>LOAD-FACTOR</i> E TOTAL DE PASSAGEIROS TRANSPORTADOS PELA <i>NORWEGIAN</i>	42
TABELA 7: <i>LOAD-FACTOR</i> E TOTAL DE PASSAGEIROS TRANSPORTADOS PELA <i>RYANAIR</i>	43
TABELA 8: <i>LOAD-FACTOR</i> E TOTAL DE PASSAGEIROS TRANSPORTADOS PELA <i>EASYJET</i>	44
TABELA 9: <i>LOAD-FACTOR</i> E TOTAL DE PASSAGEIROS TRANSPORTADOS PELA <i>BRITISH AIRWAYS</i>	46
TABELA 10: TESTE T: DUAS AMOSTRAS COM VARIÂNCIAS DESIGUAIS	48
TABELA 11: TESTE T: DUAS AMOSTRAS COM VARIÂNCIAS DESIGUAIS	50
TABELA 12: COMPARAÇÃO ENTRE AS DIFERENÇAS DOS PREÇOS EM ESTUDO NAS ROTAS LONDRES — MADRID E LONDRES — COPENHAGA	51
TABELA 13: COMPARAÇÃO ENTRE AS DIFERENÇAS DE PREÇOS NA ROTA LONDRES — NOVA IORQUE	52
TABELA 14: SOMATÓRIO DE DIAS NÃO CONSECUTIVOS, DURANTE A MONITORIZAÇÃO, EM QUE NÃO HOUE ALTERAÇÃO NO PREÇO.....	58
TABELA 15: PREÇOS RETIRADOS DA MONITORIZAÇÃO DO DIA 22 DE OUTUBRO DE 2017 NA ROTA LONDRES-MADRID	61
TABELA 16: FATORES QUE AFETAM A DECISÃO NA ESCOLHA DE CADA COMPANHIA	62

Lista de Gráficos

GRÁFICO 1: COMPARAÇÃO DOS CUSTOS POR QUILÓMETROS DE ASSENTOS DISPONÍVEIS	19
GRÁFICO 2: EXCEDENTE DO CONSUMIDOR.....	29
GRÁFICO 3: SEGMENTAÇÃO DO MERCADO.....	30
GRÁFICO 4: PREÇO MÉDIO OBSERVADO NAS ROTAS LONDRES — MADRID (LDN-MAD) E LONDRES — COPENHAGA (LDN-CPH)	47
GRÁFICO 5: PREÇO MÉDIO OBSERVADO NA ROTA DE LONGA DISTÂNCIA (LONDRES — NOVA IORQUE) ...	49
GRÁFICO 6: PREÇOS DE VOOS OBSERVADOS NA ROTA LONDRES — MADRID RESERVADOS UM DIA ANTES DA PARTIDA	53
GRÁFICO 7: PREÇOS OBSERVADOS AO LONGO DE 60 DIAS NA ROTA LONDRES — MADRID.....	54
GRÁFICO 8: PREÇOS OBSERVADOS AO LONGO DE 60 DIAS NA ROTA LONDRES — COPENHAGA	55
GRÁFICO 9: PREÇOS OBSERVADOS AO LONGO DE 60 DIAS NA ROTA LONDRES — NOVA IORQUE	56
GRÁFICO 10: ANTECEDÊNCIA COM QUE OS INQUIRIDOS RESERVAM OS BILHETES.....	59
GRÁFICO 11: PREFERÊNCIA DOS CONSUMIDORES EM RELAÇÃO ÀS COMPANHIAS.....	59
GRÁFICO 12: A LOCALIZAÇÃO DO AEROPORTO É UM FATOR DECISIVO NA ESCOLHA DO VOO?.....	60
GRÁFICO 13: RESULTADOS DAS PREFERÊNCIAS DOS CONSUMIDORES TENDO EM CONTA O EXEMPLO DA TABELA 15	61
GRÁFICO 14: CLASSIFICAÇÃO GERAL DOS CONSUMIDORES RELATIVAMENTE ÀS COMPANHIAS <i>LCC's</i> E <i>FSC's</i>	63

Introdução

Nos últimos anos, o mercado europeu de aviação desenvolveu-se de forma rápida, sofrendo mudanças rigorosas em comparação ao que era conhecido há 15 anos atrás. A crescente globalização e o aumento da população mundial levaram a um incremento da procura de viagens, fazendo assim com que as condições no mercado da aviação se alterassem, aproximando cada vez mais os mercados.

No início dos anos 80, muitos países liberalizaram os seus mercados. Todavia, a União Europeia decidiu começar a diminuir as restrições em relação às regras comerciais apenas a partir de 1988. Desde então o mercado europeu de companhias aéreas adotou uma posição mais favorável relativamente à liberalização, o que permitiu que o transporte aéreo iniciasse negociações com vista à desregulamentação económica.

Após a desregulamentação do mercado de aviação europeu, iniciou-se o desenvolvimento do modelo de negócio das companhias de baixo custo (*low-cost*). Este modelo surge na Europa com a criação da *Ryanair* em 1992 e da *Easyjet* em 1995. A redução de custos está no centro deste modelo de negócio que visa oferecer tarifas mais baixas, eliminando, contudo, algumas comodidades no serviço oferecido que eram tradicionalmente garantidas. A utilização de um sistema de reservas on-line, a eliminação da alimentação gratuita a bordo, a utilização de aeroportos secundários ligados através de uma rede *point-to-point* e a utilização de frotas homogéneas (aeronaves do mesmo tipo) são algumas das inovações oferecidas pelas companhias *low-cost*. Atualmente estas transportadoras de baixo custo apresentam-se como fortes concorrentes comerciais das companhias aéreas tradicionais – particularmente nas rotas europeias, chegando mesmo a liderar em certos percursos no que toca ao número de passageiros transportados. As companhias aéreas tradicionais viram-se assim obrigadas a reduzir alguns custos de forma a reduzir o preço dos bilhetes e a garantir a sua competitividade face às novas alterações de mercado (companhias *low-cost*). Algumas companhias foram optaram por criar as suas próprias companhias *low-cost*, procurando obter lucro nos destinos onde existe uma maior competitividade. Com esta grande alteração de mercado, um marketing de sucesso passou a ser crucial para as estratégias das companhias sobreviverem. Parte do marketing *mix* das empresas é a sua política de preços, sendo crucial para posicionar o produto no mercado e gerar a receita desejada, tendo sempre em conta os objetivos.

O preço é, desta forma, um dos fatores principais nas escolhas das operadoras, levando à adoção de estratégias diferentes por parte das mesmas. Estas estratégias de preços estão associadas quer ao “preço dinâmico” quer ao *yield management*¹ que serão, mais à frente, alvo de uma análise mais detalhada. Procuraremos assim perceber como as companhias em estudo — *Ryanair*, *Easyjet*, *Norwegian* e *British Airways* — aplicam as suas estratégias de preços e como isso tem afetado o mercado. Simultaneamente, utilizaremos inquéritos realizados aos consumidores para tentarmos retirar o máximo de conhecimento acerca da indústria e perceber que rumo está a tomar através de um mapeamento correto da situação real dessa.

Tendo em conta o contexto exposto anteriormente, procuraremos perceber de que formas as transformações nos mercados tiveram influência nos modelos das companhias *LCC's* e *FSC's* e se será necessário proceder a mudanças no mercado atual da aviação.

Após este breve enquadramento do tema, no capítulo I será feita uma caracterização da indústria, nomeadamente do já referido processo de liberalização dos mercados, do aparecimento das companhias *low-cost*, a sua estrutura de custos e as suas estratégias de rede. No capítulo II é feita uma caracterização do mercado da aviação através da descrição da oferta e da procura. Serão também analisados alguns aspetos fundamentais para as companhias de baixo custo, como é o caso do *yield management* e do preço dinâmico², característica essencial das companhias de baixo custo. No capítulo III, procederemos à explicação do modelo do “relógio estratégico de Bowman” para, numa fase posterior, ser possível posicionar as companhias nesta ferramenta e percebermos como estão as empresas enquadradas estrategicamente de acordo com o mercado atual.

No capítulo IV apresentar-se-á o estudo empírico que, numa primeira fase, consistirá na interpretação de gráficos de monitorização dos preços das quatro companhias em estudo (*Ryanair*, *Easyjet*, *Norwegian* e *British Airways*) nas duas rotas europeias (Londres—Copenhaga e Londres—Madrid) e na rota internacional (Londres—Nova Iorque), focando ponto como o preço médio, *peak-load* e o aumento do preço ao longo do tempo. Segue-se a interpretação dos resultados obtidos através dos questionários aos consumidores, procurando interpretar esses dados à luz dos previamente obtidos na monitorização. Com esta análise estatística procurar-se-á explicar de que forma os consumidores percebem as companhias e qual será o seu comportamento perante o atual

¹ técnica de gestão, utilizada pelas companhias *low-cost* para calcular a melhor política de preços (Doganis, 2009)

² abordagem em tempo real para definir o custo de um produto ou serviço (Doganis, 2009)

momento do mercado. Por último, na conclusão, será realizado uma síntese geral da dissertação que irá conter algumas tendências e perspectivas, bem como considerações sobre o futuro desenvolvimento do negócio das companhias em estudo, com especial destaque para as *low-cost*. A conclusão terá ainda o apoio das entrevistas aos especialistas para enriquecer o conteúdo da mesma.

Capítulo I

A evolução da indústria, as suas características e a liberalização dos mercados aéreos

A evolução do transporte aéreo tem sido caracterizada, de uma forma geral, por um crescimento significativo do volume de negócio, tanto do lado da oferta como do lado da procura, apesar de algumas oscilações pontuais. (Belobaba et al., 2009).

As sucessivas inovações tecnológicas, sobretudo a introdução da primeira aeronave *wide-body*³ (Boeing 747), pioneira quer no aumento da capacidade de passageiros por avião, quer nas distâncias percorridas, e a desregulamentação do espaço aéreo europeu, constituem alguns dos fatores que, progressivamente, vieram estimular o aumento da oferta no setor (Belobaba et al., 2009).

A liberalização dos mercados iniciou-se nos EUA no final dos anos 70 (1978) e surge na Europa apenas em 1987. Este foi um processo algo moroso até ser dado como concluído, uma vez que o espaço aéreo europeu abrangia vários países, cada um com as suas próprias companhias (apoiadas pelo Estado). Tudo isto terá ajudado a desencadear o aparecimento de companhias *low-cost*.

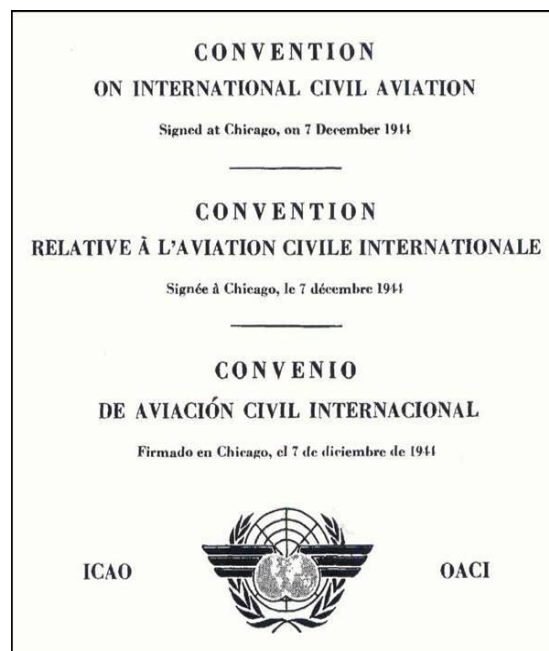
Adicionalmente, o desenvolvimento tecnológico aplicado aos transportes aéreos reduziu o custo marginal por passageiro, o que permitiu a redução das tarifas aéreas e conduziu à massificação da sua utilização (Doganis, 2005). Em 2008, a indústria aérea mundial era já constituída por cerca de 2000 companhias, o que se traduzir em mais de 23 mil aeronaves comerciais servidas por mais de 3700 aeroportos servindo mais de 2.2 mil milhões de passageiros (IATA cit. por Belobaba et al., 2009).

Historicamente, a indústria aérea foi afetada de forma direta pelos governos dos Estados, quer em termos de operações, quer em relação à propriedade, já que muitas companhias aéreas eram e são propriedade total ou parcial dos governos nacionais dos países onde se encontram estabelecidas. A justificação económica dessa regulamentação baseia-se no facto do transporte aéreo poder ser considerado um serviço de utilidade pública em que os benefícios externos (económicos, estratégicos, sociais e políticos) se revelam importantes para o desenvolvimento dos países nos quais as companhias operam (Ison & Budd, 2017). Era assim necessária a intervenção do Estado no mercado da aviação civil através da regulação da indústria para que os benefícios não fossem comprometidos (Ison & Budd, 2017).

³ aeronave de transporte com uma largura de cabine interna suficiente para o assento normal dos passageiros ser dividido em três grupos axiais por dois corredores (Ison & Budd, 2017).

Na sequência das negociações preliminares iniciadas pelo Governo Britânico no início de 1944, os EUA solicitaram uma convenção em Chicago que se viria a realizar em novembro desse mesmo ano. Os EUA e os países que partilhavam do mesmo ponto de vista pretendiam estabelecer acordos e criar instituições de aviação civil em que procurariam promover a liberdade de intercâmbio e eliminar as restrições ao transporte aéreo internacional. (Ison & Budd, 2017). Os objetivos gerais da convenção em termos de promoção do transporte aéreo internacional prendiam-se com elementos económicos e técnicos que advogavam a promoção da liberdade do espaço aéreo para os países e para as companhias aéreas, a instauração de procedimentos para determinar tarifas aéreas, as frequências e os horários dos voos, e a simplificação dos procedimentos aduaneiros e padronização de vistos e outros documentos. Os preços mais baixos dos bilhetes forçariam as companhias aéreas a reavaliar as suas estruturas em relação aos custos, forçando-os a melhorar a eficiência e a produtividade da indústria, o que levou ao abandono do mercado por parte de muitas companhias ineficientes. A vertente técnica prendia-se com a adoção de padrões internacionais no que toca ao licenciamento de pilotos e mecânicos, ao registo e certificado de navegabilidade aérea das aeronaves e ao planeamento e desenvolvimento de auxílios de navegação (Ison & Budd, 2017).

Figura 1: Convenção de Chicago 1944



Fonte: (Ison & Budd, 2017)

O panorama na convenção era bastante dividido, uma vez que existiam dois grupos com ideias e posições diferentes. Alguns países como a Holanda e a Suécia, cujo desenvolvimento dependia do tráfego aéreo, defendiam um sistema mais liberal em que prevalecesse um mercado aberto, ausente de limitações de taxas, e frequências estimuladas pela competição ao nível do preço (Doganis, 2006). Já a maior parte dos países defendia, por outro lado, um ambiente regulador e protecionista para que os benefícios não fossem comprometidos (Doganis, 2006).

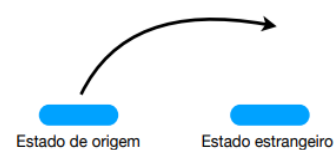
Devido à existência de duas posições tão antagônicas não foi possível chegar a um acordo multilateral, sendo que a única opção exequível foi a realização de acordos bilaterais que iriam definir as trocas de direitos de tráfego aéreo e as tarifas a serem reguladas pela Associação Internacional do Transporte Aéreo (IATA). Já a frequência dos voos e a capacidade de cada aeronave ficariam sob o controlo das companhias aéreas (Doganis, 2006).

Foi neste contexto e na sequência de algum desacordo na proposta de liberalização dos serviços aéreos que foram definidas as oito *freedoms of the air* na Convenção de Chicago. (Ison & Budd, 2017). Estas constituem um conjunto de direitos da aviação comercial que concede às empresas aéreas o privilégio de efetuar qualquer tipo de ação relacionada com a aviação comercial noutro país (Doganis, 2006; Ison & Budd, 2017).

As liberdades são divididas em duas categorias: as fundamentais e as comerciais. As liberdades fundamentais (1ª e 2ª) são conhecidas como *International Air Services Transit Agreement*. As liberdades comerciais constituem os pilares da economia do transporte aéreo internacional, uma vez que determinam como o comércio internacional de passageiros, de cargas e de correio irá realizar-se.

As oito liberdades consistem nas seguintes definições:

1ª Liberdade – O direito de sobrevoar o território de um Estado sem aterrar.



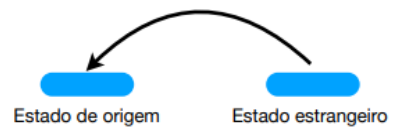
2ª Liberdade – O direito de fazer uma escala técnica no outro território sem embarcar ou desembarcar passageiros e carga.



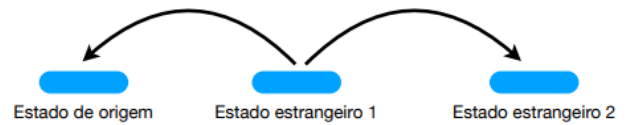
3ª Liberdade – O direito de transportar passageiros e carga do Estado de origem para o Estado estrangeiro com propósito comercial.



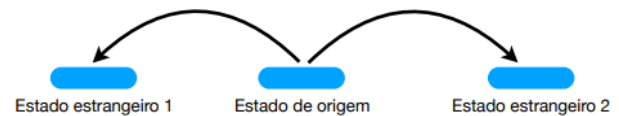
4ª Liberdade - O direito de transportar passageiros e carga do Estado estrangeiro para o Estado de origem com propósito comercial.



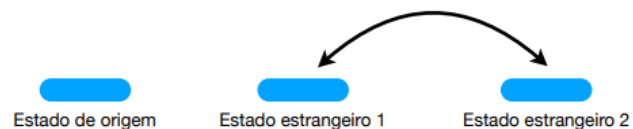
5ª Liberdade - O direito de transportar passageiros e cargas desde um Estado estrangeiro para outro Estado estrangeiro ou para o Estado de origem.



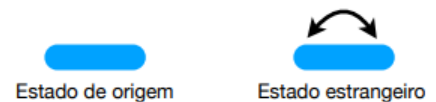
6ª Liberdade – O direito de transportar passageiros e cargas entre dois Estados estrangeiros via o Estado de origem



7ª Liberdade - O direito de transportar passageiros e cargas diretamente entre dois Estados estrangeiros



8ª Liberdade – O direito de transportar passageiros e cargas entre dois pontos no território de um Estado estrangeiro



Este acordo não só se revelou extremamente eficaz em termos da simplificação dos direitos dos voos que envolvem a passagem por e para países estrangeiros, como extremamente prático para a resolução de eventuais tensões diplomáticas entre os Estados envolvidos. (Ison & Budd, 2017).

Mas o contributo mais importante da Convenção de Chicago parece ter sido a possibilidade de acordo sobre certas questões técnicas que levaram à criação da Organização Internacional da Aviação Civil (ICAO), com sede em Montreal, e que permanece até hoje responsável pelos procedimentos técnicos e operacionais que têm em conta a segurança na indústria, bem como a sua fiscalização. A ICAO é, sem dúvida, a organização internacional mais importante na área do Direito Internacional Público pois fornece a estrutura para a cooperação internacional e coordenação na aviação civil. Desenvolve e adota padrões e procedimentos acordados internacionalmente para a regulamentação da aviação civil, coordena a provisão de instalações da

navegação aérea a nível regional e mundial e elabora e publica informações sobre a aviação civil internacional. A ICAO tem igualmente contribuído para fornecer uma estrutura organizacional para a determinação de acordos comerciais, ajudando a evitar conflitos entre países, além da sua função de tratar de questões relacionadas com os procedimentos aduaneiros e os requisitos de visto. Esta organização assume também um papel crucial na recolha de dados estatísticos para a aviação civil internacional, incluindo informações sobre questões relacionadas com a segurança, nomeadamente as estatísticas sobre incidentes. (Ison & Budd, 2017).

Após a Convenção de Chicago, o mercado da aviação tornou-se extremamente regulado através dos acordos bilaterais entre Estados e companhias aéreas, ao ir ao encontro das diretrizes da IATA e da ICAO. Tal situação permaneceu inalterada até à década de 70 o que terá limitado a concorrência a nível dos preços e da rede de ligações.

O passo final em direção ao que viria a ser a desregulamentação do setor iniciou-se na década de 60, quando defensores do movimento começaram a evocar os inúmeros benefícios que tal acarretaria para os consumidores, para as companhias e para os Estados. Defendia-se que os consumidores seriam beneficiados por tarifas mais baixas que seriam, por sua vez, acompanhadas por uma maior oferta, o que poderia resultar numa maior diferenciação do produto, já que, existindo várias companhias a oferecer o mesmo produto, essas vão procurar diferenciar-se de modo a atrair procura. As companhias seriam, dessa forma, incentivadas a reduzir os custos, o que levaria a uma maior eficiência. Por último, seria benéfico para os Estados, uma vez que resultaria num aumento do movimento de passageiros, aumentando a circulação de capital nos países. (Doganis, 2005). Esta pressão exercida pelo consumidor, relacionada com os múltiplos benefícios, terá sido o impulso final para a desregulamentação dos serviços aéreos domésticos nos EUA e que culminou no designado “*Deregulation Act*” de 1978. Assim, em 78, a administração de Jimmy Carter decidiu reduzir ao mínimo os controlos regulatórios que se faziam sentir na indústria. Com o “*Deregulation Act*”, os Estados Unidos pretendiam maiores oportunidades para a inovação na indústria e a existência de preços mais competitivos, bem como a eliminação de restrições em relação à capacidade dos aviões e frequência dos voos (Doganis, 2005).

Assim, impulsionado pelo que acontecia nos EUA, o processo de liberalização começou a ser adotado por alguns países europeus em meados da década de 80, até se estender à totalidade dos países da União Europeia (UE). Contudo, na Europa, o processo não aconteceu de forma idêntica aos Estados Unidos, registando aqui duas fases distintas. Numa primeira fase foram renegociados os acordos bilaterais e só posteriormente, numa segunda fase, é que se tornaram multilaterais

através de três pacotes incrementados pela Comissão Europeia. Estes três conjuntos de medidas contribuíram para que a desregulamentação do mercado europeu se fizesse por etapas, de modo a que se realizasse uma mudança gradual. O primeiro pacote de medidas foi adotado em dezembro de 1987 e veio limitar o direito dos Estados à introdução de novas tarifas. O segundo pacote foi introduzido em junho de 1990 e permitiu ainda uma maior flexibilidade sobre a configuração de tarifas e as configurações da capacidade de assentos disponíveis, estendendo os direitos até à quinta liberdade. Mas foi o terceiro pacote, iniciado em 1992 e finalizado em 1997, que acabou por ser decisivo, dando um verdadeiro sentido à liberalização ao permitir unificar todo o mercado europeu. Foi assim criado um regime de *open skies*⁴ europeu – *European Common Aviation Area* (ECAA) – que, de alguma forma, teve uma grande importância para o aparecimento das companhias *low-cost*. Este regime permitia a livre prestação de cabotagem⁵. Todos os países tinham desta forma total direito a todas as “liberdades do Ar”, proibindo quaisquer tipos de restrições ao nível de preços, capacidade e frequência. Com os sucessivos alargamentos da União Europeia de 15 para 25 Estados-Membros e mais tarde para 27 Estados-Membros (2007), os países recém-admitidos tornavam-se automaticamente participantes no mercado intracomunitário europeu (Belobaba et al., 2009). Contudo, e apesar da liberalização, algumas regras foram implementadas pela Comissão Europeia para que fossem acauteladas práticas monopolistas e comportamentos anticompetitivos que lesariam os consumidores (Doganis, 2005). A partir daí, qualquer companhia que esteja baseada na U.E. pode operar em qualquer rota entre dois países europeus, ou até a nível doméstico.

A junho de 2010 foi criado um acordo bilateral, denominado de *Transatlantic Common Aviation Area*, entre a União Europeia e os Estados Unidos. Este acordo originou o maior mercado aéreo internacional — cobrindo uma área onde se realizava cerca de 40% do tráfego doméstico e internacional —, o que veio facilitar a liberalização dos serviços aéreos dentro dos destinos europeus para qualquer aeroporto dos Estados Unidos sem restrições (Doganis, 2006). A progressiva liberalização dos mercados levou a que o sector aéreo criasse a sua própria dinâmica de mercado, conduzindo a um conjunto de mudanças no cenário de operação das companhias aéreas que adotaram novas estratégias operacionais visando a sua sobrevivência (Belobaba et al., 2009).

⁴- Conceito de política internacional, que faz referência à liberalização das regras e regulamentos da indústria da aviação comercial, a fim de criar um ambiente de livre mercado para a indústria aérea internacional (Doganis, 2005).

⁵ - O direito de uma companhia de um Estado-membro operar uma rota em outro Estado-membro (Ison & Budd, 2017).

Aparecimento das companhias *Low-Cost*

Segundo Belobaba et al., (2009) a desregulamentação teve um papel crucial na proliferação de companhias aéreas de baixo custo. Contudo, nem todos os operadores conseguiram sobreviver à concorrência, como foi o caso da companhia aérea espanhola *SpanAir*. A incapacidade de companhias de subsistir à entrada de novos *players* na indústria está relacionada com a falta de identidade no mercado, capitalização reduzida e recursos limitados. O aparecimento das *LCC's* teve o seu início nos Estados Unidos com o aparecimento da companhia *Southwest*, cujo sucesso veio a servir de inspiração para outras companhias aéreas de baixo custo quer nos EUA, quer na Europa. Esta companhia iniciou a sua atividade em 1971, com os primeiros voos a serem efetuados entre Houston, Dallas e San António (Figura 2). Especializou-se em voos de curta distância, normalmente de 600 km ou até uma hora de duração, com elevada frequência de tráfego, convertendo-se mais tarde numa operadora nacional e não apenas regional.

Figura 2: Expansão das rotas da Southwest



Fonte: Boeing, 2016

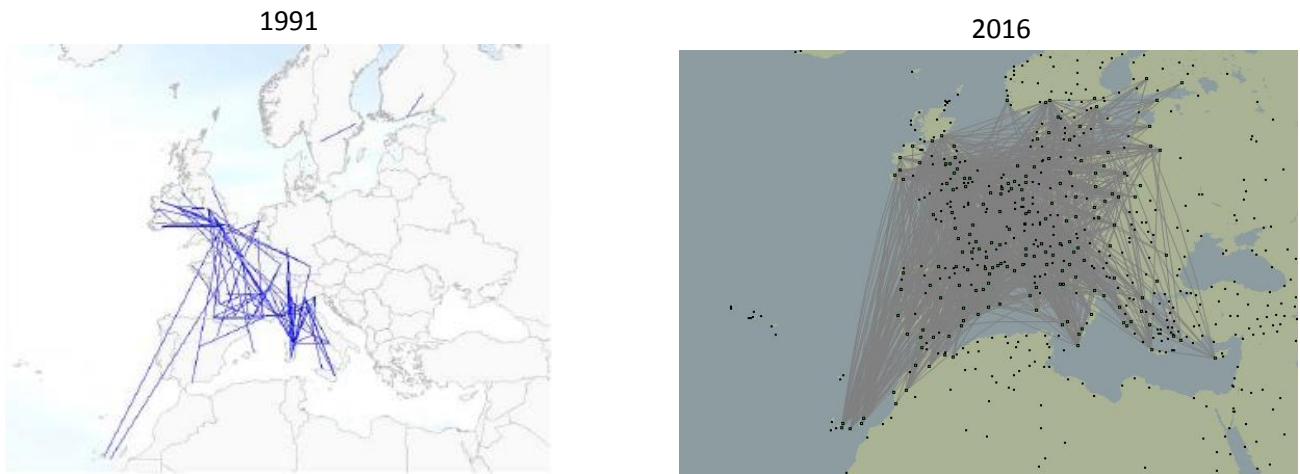
Desde então, a companhia tem mostrado um crescimento constante até ao ano de 2016 em que se verificou um aumento para 3900 voos por dia com uma frota de 705 Boeing (*Southwest Airlines co.*, 2016). Em resposta ao aparecimento deste novo modelo de negócio, as companhias *FSC* tentaram recombinar as tarifas nos mercados, fazendo ajustes para que se aproximem das apresentadas pelas *LCC*, e renovar as estratégias como resposta a uma nova forma de concorrência. Apesar dos esforços feitos pelas *FSC's* para tentar concorrer com as *LCC's* ou até mesmo impedir que essas entrassem no mercado, a participação dessas no mercado nos EUA tem vindo a aumentar nas últimas décadas com o aparecimento da *Jetblue*, *Virgin America*, *Frontier Airlines* entre outras.

(Borenstein,S., Rose, N., 2014). Em comparação com a Europa, as companhias de baixo custo nos EUA operam em rotas com mais tráfego e utilizam aeroportos principais, o que não acontece com as companhias aéreas europeias que, na sua maioria, utilizam aeroportos secundários.

Na Europa, a origem das companhias aéreas de baixo custo encontra-se na Irlanda e no Reino Unido, onde os respetivos governos sempre incentivaram a concorrência no mercado da aviação e ofereceram condições para tal, o que estimulou o seu lançamento com a criação da *Ryanair* em 1985. O primeiro voo da *Ryanair*, realizado em 1986 de Londres para Dublin, marcou o lançamento do transporte aéreo de baixo custo no mercado de aviação europeu. Em 1995, surge a *EasyJet* com duas rotas de Londres – Luton para Glasgow e Edimburgo. A desregulamentação do mercado ofereceu assim às companhias aéreas e aos aeroportos a oportunidade de desempenhar um papel importante no panorama da aviação europeia. A conjuntura económica favorável e os preços mais baixos fomentaram e incentivaram a procura e o aparecimento de novos serviços, não apenas nos aeroportos primários, mas também nos de menor dimensão (Doganis,2005). Foi, aliás, devido à existência de numerosos aeroportos secundários, subutilizados até então, que foi possível a rápida expansão das companhias aéreas de baixo custo. Assim, a partir de 1995, a *Ryanair* e a *EasyJet*, aproveitando as novas oportunidades de mercado, começam a operar a 100% de acordo com o modelo da primeira operadora *low-cost* dos EUA – a *SouthWest*. A partir do final da década de 90, ambas as companhias começaram a expandir as suas rotas a outros países da Europa do Sul e da Europa Central, procurando seguir as tendências dos mercados turísticos. Consequentemente, a partir de 2002, os países escandinavos tornaram-se atrativos para as companhias aéreas de baixo custo que expandem assim as suas rotas para o Norte da Europa. Com a expansão de rotas e mercados surgem os novos mercados no Oriente aquando da liberalização dos acordos bilaterais dos países da Europa Oriental e dos novos Estados Membros, que se haviam associado ao mercado único da aviação europeia.

Esta rede de baixo custo começou a expandir-se rapidamente, quer em termos de destinos, quer em termos de passageiros e voos. Atualmente, existem cerca de 46 empresas que oferecem serviços de baixo custo em toda a Europa, representando quase 46 mil rotas (ICAO, 2017). Em grande parte, este rápido desenvolvimento pelo continente europeu poderá estar associado aos elevados subsídios públicos de que beneficiam as empresas privadas nos países onde as companhias *low-cost* operam (ver figura 3). A título de exemplo, veja-se o caso da *Ryanair* que efetua voos para o aeroporto do Porto porque recebe um incentivo da ANA Aeroportos de Portugal de cerca de 10 milhões de euros por ano (Parlamento, 2018).

Figura 3: Exemplo da expansão das rotas de uma companhia LCC na Europa – Ryanair.



Fonte: Routes Online (2017).

Companhias *low-cost* (LCC) no mercado Europeu

A redução de custos é o *core business* das companhias *low cost* (*LCC's*) que utilizam essa estratégia com o objetivo de conseguirem implementar uma estratégia de liderança de custos nos mercados em que operam (Reichmuth, 2008). No entanto, o foco no baixo custo é difícil de definir, uma vez que neste modelo as vantagens competitivas podem ser alcançadas de várias maneiras. O CAPA utiliza dez práticas, descritas na Tabela 1, para determinar se uma companhia é *low-cost* ou tradicional. Os critérios na primeira coluna são as práticas necessárias a ter em conta, enquanto os valores da segunda coluna são os valores que terão de ser obtidos pelas *LCC's*.

Tabela 1: Critérios para o modelo de negócio *low-cost*

	Valores típicos para uma <i>low-cost</i>
Alta densidade de assentos	1
Alta utilização de aeronaves	>12 horas por dia
Frota homogénea	Sim
Tarifas baixas	Sim
Configuração de classe única	Sim
Apenas serviços point-to-point	Sim
<i>No frills</i>	Sim
Uso frequente de aeroportos secundários	Sim
Tempos de <i>turn-around</i> reduzidos	Sim
Rotas de curto e médio curso predominantes	Sim

Fonte: CAPA (2017); Klophaus, Conrady e Fichert (2012)

Para além dos critérios descritos acima (ver tabela 1), existem outros fatores que merecem ser referidos, uma vez que surgem como cruciais para a estratégia das companhias de baixo custo. A redução considerável do número de funcionários comparativamente com as denominadas companhias tradicionais, a subcontratação de todos os serviços e uma política comercial simples (venda direta) são alguns desses fatores a ter em conta. Inicialmente, estas companhias concentravam-se apenas em serviços de *short-haul*, mas nos últimos anos é possível registar que certas companhias decidiram criar redes para serviços de *long-haul* devido ao aumento da concorrência nas rotas estabelecidas e à necessidade de expansão para outros mercados de modo a aumentar as receitas. De facto, as *LCC's* continuam a ser o modelo de negócios mais bem-sucedido do mercado de transporte aéreo, ganhando assim popularidade e quotas de mercado (Eurocontrol, 2017). Para além disso, as *LCC's* estão também a aproveitar a sua crescente popularidade para aumentar a sua superioridade ao nível das rotas domésticas. Por exemplo, na Europa, a *Ryanair* e a *Wizz Air* estão a aproximar-se dos operadores nacionais (ao nível da quota de mercado) em países como a Polónia e a Roménia, enquanto que na Eslováquia e na Hungria já são líderes de mercado. (Low Cost Carriers: Exploring new territories, 2014)

A liberalização do mercado dentro da UE forneceu o quadro legislativo apropriado para que as *LCC's* se conseguissem desenvolver e expandirem pela Europa. A *Ryanair* foi a primeira companhia aérea

da UE a aproveitar o novo ambiente regulatório europeu, tornando-se modelo para as inúmeras *LCC's* a operar na Europa atualmente. (ver tabela 2).

Tabela 2: Visão geral das operadoras de baixo custo na Europa

Nome da Companhia	Pais
Air Italy	Itália
Air Lingus	Irlanda
Air Arabia Maroc	Marrocos
Air Baltic	Letónia
Blue Air	Roménia
Corendon	Turquia
Easyjet	Reino Unido
Flybe	Reino Unido
Eurowings	Alemanha
Hop!	França
Iberia Express	Espanha
Jet 2	Reino Unido
Norwegian	Noruega
Ryanair	Irlanda
Transavia	França
Tui Fly	Reino Unido
Volotea	Espanha
Vueling	Espanha
Wizz Air	Hungria
Wow	Islândia
Joon	França
Level	Espanha

Fonte: ICAO, 2018

A *Ryanair* continua, apesar de tudo, a ser a maior companhia aérea europeia de baixo custo tendo registado 15.326 partidas em julho de 2017, um aumento de quase 10% face ao mesmo período do ano anterior. Já a *Easyjet*, que se apresenta como a segunda operadora de baixo custo da Europa, conseguiu alcançar 11,310 partidas em julho de 2017. A *Vueling* e a *Eurowings* surgem em terceiro e quarto lugar, com 4528 e 4388 partidas, respetivamente (ver tabela 3). É de salientar que a *Norwegian*, apesar de ocupar apenas o sexto lugar (atrás da *Flybe*), tem mais do dobro dos assentos vendidos no período em análise.

Tabela 3: Partidas e assentos no mesmo de julho de 2017 das seis principais LCC's).

Nome da companhia	Partidas	Assentos
Ryanair	15,326	2,896.614
Easyjet	11,310	1,889.832
Vueling	4,528	830,436
Eurowings	4,388	662,473
Flybe	4,371	315,113
Norwegian	4,095	775,828

Fonte: DLR, Low-Cost Monitor (2018)

O mercado das LCC's tem vindo a consolidar o seu crescimento de ano para ano, apesar de várias companhias terem abandonado o mercado, quer por razões financeiras, quer por absorção. A título de exemplo, a *Niki* foi integrada na *Ryanair*, enquanto a *Monarch* declarou insolvência em outubro de 2017. No total, o segmento europeu de transportadoras aéreas de baixo custo é o que tem registado uma maior taxa de crescimento anual (5% em 2017) distanciando-se dessa forma do transporte aéreo tradicional. No período de 2007 a 2016, segundo dados do *Eurocontrol*, os voos de baixo custo cresceram 61% (de 5.200 para 8.400 voos diários), enquanto que os voos das companhias tradicionais registaram uma quebra de 10% (de 16.300 para 14.700 voos diários). De acordo com a mesma fonte, as LCC's detinham 21% do mercado em 2007 e, em 2017, registaram um máximo de 43%, quase metade do tráfego total. Em comparação, o segmento tradicional sofreu um declínio de 79% em 2007 para 57% em 2016. Em Espanha, a utilização das companhias de baixo custo (56%) suplanta a utilização das companhias tradicionais, sendo este o primeiro país onde tal se verifica (*Eurocontrol*, 2017). As FSC's, para fazerem face a este crescimento ininterrupto das LCC's, adaptaram a sua própria marca e decidiram também criar ou adquirir subsidiárias *low-cost* (figura 4).

Figura 4: Exemplos de LCC's criadas por FSC's



Fonte: Eurocontrol (2017)

Segundo vários autores, a criação de *LCC's* por parte das *FSC's* baseou-se em dois fatores: (i) a criação de um modelo independente para gerar uma perspectiva no consumidor sobre o que esse pode esperar da submarca de baixo custo; (ii) a permissão das operadoras *FSC's* estabelecerem uma entidade operacional separada, em que os custos sejam inferiores aos da marca principal, procurando evitar encargos adicionais, já que os custos nas *FSC's* incluem a forte sindicalização dos trabalhadores, ordenados mais elevados, entre outros, evitando inúmeros gastos.

Como argumentam Doganis (2010) e Belobaba, P. (2009), a não entrada no mercado imediatamente após a criação desse leva a que grande parte destas companhias se encontrem em desvantagem, uma vez que não beneficiaram do facto de serem os primeiros integrantes do mesmo, não obtendo os benefícios de serem os primeiros *players* a oferecer as tarifas mais baixas. A título de exemplo, 52% de todas as companhias criadas desde 2004 declararam falência (Eurocontrol, 2017). Todas as outras *LCC's* em exercício enfrentaram mais dificuldades para atrair passageiros, ganhar tráfego e receitas suficientes para conseguirem gerir a sua atividade.

A utilização de aeroportos de menores dimensões e/ou afastados dos centros das cidades, a alta densidade de assentos por cada aeronave e o uso do sistema de venda direta de bilhetes (on-line) são considerados alguns dos principais fatores do modelo comercial das *LCC's* através dos quais estas conseguem obter vantagens de custos em relação ao modelo tradicional. Como Reichmuth (2008) explica, as taxas aeroportuárias serão mais baixas, os custos fixos serão distribuídos por mais passageiros e a utilização da aeronave é maximizada. No entanto, nem todas as operadoras de baixo custo implementaram todos os aspetos referidos. É, portanto, crucial analisar as principais características e estratégias das *LCC's* na Europa para que se possa explicar não só o que permitiu o seu sucesso, mas também qual será a viabilidade futura deste modelo de negócios na Europa. Por exemplo, a *EasyJet* faz parte das *LCC's* que operam a partir de alguns *hubs* (Amsterdão, Madrid, Munique, Paris CDG). De acordo com 'de Wit e Zuidberg' (2012), a *Ryanair* persistiu com esta estratégia de aeroportos secundários, sendo Madrid e Lisboa as poucas exceções. No que diz respeito ao mercado, a *EasyJet* não apresenta uma participação tão grande quando comparada com a *Ryanair*, uma vez que opta por se concentrar nas principais rotas intraeuropeias, enquanto a *Ryanair* se concentra nas rotas intraeuropeias ao mesmo tempo que procura também nichos de mercado. Este ponto é bastante relevante para a estratégia de preços da *Ryanair*. Como explica Malighetti, Paleari e Redondi (2009), a oferta das tarifas mais reduzidas aparece como um incentivo para compensar o uso de aeroportos secundários. Em relação ao número de partidas, a *Ryanair* tem um papel dominante já que pratica não só os preços médios mais baixos, mas também os

descontos mais significativos em bilhetes adquiridos antecipadamente. Embora a *Easyjet* se desloque para alguns aeroportos primários, consegue recuperar esses custos por meio da segmentação de passageiros, por exemplo através dos viajantes de negócios.

De acordo com Salanti, Malighetti e Redondi (2012), mesmo que as operadoras de baixo custo não ofereçam uma classe direcionada para os passageiros de negócios ("*Classes Premium*"), não significa que as companhias não façam uma segmentação para os mesmos. Tal é comprovado com o exemplo da *Ryanair* que opera atualmente um grande número de rotas típicas de viajantes de negócios e com uma frequência bastante elevada.

Apesar do sucesso do modelo, De Wit e Zuidberg (2012) indicam sinais de um mercado saturado para as *low-cost*. Os autores apontam os comboios de alta velocidade como uma alternativa que está a pressionar cada vez mais as *LCC's* na Europa, onde o segmento se está a desenvolver moderadamente. Torna-se assim possível considerar que as *LCC's* podem vir a ser forçadas a adotar outro tipo de estratégia de negócios para um crescimento futuro mais sólido. Essa nova estratégia passaria por um deslocamento para aeroportos primários e pela celebração de alianças e a aquisição de outras companhias aéreas, como foi o caso da *Ryanair* que adquiriu a *Niki*. Em suma, as *low-cost* tornaram-se a opção mais comum para voar na Europa, estando agora as *LCC's* a competir com as companhias aéreas tradicionais lado a lado pelo mercado das viagens de *short-haul*.

Custos nas *LCC's*

A cada vez maior incerteza do mercado da aviação tem conduzido, nomeadamente por parte das companhias aéreas tradicionais, à procura de novas práticas comerciais que assegurem, de forma sustentada, a rentabilidade durante todos os ciclos económicos (IATA, 2017).

No que diz respeito aos custos, está demonstrado que as companhias de baixo custo são muito mais eficientes que as operadoras tradicionais ou *full service* (ver tabela 4), sendo esta uma das principais vantagens competitivas das *LCC's*. Dois dos fatores mais preponderantes em relação ao total dos custos das companhias aéreas são os gastos com o combustível e a mão-de-obra. Assim, ao analisar a tabela abaixo, é possível verificar que o combustível tem uma percentagem maior no total dos custos operacionais, representando cerca de 30% do custo total para as companhias aéreas (Doganis 2009).

Revela-se assim importante examinar a estrutura de custos das *LCC's* em comparação com as *FSC's*. A tabela seguinte (tabela 4) mostra de que modo as companhias de baixo custo alcançam essa vantagem competitiva essencial para o seu modelo de negócio. É possível observarmos que a estrutura de custos das *LCC's* é cerca de 40% inferior quando em comparação com as companhias tradicionais.

Tabela 4: Comparação de custos entre *FSC's* e *LCC's*.

	Redução de custos	Custo
Companhias full service		100%
Companhias low-cost		
maior densidade de assentos	-15	85
maior produtividade da aeronave	-5	80
custo inferior com a tripulação	-3	77
menos pessoal de <i>handling</i> e serviços terceirizados	-14	63
taxas de aeroporto e aterragem mais baixas	-6	57
um único tipo de aeronaves	-2	55
nenhum serviço de bordo gratuito	-6	49
ausência de comissões	-3	46
custos de vendas e reservas reduzidos	-3	43
custos de administração mais baixos	-2	41
Companhias low-cost comparadas com as companhias full-service		41%

Fonte: Doganis (2009)

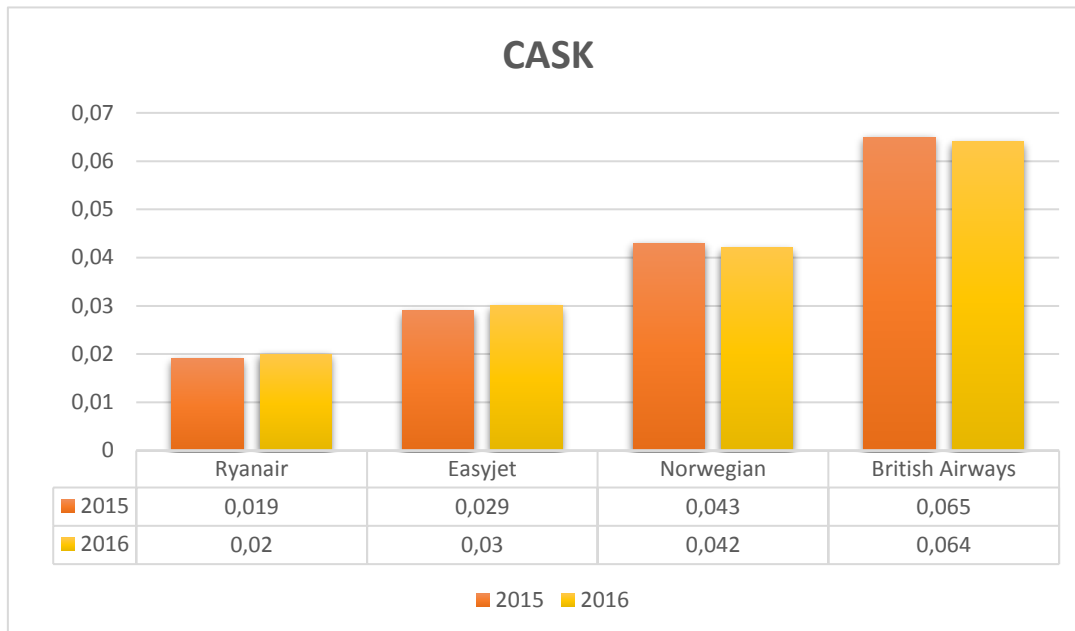
Os dados apresentados na tabela 4 apontam as vantagens de custo de uma *low-cost* genuína. Contudo, nem todas as operadoras de baixo custo do mercado conseguem obter essas vantagens. Esta eficiência de custo é traduzida por uma margem operacional⁶ mais elevada, o que reflete o desempenho superior das companhias *low-cost*. A título de exemplo, a *EasyJet* e *Norwegian* são transportadoras *low-cost* e, no entanto, como mostra o gráfico abaixo (gráfico 1), são incapazes de obter um custo por quilómetro de assento disponível similar ao da *Ryanair*.

O gráfico 1 é representativo de um dos pontos mais relevantes para comparar os custos entre companhias: o custo por assento disponível (CASK/CASM). O CASK ou CASM é obtido através do número de lugares que uma companhia aérea disponibiliza para cada quilómetro (ASK/ASM), dividindo pelo total das despesas operacionais (Doganis, 2006). O CASK ou CASM inclui, geralmente, todos os custos operacionais diretos, como o combustível, a mão-de-obra, a manutenção e outras

⁶ Receitas da empresa provenientes das suas atividades operacionais (contabilidade financeira, 2013)

despesas diretas (taxas de aterragem, encargos de equipamentos, etc.), bem como os custos indiretos ou não operacionais, como as despesas dos serviços de *handling*, a emissão dos bilhetes, a promoção e a administração (Schlumberger, Charles E., Weisskopf, Nora (2014)).

Gráfico 1: Comparação dos custos por quilómetros de assentos disponíveis



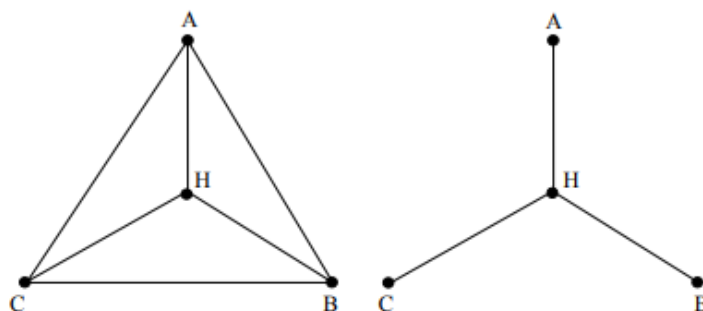
Fonte: Ryanair (2015, 2016), Easyjet (2015, 2016), Norwegian (2015, 2016), British Airways (2015, 2016)

Rede das Companhias (*point to point e hub & spoke*)

As redes de ligações das companhias são cruciais, uma vez que constituem o principal motor para gerar receitas, já que se não existirem destinos não é possível vender lugares. As alterações impostas pelo processo da desregulamentação do transporte aéreo originaram um aumento da competitividade que, conseqüentemente, provocou a adoção de novas estratégias com as quais é dada prioridade à gestão de custos e à melhoria da produtividade (Belobaba et al, 2009). A estrutura das redes foi uma das grandes alterações verificadas, variando entre ligações *point-to-point* (PP) e ligações *hub&spoke* (HS).

Na figura 5 estão representados os dois tipos de rede: à direita, uma rede de *hub&spoke* na qual todos os nós estão conectados a um nó central e este atua como um *hub*⁷; à esquerda uma rede em que os nós estão totalmente conectados através das relações *point-to-point*.

Figura 5: Redes de *point-to-point* e *hub&spoke*



Fonte: Cento (2009)

No sistema *hub&spoke* as rotas são adicionadas a um aeroporto principal — *hub* —, tendo os passageiros de passar obrigatoriamente por esse. A título de exemplo, o principal *hub* da *British Airways* é Londres-Heathrow, da *Air France-KLM* é Paris Charles-de-Gaulle, de Amsterdão Schipol, e da *Lufthansa Munich Franz Josef Strauss e Frankfurt*. Analisando a figura 5, é possível observar que uma companhia aérea que utilize um sistema de *hub&spoke* com quatro destinos só precisaria de três rotas para conectar todos os aeroportos; enquanto uma companhia que utilize rede *point-to-point* precisaria de seis rotas para o conseguir. As operadoras conseguiriam assim, facilmente, através do sistema *hub&spoke*, aumentar o número de mercados que poderiam ser servidos sem ser necessário um aumento exponencial de rotas (Cento,2009 Wulf e Maul, 2010). Por sua vez, as rotas podem ser operadas mais vezes ao longo do dia, oferecendo aos consumidores maior flexibilidade, o que se tornou possível uma vez que este tipo de rede consegue reagrupar passageiros com a mesma origem, mas para destinos diferentes, aumentando desta forma o *load-factor* (Cento, 2009). Para os consumidores, este sistema (*hub&spoke*) resultou num aumento da frequência dos voos e de destinos oferecidos a partir de uma determinada origem.

Do lado oposto temos a estrutura da rede *point-to-point*. O desenvolvimento de uma rede PP é originado por um ou mais aeroportos, designados por bases, a partir dos quais o operador inicia as

⁷- Por exemplo, num voo de São Francisco para Gotemburgo, provavelmente, será necessário fazer escala em cidades como Frankfurt ou Londres (aerportos *hubs*) (Ison & Budd, 2017).

rotas para os principais destinos sem ter a necessidade de efetuar qualquer tipo de escala. Os motivos desta estratégia são meramente económicos e políticos, uma vez que nem todas as cidades têm um volume de procura suficiente, ou podem existir certos entraves à obtenção de espaço para algumas companhias em determinados aeroportos.

Na última década houve, no entanto, uma clara transição para as redes *point-to-point* devido ao aparecimento dos operadores *low-cost*. Essas companhias aéreas, ao operarem em redes puramente diretas (sem escalas), registaram um grande sucesso, levando a que muitas companhias aéreas *FSC* com modelos de *hub* começassem a adicionar novas rotas e a repensar as suas estruturas de rede. Esta mudança para a estrutura *point-to-point* está relacionada com as várias vantagens do seu funcionamento, tal como o tempo de viagem ser consideravelmente mais reduzido, o gasto com conexões ser inexistente e os voos não apresentarem um risco tão elevado de atraso como sucede a partir dos *hubs*. Esta tendência está a aumentar cada vez mais, já que muitos *hubs* são limitados no que diz respeito à capacidade e à possibilidade de expansão.

Capítulo II

Caracterização do mercado

Oferta

No caso das companhias aéreas, o fornecimento do mercado é gerado por todas as que operam uma determinada rota e, nesse caso, é oligopolizado (Mateus, A.; Mateus, M., 2002).

A principal característica de um mercado de oligopólio é o domínio de algumas empresas nesse mercado (Ex: *Easyjet* e *Ryanair* no mercado das *LCC's* na Europa), no qual essas produzem um produto semelhante ou distinto com um escalão de substituíbilidade tal que as suas determinações influenciam as das restantes companhias, existindo uma interdependência estratégica nas decisões dessas no que diz respeito à determinação do preço e da quantidade produzida (Mateus, A.; Mateus, M., 2002). Um mercado de oligopólio pode ter dezenas ou até centenas de empresas, mas a maioria delas não tem uma presença vincada no setor, tendo quotas de mercado insignificantes. As empresas dominantes do mercado são muito maiores do que as restantes e têm um papel crucial na determinação dos preços do setor. Apesar do grande número de companhias aéreas que operam globalmente, as rotas individuais são habitualmente operadas por uma ou duas companhias dominantes e um grande número de concorrentes menores (Doganis, 2010). De acordo com

Doganis (2010), cada empresa possui três variáveis de desempenho principais: o custo unitário que se refere ao custo médio de cada passageiro; as receitas que indicam a o valor monetário que uma companhia aérea faz em cada unidade de produção vendida; e o *load-factor* que, por sua vez, demonstra, em percentagem, qual a capacidade oferecida de cada avião que foi, efetivamente, vendida. Esses fatores encontram-se ligados, uma vez que podem compensar-se mutuamente, mas não podem substituir-se. Caso exista um *load-factor* elevado, esse pode equilibrar rendimentos mais reduzidos. No entanto, se o custo unitário for muito elevado, nem mesmo um *load-factor* próximo de 100% consegue garantir a rentabilidade da operação, sendo os custos o principal fator que determina o fornecimento de qualquer empresa (Doganis, 2010).

O desafio na gestão de uma companhia aérea é controlar a oferta de forma a que essa coincida com a procura, para que se registre um equilíbrio entre os dois fatores. Portanto, é vital conhecer e entender a estrutura da procura do mercado no qual a empresa opera.

Procura

O fornecimento de um serviço de transporte aéreo é impulsionado principalmente pela procura de viagens e como tal as decisões inter-relacionadas das partes interessadas do setor, na sua maioria, decorrem da necessidade de fornecer a procura face ao transporte. Da mesma forma, muitas das atividades dos governos, das companhias aéreas, dos aeroportos e de fabricantes de aeronaves são determinadas pela interação entre oferta e a procura em diversos mercados associados à indústria (Belobaba et al, 2009).

A procura do mercado poderá ser representada por todos os passageiros que pretendem viajar numa rota específica, ou definida como a capacidade e a vontade de comprar quantidades específicas de um bem ou serviço a um certo preço num determinado período de tempo. Compreender a função da procura é um dos aspetos mais importantes para qualquer empresa, uma vez que as características específicas da procura irão condicionar o padrão das vendas.

As principais especificidades da procura por serviços aéreos é esta ser derivada, isto é, proveniente da procura de consumo ou da utilização de outro bem/serviço, e existir uma variedade de segmentos de mercado com diferentes tarifas e sensibilidade à qualidade do serviço. Por outras palavras, a procura em relação ao transporte aéreo decorre de outros fatores além do próprio transporte.

De acordo com Doganis (2010), os passageiros podem ser classificados em dois grupos principais: viajantes de negócios e os de lazer. Por norma, os passageiros da área dos negócios exigem elevada disponibilidade de assentos, alta frequência de serviço, disponibilidade para cancelar/alterar a reserva, bem como a possibilidade de um *check-in* rápido. Em contraste, os passageiros que têm o lazer como propósito de viagem podem ser subdivididos em duas categorias distintas: passageiros de viagens de lazer e passageiros de viagens para visitar familiares/conhecidos (VFR)⁸. Quem viaja com o propósito específico de lazer revela-se mais flexível quanto a horários e datas de voos, procurando pagar uma tarifa o mais baixa possível. Já o passageiro que viaja com o propósito de negócios tem uma menor flexibilidade, viajando em dias e horas muito específicos para aeroportos primários. É, portanto, de grande importância que uma companhia aérea conheça o perfil dos seus passageiros de modo a estruturar da melhor maneira a sua política de marketing.

Determinantes da procura

Existem vários fatores que podem explicar a procura do transporte aéreo. Esses fatores são denominados de determinantes, podem diferir de país para país, e cada um é composto por elementos que estimulam ou restringem o crescimento da procura do transporte aéreo (Dresner, 2006). Essa procura pode depender não apenas do contexto económico e social do país ou da localização e dimensão geográficas, mas também de aspetos económicos, como a desaceleração económica ou a liberalização.

Os determinantes da procura de transporte aéreo podem ser classificados como fatores internos — aqueles contidos dentro da própria indústria do transporte aéreo que incluem as tarifas aéreas e a qualidade do serviço prestado —, e fatores externos, sendo esses os que estão fora do controlo da indústria e que incluem fatores económicos, sociais, demográficos e políticos de longo prazo, como o rendimento, a população, os laços étnicos e culturais com outros países e o comércio internacional. Existem ainda fatores de ordem conjuntural como a inflação, as taxas de juros e taxas de câmbio, que podem ter um efeito relevante sobre o potencial de crescimento da procura de transporte aéreo (Dresner, 2006).

⁸ Visiting family and friends (Ison, Stephen; Budd, Lucy (2017).

Tabela 5: Os determinantes da procura do Transporte Aéreo

Económicos	Geográficos	Demográficos	Estrutura do Mercado	Sociais	Maturidade
PIB	Tamanho da população	População	Nível de liberalização	Perceção	Elasticidade do rendimento
Rendimento	Estrutura topográfica	Urbanização	Modelo de negócio	Educação	Elasticidade do preço
Despesas			Comércio internacional	imigração	Elasticidade cruzada do preço
Inflação			Modelos alternativos		
Tarifas dos bilhetes					
Preço do combustível					

Fonte: Graham, 2000

De acordo com Graham (2000), a definição dos determinantes de procura do transporte aéreo engloba os fatores que oferecem a possibilidade de viajar e que, conseqüentemente, aumentam o número de viagens realizadas por cada indivíduo. Os determinantes económicos são os que mais influência exercem na procura do transporte aéreo e abrangem fatores como o rendimento, as despesas, o preço dos bilhetes e a inflação. Entre os atores demográficos e geográficos que estimulam a procura contam-se a população e a sua dimensão, a estrutura topográfica e o nível de urbanização. A regulação ou desregulação dos mercados, assim como os modelos de negócio das companhias aéreas, podem ser referenciados como componentes da estrutura do mercado. Já os determinantes de ordem social incluem, entre outros, fatores como a perceção psicológica — por exemplo, a falta de familiaridade com a companhia/aeroporto, a educação e a imigração. Por fim, a maturidade é uma noção fundamental que determina a relação e a magnitude entre os determinantes e a procura do transporte aéreo.

- **ECONÓMICOS**

O nível de atividade económica, geralmente medido pelo PIB, no país de partida emerge como um importante determinante da procura das viagens aéreas (Hooper, 1993). Embora o PIB não revele especificamente a distribuição do rendimento, altos níveis do PIB estão geralmente associados a um elevado nível de rendimento disponível. Hooper (1993) observou que as viagens aéreas exibem um comportamento cíclico e que poucos bens são tão influenciáveis face ao rendimento quanto o

transporte aéreo. A correlação positiva entre os rendimentos e a procura demonstra a resposta por parte dos passageiros face a variações na economia (Bhadra e Kee, 2008). Portanto, a procura de viagens aéreas parece ser sensível a alterações nas condições económicas que irão, de certo modo, afetar o rendimento disponível de potenciais passageiros.

- **DEMOGRÁFICOS**

Tendo em conta o atual crescimento da população mundial e os dados da World-statistics (2018) prevê-se que a população mundial continue a aumentar nos próximos anos, o que indica um possível crescimento dinâmico para a procura do transporte aéreo. As mudanças populacionais irão continuar a estimular parte do crescimento da procura por parte dos passageiros. O aumento da população é, em si, suficiente para permitir que as viagens aéreas de passageiros cresçam consistentemente durante os próximos anos. Contudo, existe a possibilidade de estabilizar numa fase mais avançada (Steiner, 2008). (Bhadra e Wells, 2005) (*World-statistics*, 2018)

- **SOCIAIS**

Os denominados determinantes sociais são geralmente bastante difíceis de quantificar. Fatores psicológicos, a imigração e mudança de estilos de vida (hábitos) constituem alguns desses.

O mercado do transporte aéreo tem registado todos os anos um crescimento como resultado da influência destes fatores, uma vez que o crescente desejo de viajar, o aumento generalizado da educação e a mudança na estrutura familiar incitam cada vez mais a população a viajar (Department for Transport, 2016). Steiner (2008) conclui que quanto mais elevado o nível de educação, mais viagens esses indivíduos são propensos a efetuar, estabelecendo assim uma correlação positiva entre a educação e o número de viagens. Espera-se assim que sociedades altamente alfabetizadas apresentem uma maior propensão a utilizar o transporte aéreo.

- **ESTRUTURA DE MERCADO**

As estruturas de mercado, que englobam os novos modelos de negócios (*LCC's*), a liberalização dos mercados internos e internacionais, a concorrência e os acordos bilaterais continuam a estimular a procura por viagens aéreas. Tudo isso é o resultado da desregulamentação no setor do transporte aéreo. A desregulamentação surge, desta forma, como um marco ao desencadear a crescente procura por este tipo de transporte, o que permitiu a novas companhias aéreas a entrada no mercado (aumentando a concorrência). Este foi o caso no mercado europeu, em que o tráfego das

LCC's estimulou a maior parte da procura nesse continente, resultando numa descida de preços provocada pela desregulamentação e pela competição emergente (Steiner, et al., 2008).

- **GEOGRÁFICOS**

Os determinantes geográficos são outros dos fatores a ter em conta. Vários estudos relacionam a procura do transporte aéreo às condições geográficas dos países, como a localização, a dimensão dos países e as distâncias entre destinos que desempenham um papel crucial na determinação da procura (Ishutkina & Hansman, 2008). Porém, os países que investiram nas infraestruturas de transportes terrestres, como foi o caso da França, tendem a ter menos transporte aéreo *per capita*. Os comboios de alta velocidade tornaram-se um substituto para o transporte aéreo quando se fala em curta ou médias distâncias (Ishutkina & Hansman, 2008).

- **MATURIDADE DO MERCADO**

Por último, a maturidade, que é um determinante bastante preponderante na indústria da aviação, está correlacionada com o crescimento do transporte aéreo (tráfego aéreo) e a atividade económica. Graham (2000) descreve o conceito de maturidade como a fase em que existe um declínio ou estabilização da procura. Em fases anterior, não é possível esperar um crescimento ilimitado da procura do transporte aéreo, mas é muito provável que haja uma estrutura de crescimento em forma de S, em que esse é notoriamente mais rápido numa fase inicial para, em fases posteriores, diminuir gradualmente (Ishutkina & Hansman, 2008). Estas fases podem ser nomeadas como fase de desenvolvimento, fase de crescimento e fase de saturação/maturidade. Em muitos casos, mudanças repentinas na curva em forma de S são influenciadas por mudanças nas estruturas regulatórias, pela entrada de novas companhias, e pela introdução de novas rotas/mercados (Ishutkina & Hansman, 2008). Na prática, as quebras nas taxas de crescimento do transporte aéreo, que muitos países verificam, são uma indicação da maturidade do mercado (Graham, 2000). No entanto, também a elasticidade do rendimento poderá explicar o estabilizar ou decrescer das taxas de crescimento, sendo utilizada pelo Departamento de Transportes do Reino Unido para calcular o nível de maturidade do mercado do transporte aéreo do país. A elasticidade do rendimento da procura sugere a resposta da procura a variações do rendimento individual, já que, se um aumento no rendimento não provocar aumentos proporcionalmente superiores no número de passageiros, considera-se que esse mercado atingiu a maturidade máxima.

Elasticidade

Como verificamos nas seções anteriores, o preço é o mecanismo-chave para combinar oferta e a procura e, de acordo com Doganis (200), as companhias aéreas, ao desenvolver as estratégias de preço, devem sempre ter em conta os seus principais objetivos. Assim, o preço pode ser portador de duas vertentes, atuando como custo do serviço (preço relacionado ao custo), ou como preço de mercado (preços relacionados com a procura). Se o preço for definido em termos de custo do serviço, estamos, portanto, a relacionar cada tarifa com os custos incorridos na prestação dos serviços utilizados pelos compradores, o que implica um preço igual para todos os passageiros, independentemente da sua finalidade de viagem e da antecedência de reserva do bilhete. A título exemplificativo, em situações em que a maioria dos serviços de viagens aéreas se encontravam reguladas governamentalmente, o preço relacionado com o custo era a principal estratégia praticada, em que cada cobrança deveria estar no nível mais baixo, compensando os custos dos operadores e incluindo um retorno adequado (Doganis, 2006). A alternativa a esta opção passaria por definir as tarifas destinadas a diferentes categorias de serviços, não em função dos custos, mas em função do que os consumidores estão dispostos a pagar. Desta forma, o preço não ignora os custos, mas o seu objetivo principal é garantir a receita máxima possível. O preço relacionado com a procura, por outro lado, tem em conta a variável elasticidade-preço da procura. Existindo uma diferente disposição para pagar entre os vários consumidores, a elasticidade relacionada ao preço da procura é o ponto de partida para induzir a segmentação do mercado. Assim, a elasticidade do preço ganha uma importância crucial nos tempos atuais para que cada companhia, ao ter esse fator em conta, consiga aplicar as suas políticas de preços da melhor maneira.

A fórmula matemática para elasticidade é:
$$Elasticity = \frac{\% \Delta Q_D}{\% \Delta P}$$

onde: $\% \Delta Q_D$: representa a variação percentual da quantidade (Q) procurada
 $\% \Delta P$: representa a variação do preço (P).

O valor da elasticidade determinará quais as ações a serem tomadas pelas companhias relativamente aos preços. Assim, quando $|E| > 1$, significa que a procura é elástica, o que levará a que um aumento de 1% da tarifa diminua a procura em mais de 1%. A companhia aérea deve diminuir os seus preços para procurar obter uma maior percentagem de vendas. Quando $|E| < 1$, a procura é considerada inelástica, o que significa que aumentar a tarifa do bilhete em 1% reduzirá a

procura em menos de 1%. Nesse caso, seria estratégico aumentar o preço, uma vez que a receita total aumentará. A última modalidade de elasticidade é $|E| = 1$. Com a elasticidade unitária, os efeitos de quantidade e de preço são iguais, criando uma situação em que um aumento de 1% no preço é diretamente compensado por uma queda de 1% na quantidade. De acordo com o relatório da InterVISTAS Consulting Inc. (2007), ao analisar a elasticidade-preço das viagens aéreas, é necessário distinguir-se entre os mercados de viagens de curta ou longa distância, domésticos e internacionais, e negócios e lazer. É, assim, possível desenvolver seis segmentos de mercado como apresentados na imagem abaixo (figura 6).

Figura 6: Elasticidade de preços para viagens aéreas



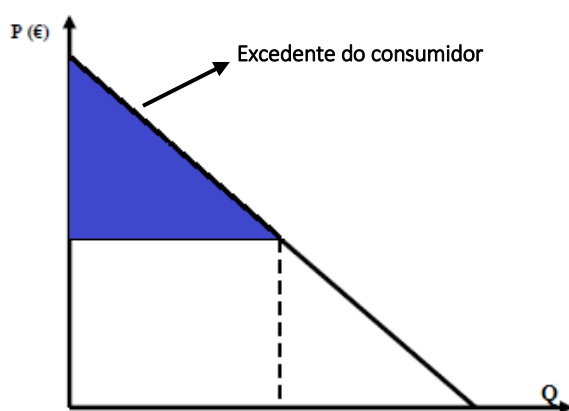
Fonte: Budd, L.; Ison, S., 2017

Ao analisar o quadro acima, é possível perceber que as viagens de negócios são menos sensíveis a mudanças nas tarifas (procura menos elásticas) do que viagens de lazer. Intuitivamente, esse resultado parece ser plausível, uma vez que os passageiros que viajam com o propósito de negócios geralmente têm menos flexibilidade para adiar ou cancelar as viagens do que viajantes de lazer. No entanto, estudos apontam que as viagens de negócios diminuem face aos aumentos das tarifas, embora não venha a acontecer na mesma proporção que nas viagens de lazer (Budd, L., Ison, S. (2017). Numa rota de *short-haul* (<500 km), a elasticidade preço da procura é, geralmente, superior à verificada na procura das rotas *long-haul*, o que poderá refletir a possibilidade de substituição nas

rotas de curta distância, já que os viajantes podem trocar o avião por comboio ou automóvel em resposta aos aumentos das tarifas. Também podemos notar que, para as viagens internacionais de longa distância (>500 km), a elasticidade preço da procura é maior do que para a mesma modulação de rotas a nível doméstico. De acordo com a IATA (2017), existem fatores que afetam a elasticidade preço da procura de um serviço aéreo. Entre esses fatores podemos encontrar a disponibilidade de produtos substitutos (caso existam mais substitutos, mais elevada será a elasticidade), o grau de necessidade pelo produto, o orçamento do consumidor destinado para o item em causa e, por último, o período considerado (a elasticidade tende a ser maior a longo prazo, já que os consumidores têm mais tempo para ajustar o seu comportamento).

Como já referido anteriormente, diferentes consumidores estão dispostos a pagar diversos preços para o mesmo serviço de viagem. Caso uma companhia aérea cobrasse a mesma tarifa a todos os passageiros, perderia o excedente do consumidor exemplificado no gráfico 2. O excedente do consumidor permite medir a extensão do benefício de cada consumidor que participa numa transação específica (Frank, R. H., 2009)

Gráfico 2: Excedente do consumidor



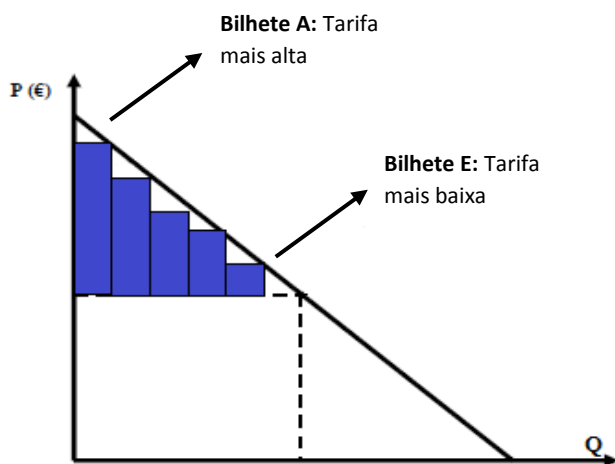
Fonte: Belobaba, P (2009)

Para aproveitar as sensibilidades da procura face ao preço, as companhias aéreas oferecem uma gama de preços para o mesmo voo. Em conformidade com o número de dias até à data de partida, a tarifa pode variar muito, dependendo do *load-factor*, de possíveis “picos”⁹ de preços e da concorrência existente no mercado para essa rota. Desta forma, o mercado é dividido em

⁹ prática de vender assentos em maior quantidade do que a capacidade da aeronave.

segmentos e a companhia aérea consegue gerar uma maior receita (gráfico 3), o que se reflete nas diferentes classes operadas pelas companhias aéreas (turística, *business*, económica e primeira classe).

Gráfico 3: Segmentação do mercado



Fonte: Belobaba, P. (2009)

Uma das grandes desvantagens do preço relacionado com a procura é a complexidade da segmentação do mercado. Embora os preços relacionados ao custo de um serviço sejam fáceis de implementar, diferentes tarifas para o mesmo serviço são mais difíceis de gerir devido às distintas disposições dos consumidores para pagar (Belobaba, P. 2009).

A segmentação de preços não ocorre apenas entre diferentes categorias, mas também em cada uma dessas, tendo em conta fatores como o tempo existente até à partida e o *load-factor*. Estes dois fatores estão intrinsecamente ligados, já que o segundo mencionado tende a aumentar ao longo do tempo até alcançar um máximo no dia da partida. Além disso, com o objetivo de alcançar o *load-factor* desejado, muitas companhias recorrem à utilização do *overbooking*¹⁰, uma vez que, quanto mais elevado, maior será a receita para a companhia. Através da segmentação do mercado, uma companhia aérea, ao captar diferentes disposições relativamente ao preço, consegue aumentar a percentagem de passageiros em cada avião. Conclui-se, portanto, que não existe um preço definido que possa ser considerado o preço ideal para um voo, mas sim uma mistura de segmentos de preços com vista a maximizar a receita das companhias. Para isso, uma companhia aérea deve responder a essas diferenças. Somente quando se tem em consideração tais situações,

¹⁰ Prática de aceitar reservas de bilhetes num voo que vá para além da capacidade do mesmo (Belobaba, P. 2008)

pode planejar-se e implementar com sucesso as estratégias de marketing, sendo o preço o principal fator para combinar a procura com a oferta (Belobaba, P. 2009).

Tradicionalmente, as companhias de baixo custo investiam num segmento de mercado menos desenvolvido, caracterizado por consumidores mais sensíveis ao preço e que estavam dispostos a abdicar dos variados *frills*, de modo a economizar na tarifa (Ryans, 2010). A título de exemplo, atualmente, a *EasyJet* tem procurado cada vez mais um novo posicionamento junto ao segmento de negócios, nomeadamente no que diz respeito à venda de bilhetes através de agentes *corporate*¹¹ e na preferência por aeroportos principais de várias cidades. O crescimento do segmento empresarial, através da melhoria do produto e distribuição, faz, cada vez mais, parte da visão da companhia (*EasyJet*, 2017). No caso da *Ryanair*, esta companhia tem como objetivo principal alcançar o segmento de lazer mais sensível ao preço, não obstante ter começado igualmente a dar alguma atenção ao segmento de negócios, estando ainda numa fase embrionária (*Ryanair*, 2018). Por fim, a *Norwegian* aposta fortemente no segmento de lazer e de negócios, tendo inclusive vários acordos *corporate*, procurando sempre como rotas as principais cidades europeias e tendo uma qualidade percebida superior em relação à da *Ryanair* e à da *Easyjet* (*Norwegian*, 2018).

Yield management

A procura por viagens aéreas é caracterizada por heterogeneidade e incerteza, e por fatores ou determinantes que tem associados elevadas flutuações da procura. Simultaneamente, o fornecimento das companhias é limitado pela capacidade da aeronave e pela natureza perecível, como referido anteriormente (Cento, 2009). Assim, e com vista à otimização das receitas, as companhias recorrem a técnicas como o *yield management* que tem como objetivo principal maximizar a receita em cada voo, tendo em vista três variáveis cruciais: o número de passageiros, os recursos e a maximização da receita (Cento, 2009).

¹¹ Direcionado para empresas

YIELD MANAGEMENT DAS LCC'S

No entanto, existe uma diferença significativa entre o *yield management* das LCC's e das FSC's, uma vez que no mercado das *low-cost* subsiste uma preocupação central relativamente à sensibilidade do mercado aos preços. O fator-chave para poder oferecer tarifas baixas é ter custos operacionais baixos. No entanto, a configuração das tarifas das LCC's é contrária ao modelo tradicional, no qual o principal objetivo é que a receita de cada voo seja superior comparativamente ao mesmo voo realizado no ano anterior. As LCC's modificam o preço de venda de cada reserva em função de vários fatores, como a antecedência face à data de partida, os preços da concorrência, o tipo de cliente, tendo como objetivo final a obtenção de um *load-factor* próximo dos 100% (Cento, 2009). O propósito é que a procura atinja níveis tão elevados que, em certos voos mais movimentados, uma tarifa *premium* (mais elevada) possa ser aplicada. Observa-se, pontualmente, que as *low-cost* atingem preços mais elevados que os seus concorrentes do modelo tradicional. Os preços são assim cada vez mais dinâmicos e adaptados de forma a refletir a procura em diferentes momentos. As *low-cost* utilizam um sistema baseado na maximização da receita de cada voo, garantindo que existe um equilíbrio nas tarifas, adequado aos passageiros. A utilização de um sistema de gestão de receitas permite às LCC's operar as suas políticas de preços baixos com sucesso (Cento, 2009).

Preço

O *pricing* e a gestão da receita são, para qualquer companhia aérea, os elementos centrais dos seus modelos de negócios. São funções intrinsecamente ligadas que, ao operar de forma equilibrada, possibilitam que uma companhia maximize a receita de cada voo, permitindo-lhe assim atuar de forma lucrativa. Nos últimos anos, várias foram as mudanças que se fizeram sentir quer na forma como as companhias aéreas vendem o produto, quer em termos das estratégias de preços. A evolução a que temos vindo a assistir em relação aos preços praticados pelas companhias aéreas tem sido uma resposta face ao duplo impacto da desregulamentação e ao advento da *internet*, e que vieram mudar a indústria de uma forma que não seria previsível há 20 anos. No contexto do mercado da aviação, o preço refere-se às tarifas que estão associadas a um assento num determinado voo, tendo, normalmente, cada rota uma faixa de preços que determina os níveis mínimo e máximo dos preços que são cobrados. De acordo com este sistema, a definição de preços baseia-se em três princípios, dependendo de fatores como o tipo de mercado (de lazer ou negócios), a concorrência e a sazonalidade, a partir dos quais as companhias aplicam esses

princípios no âmbito da sua própria estratégia. Estes três princípios, combinados com a antecedência na compra do bilhete e com o *load-factor* do voo formam o denominado preço dinâmico (McAfee, P., te Velde, V., 2006) Um passageiro que compre um bilhete com mais tempo de antecedência pagará menos do que aquele que compra um bilhete para o mesmo voo, numa data mais próxima. Note-se, no entanto, que no caso de as rotas serem diferentes, a mesma data de compra do bilhete não assegura preços iguais, pelas razões acima mencionadas.

É assim crucial que a estratégia de marketing se revele mais preponderante, uma vez que neste mercado há produtos intangíveis a serem vendidos. A título exemplificativo, cada assento que seja vendido no momento da partida não pode ser vendido mais tarde, o que realça assim a necessidade e a importância de uma boa gestão. Neste contexto, há ainda que mencionar a importância de que se reveste a intangibilidade deste tipo de produtos, o que significa que o produto só pode ser concebido com a presença do cliente, sendo esta a grande desvantagem na produção dos serviços na indústria aérea. A empresa fica assim obrigada a confiar sempre no cliente, já que, de outra forma, o serviço não existe, e uma produção antecipada também não é possível de se realizar.

PREÇO DINÂMICO

O preço dinâmico é uma estratégia de preços em que estes se alteram face à oferta e à procura em tempo real (Belobaba, P. 2009). Este modelo de atribuição de preço permite que as companhias ajustem imediatamente os preços de cada bilhete de acordo com as condições de mercado em vigor. Este tipo de modelo ajuda a prever a procura, a desenvolver estratégias de preço e promoção, e a controlar os níveis de *stock*. O objetivo final deste tipo de abordagem é personalizar os preços de forma a que estes se ajustem à disposição dos consumidores para pagar por um produto, tendo em conta as suas diferentes sensibilidades ao preço consoante a respetiva elasticidade (Belobaba, P. 2009).

A ideia central do preço dinâmico é, na verdade, muito semelhante ao preço baseado no valor¹² (Huthwaite, 2014). Significa que, ao expor o valor que um serviço/produto pode trazer para um consumidor, as empresas procuram cobrar esse mesmo valor numa quantia ajustada ao interesse desse mesmo consumidor. O preço dinâmico, à semelhança de outras estratégias de preços, tem de ter em conta fatores como as tendências de mercado, os movimentos sociais, as

¹² Processo através do qual as companhias usam informações baseadas nas vantagens relativas percebidas e em como os clientes encontrarão o equilíbrio entre o preço e as vantagens do produto. (Hinterhuber, A. (2008)).

regulamentações, e o desempenho dos concorrentes (entre outros). Conhecer os hábitos de compra dos consumidores é outro dos pontos fulcrais para que esses preços sejam determinados de forma a maximizar as receitas das companhias (Huthwaite, 2014). Contudo, mesmo que os consumidores possam pagar um preço mais elevado, podem nem sempre estar dispostos a aceitar subidas súbitas de preços sem que tal se justifique. Ao desenvolver qualquer estratégia de preço, quer seja dinâmico ou não, deve sempre existir um alinhamento com o objetivo organizacional de cada companhia; objetivos diferentes levarão a diferentes estratégias de preços. Regra geral, uma companhia tradicional apresentará preços mais elevados que as companhias *low-cost*.

Capítulo III

A estratégia

No presente capítulo serão abordados os modelos relacionados com o tema da estratégia como é o caso do “relógio estratégico de Bowman”. Com a análise deste modelo pretendemos, posteriormente, identificar e situar as companhias em estudo no que diz respeito à estratégia apresentada atualmente por cada uma e perceber as suas visões de mercado.

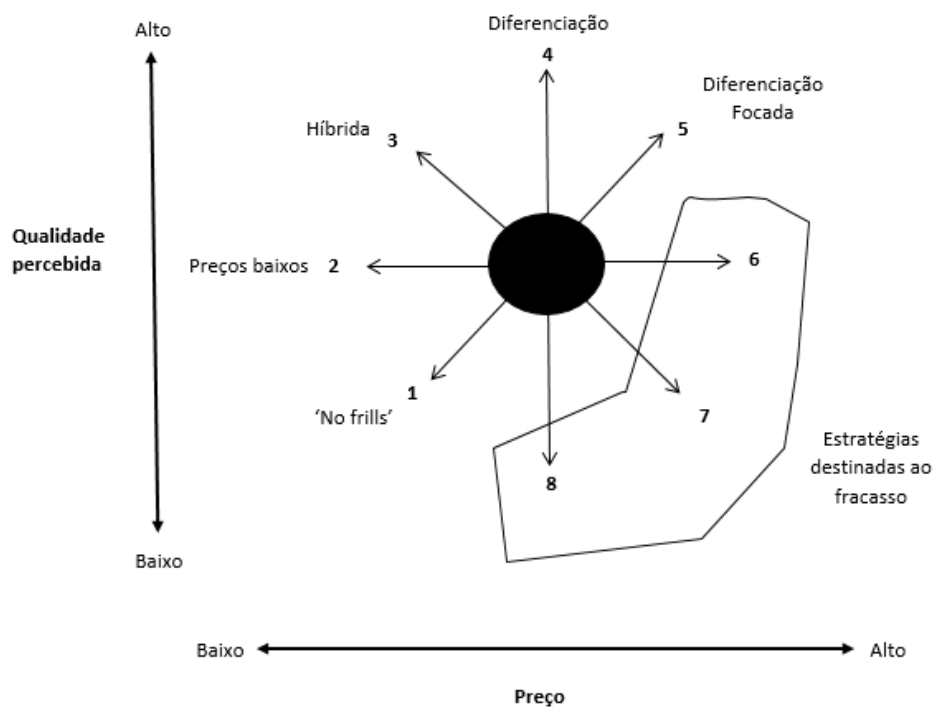
Este modelo evoluiu das estratégias genéricas de Porter e foi escolhido porque, para determinar situações dinâmicas e específicas do mercado, as estratégias de Michael Porter parecem revelar-se insuficientes, uma vez que não contemplam a flexibilidade necessária e impedem qualquer tipo de posicionamento indefinido, o denominado híbrido. Elegemos, deste modo, o modelo do relógio estratégico de Bowman, uma vez que se adequa melhor à realidade da indústria da aviação. Este modelo procura acompanhar as novas tendências do mercado da aviação, bem como os constantes desenvolvimentos, o que o torna numa ferramenta mais apropriada para analisar as companhias em estudo (Johnson et al., 2005).

Relógio Estratégico de *Bowman*

O relógio estratégico de Bowman oferece uma perspetiva distinta de abordar as estratégias genéricas (figura 7), já que dá uma margem para o aparecimento de estratégias denominadas de híbridas e identifica as que podem levar ao sucesso. O relógio estratégico possui dois recursos distintivos: em primeiro lugar, está mais focado nos preços finais em detrimento dos custos para a organização, uma vez que os preços são revelados com mais facilidade que os custos e, por

consequência, mais fáceis de utilizar em qualquer tipo de comparação; em segundo lugar, o esquema circular do relógio permite opções mais contínuas do que o contraste nítido das estratégias de Michael Porter. Existe uma variedade de ajustes incrementais que podem ser feitos entre as várias posições do relógio e onde as empresas moldam as atitudes dos consumidores através das mais variadas estratégias de marketing. (Johnson et al., 2005).

Figura 7: Relógio Estratégico de Bowman



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Johnson et al. (2005)

Cada posição descreve, de forma sintética, as diferentes opções para uma estratégia competitiva que as empresas podem assumir no mercado. O modelo baseia-se no princípio de que a vantagem competitiva pode ser alcançada se as organizações fornecerem aos clientes produtos/serviços que satisfaçam as suas necessidades de uma forma mais eficaz que os seus concorrentes (Johnson et al., 2005).

Estratégias baseadas nos preços baixos (estratégias 1 e 2)

Em primeiro lugar, surgem as posições de “no-frills (1)” e “preços baixos (2)”. É uma zona que permite combinações diferentes de preços baixos e com um baixo valor percebido pelo consumidor. Perto da posição 2, temos uma estratégia padrão com preços baixos combinados com uma qualidade percebida razoável (em paridade com concorrentes). É uma estratégia que para se

tornar sustentável tem de ser apoiada em economias de escala¹³. Qualquer variação da estratégia para uma posição junto à posição 1, *no-frills*, é caracterizada por uma percepção de baixa qualidade do produto por parte do consumidor e que é combinada com preços bastante acessíveis. Os requisitos para esta estratégia baseiam-se numa redução drástica dos custos em todos os setores da empresa, bem como na sua cadeia de valor¹⁴.

Estratégias de diferenciação (estratégia 4 e 5)

As posições “diferenciação (4)” e “diferenciação focada (5)”, tal como o nome indica, dizem respeito a uma estratégia de diferenciação com e sem preço *premium*, respetivamente. Esta zona contém uma série de estratégias exequíveis e que aumentam a percepção dos benefícios face ao produto/serviço por parte dos consumidores. Junto da posição 4 é possível observar uma estratégia de diferenciação sem um preço *premium*. É uma estratégia que combina elevados benefícios percebidos por parte do consumidor com preços moderados. Já a posição 5 envolve uma elevada diferenciação acompanhada por um preço *premium*. É uma estratégia de diferenciação focada que visa atingir um nicho de mercado e em que o produto é suportado pela percepção de maior valor. No caso destas duas posições, é importante as empresas apresentarem estratégias excecionais de “*lock-in*” para evitar que os consumidores deixem de optar pelo produto devido ao preço elevado.

Estratégia híbrida (estratégia 3)

A posição 3 (híbrida) é uma posição intermédia que está situada entre os preços baixos e a diferenciação. Neste modelo, que veio trazer uma maior compreensão à flexibilidade apresentada pelas empresas no mercado, é a adição que importa destacar. Esta zona constitui a característica distintiva do relógio estratégico, já que surge como uma área do gráfico que permite uma combinação entre estratégias de baixo preço e de diferenciação. As estratégias híbridas envolvem, por um lado, preços mais baixos do que estratégias de diferenciação e, por outro lado, benefícios mais elevados do que estratégias de baixo preço. Encontram-se, geralmente, relacionadas com produtos de uma certa qualidade percebida pelo consumidor e que podem ser adquiridos a preços mais baixos que na diferenciação. Esta estratégia permite às empresas alcançar vantagens

¹³ Fazem referência à redução dos custos por unidade que surgem do aumento da produção total de um produto. (Johnson et al., 2005).

¹⁴ Conjunto de atividades realizadas por uma companhia com o intuito de criar valor para os consumidores. (Johnson et al., 2005).

competitivas, nomeadamente em situações em que é exequível alcançar um grande volume de vendas, o que permite aumentar as suas margens de lucro devido à sua base de baixo custo (Johnson et al., 2005).

Estratégias destinadas ao fracasso (estratégias 6, 7 e 8)

As últimas posições 6, 7 e 8 correspondem, em geral, a estratégias condenadas ao fracasso. Este conjunto de estratégias situadas numa zona de economia inviável, caracterizada por baixos benefícios/qualidade percebida pelo consumidor e preços elevados. Tal só seria viável se as empresas detivessem o monopólio do mercado (Johnson et al., 2005).

O relógio estratégico de Bowman está focado no preço e nos ajustes passíveis de serem incluídos nas estratégias das empresas, fornecendo assim uma visão mais dinâmica e menos limitada quando comparado com as estratégias genéricas de Porter. Contrariamente ao modelo deste último mencionado, em que as organizações são apresentadas como fixas em termos estratégicos, no relógio de Bowman essas têm a possibilidade de alterar o modo como operam no mercado regularmente. No entanto, é essencial recordar que os custos serão sempre a questão principal, independentemente da posição ocupada pela empresa no relógio. A menos que uma organização tenha alguma vantagem de custo assegurada (como é o caso de economias de escala), uma estratégia híbrida de benefícios percebidos e preços baixos, provavelmente não será sustentável por muito tempo.

Apresentado o modelo em que situámos as companhias em relação às suas estratégias, procederemos à apresentação do estudo empírico, no qual é feita, em primeiro lugar, uma breve contextualização das companhias, seguida da análise dos dados retirados da monitorização dos preços e da observação dos resultados dos questionários efetuados aos passageiros acerca do mercado (Johnson et al., 2005).

Capítulo IV

Estudo Empírico

Introdução

Para tornar possível uma análise mais específica do mercado de aviação *low-cost*, a nossa pesquisa para este projeto foi centrada em quatro companhias aéreas, uma vez que o mercado da indústria aérea é demasiado vasto para ser analisado na sua totalidade. Tal como se referiu anteriormente, a *British Airways*, a *Ryanair*, a *Easyjet* e a *Norwegian* foram as companhias escolhidas para ilustrar diferentes segmentos de mercado e que serão as companhias analisadas neste trabalho. Todas as organizações consideradas no estudo têm pontos característicos diferentes e, uma vez que esta é uma indústria com uma grande amplitude, vamos apenas concentrar a pesquisa no mercado de viagens de passageiros. Os serviços de viagens aéreas para passageiros representam assim um desafio constante pela forma como é necessário planear e implementar as estratégias de preços consistentes com os objetivos de cada empresa e a visão de cada consumidor.

Na última parte do estudo iremos aplicar o modelo teórico descrito no capítulo anterior. O modelo teórico que escolhemos — o relógio de Bowman — para fazer o enquadramento das companhias é o mais adequado para dar respostas às nossas questões e para percebermos, desta forma, onde cada companhia está situada no mercado a nível estratégico. Ao utilizar o modelo de Bowman, com os diferentes segmentos que o compõem e através da análise dos dados recolhidos, é possível posicionar as companhias aéreas.

Objectivos e Modelo de Pesquisa

O modelo de pesquisa é a estrutura para a realização do projeto, no qual é recolhida a informação primária que dará o ponto de partida, detalhando os procedimentos necessários para obter a informação necessária para estruturar e resolver os problemas de pesquisa, conseguindo assim obter respostas concisas (Malhotra, 2017).

O objetivo principal deste estudo passa por perceber as estratégias de preço utilizadas pelas *LCC's* para o alcance de vantagens competitivas, bem como a visão e comportamento do consumidor de forma a explicar a atual situação do mercado. Na persecução dos objetivos acima referidos, foi feito um estudo descritivo, que visa averiguar a existência de relações entre os dados da monitorização e a visão do consumidor. Foi, igualmente, efetuada uma pesquisa exploratória baseada em

entrevistas a profissionais da área da aviação¹⁵ contactados pela minha pessoa através da plataforma *LinkedIn*. Os dados quantitativos que foram recolhidos dizem respeito às quatro companhias aéreas em estudo, bem como a consumidores através do questionário lançado em grupos de viagens *online* na plataforma *Facebook*.

No que diz respeito às companhias áreas, estas foram escolhidas por retratarem os dois modelos mais representativos da indústria: o *full service* e o *low-cost*. A escolha da *British Airways* está relacionada com o facto de esta companhia ser considerada uma referência na indústria de aviação pela sua qualidade e anos de serviço de excelência, mas também por ser uma das companhias que apresenta uma das maiores frotas (318 aeronaves) (*British Airways*, 2018). A *Easyjet*, a *Ryanair* e a *Norwegian* foram as companhias escolhidas para representar o modelo *low-cost*. No caso da *Easyjet* e da *Ryanair*, a razão desta escolha prende-se com a sua quota de mercado, já que combinadas detêm a maior participação das *LCC's* na Europa (*anna.aero*, 2018). No caso da *Norwegian*, a escolha baseia-se no facto de esta companhia ter sido considerada como a melhor *LCC* da Europa na atribuição dos prémios *Skytrax 2017* (*World Airline Awards*, 2018).

Encontrámos nas quatro companhias seleccionadas a representação da população que considerámos mais apropriada para o estudo. Tratam-se de empresas que operam um elevado volume de passageiros, são líderes na Europa, pertencem à mesma indústria e oferecem serviços para o mesmo segmento de mercado (*low-cost*), à exceção da *British Airways*.

Devido ao seu histórico organizacional e localização geográfica estão incorporadas em ambientes similares e possuem uma imagem que é consideravelmente comparável. Embora a indústria experimente frequentes mudanças, essas companhias aéreas respondem de formas diferentes a situações similares.

De acordo com a monitorização de preços efetuada às companhias, foram seleccionadas duas rotas internacionais de curta distância em que as quatro companhias em estudo estivessem presentes. Foi também analisada uma rota internacional de longa distância na que as duas companhias que fazem voos transatlânticos (*Norwegian* e *BA*) estivessem, igualmente, presentes.

¹⁵ Responsável pelo mercado ibérico da Ryanair, Responsável de Marketing da Norwegian

Voos de curta distância internacional – Rota 1

Ryanair: London Luton (LTN), Reino Unido – Copenhagen Airport (CPH), Dinamarca (Ida)

Easyjet: London Stansted (STN), Reino Unido – Copenhagen Airport (CPH), Dinamarca (Ida)

Norwegian: Gatwick (LGW), Reino Unido – Copenhagen Airport (CPH), Dinamarca (Ida)

British Airways: Heathrow (LHR), Reino Unido (Ida) – Copenhagen Airport (CPH), Dinamarca (Ida)

Voos de curta distância internacional – Rota 2

Ryanair: London Stansted (STN), Reino Unido – Adolfo Suárez Madrid-Barajas (MAD), Espanha (Ida)

Easyjet: London Luton (LTN), Reino Unido – Adolfo Suárez Madrid-Barajas (MAD), Espanha (Ida)

Norwegian: Gatwick (LGW), Reino Unido – Adolfo Suárez Madrid-Barajas (MAD), Espanha (Ida)

British Airways: Heathrow (LHR), Reino Unido – Adolfo Suárez Madrid-Barajas (MAD), Espanha (Ida)

Voos de longa distância internacional – Rota 3

Norwegian: Gatwick (LGW), Reino Unido – John F. Kennedy, Nova Iorque, EUA (Ida e volta)

British Airways: Heathrow (LHR), Reino Unido – John F. Kennedy, Nova Iorque EUA (Ida e volta)

Recolha de dados

Os dados quantitativos referentes aos preços praticados pelas companhias foram obtidos no *site* de cada companhia aérea todos os dias à mesma hora (20h). A recolha de dados das rotas Londres—Madrid e Londres—Copenhaga iniciou-se a 12 de outubro e foi finalizada a 11 de dezembro de 2017. A recolha de dados da rota Londres—Nova Iorque começou a 18 de março e terminou no dia 10 de maio de 2018. Desta forma, conseguimos garantir uma consistência dos dados recolhidos diariamente. Em cada *site* é fornecido um formulário de consulta para filtrar e encontrar os voos necessários. Depois de encontrados os voos, retiramos os preços essenciais para o projeto, para serem introduzidos numa tabela previamente elaborada. A entrada de dados foi feita através de uma folha do MS Excel projetada para o efeito (ver Anexo A2, A3, A4 e A5).

Uma das dificuldades encontradas na recolha das tarifas foi a existência de preços em diferentes moedas: a *British Airways* apresentava os preços em Libras Esterlinas e as restantes três em Euros. De forma a que fosse possível efetuar uma comparação dos preços, e obter consistência nos resultados apresentados, todos os valores foram convertidos para Euros. Para tal, utilizou-se o conversor de moeda oferecido pelo Banco de Portugal¹⁶, assumindo que este opera sempre com as taxas de câmbio mais recentes do mercado. Além disso, todos os preços foram registados como preços finais, isto é, com todas as taxas incluídas, o que está relacionado com a decisão¹⁷ do tribunal de Colónia, na Alemanha, em 2007, segundo a qual uma companhia aérea está impossibilitada de publicitar tarifas de voos sem apresentar todos os custos associados. Se assim não fosse, as companhias ganhariam uma vantagem competitiva considerável através de falsas declarações. No entanto, é possível afirmar, a partir da nossa análise, que muitas companhias aéreas ainda utilizam esse tipo de procedimentos, especialmente no setor *low-cost*.

A recolha de dados quantitativos referentes aos consumidores foi efetuada através do lançamento de questionários. Estes questionários tinham como finalidade compreender as preferências de voo dos viajantes, bem como a sua perceção em relação à indústria. O questionário, como já referido, foi lançado em vários grupos de viagens na plataforma *Facebook* durante o período de dois meses, entre fevereiro e março de 2018, e foi elaborado em língua inglesa e portuguesa com o objetivo de abranger um maior número de consumidores. O questionário incluía questões como a nacionalidade, a idade, o género, o tipo de viajante com que se identifica e outras relacionadas com a qualidade percebida de cada um dos inquiridos sobre as companhias em estudo e sua visão acerca do mercado. Os dados recolhidos pretendem fornecer diretrizes para ajudar a conhecer o perfil do consumidor que viaja neste tipo de companhias (*low-cost*).

No que diz respeito à parte qualitativa, foram contactados responsáveis das companhias aéreas em estudo e foram realizadas entrevistas aos mesmos com o objetivo de obter um *feedback* atual e futuro do que poderemos esperar do mercado. Contudo, apenas dois dos responsáveis contactados — *Ryanair* e *Norwegian* — mostraram disponibilidade para participar na entrevista. Na recolha de dados estão também incluídas informações fundamentais das empresas acerca dos seus custos operacionais e receitas, provenientes dos seus relatórios comerciais publicados anualmente. Estes dados são bastante confiáveis, mas é necessário ter em conta que, para o objetivo desta dissertação, são secundários, ajudando apenas ao enquadramento da informação. A divulgação

¹⁶ <https://www.bportugal.pt/conversor-moeda>

¹⁷ Decisão tomada pelo OLG Koln no dia 9 de maio de 2007-Esta decisão visou especificamente a Lufthansa por efetuar promoções de 99€, excluindo taxas.

anual destes dados é obrigatória por lei e inclui, entre outras informações, o *load-factor* e o custo por passageiro.

Caracterização das companhias

NORWEGIAN

Fundada a 22 de janeiro de 1993, a *Norwegian Air Shuttle* (NAS) cresceu rapidamente para se tornar a terceira maior *low-cost* a operar na Europa e a segunda maior companhia aérea da Escandinávia, a seguir à *Scandinavian Airlines* (SAS). A NAS emprega, atualmente, 7000 funcionários, opera em 512 rotas para mais de 150 destinos em quatro continentes e transportou aproximadamente 30 milhões de passageiros em 2016, com um *load-factor* de 87.7% (*Norwegian*, 2017). O número de passageiros tem vindo a aumentar anualmente de forma significativa (aumento de 14% entre 2015 e 2016, segundo dados retirados do website da companhia¹⁸).

Tabela 6: *Load-factor* e total de passageiros transportados pela *Norwegian*

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Passageiros (milhões)	15.7	17.7	20.7	24	25.7	29.3
<i>Load-factor</i>	79.3%	78.5%	78.3%	80.9%	86.2%	87.7%

Fonte: Elaboração própria com base no *site* oficial da NAS

Quando iniciou operações, a NAS operava em estreita cooperação com outra *low-cost* norueguesa, a *Braathens S.A.F.E.*, que naquela época era a maior companhia aérea doméstica. A cooperação com a *Braathens* teve uma duração reduzida, já que, em 2002, a *Scandinavian Airline System* (SAS) decidiu comprar a companhia e todos os contratos estabelecidos com a NAS foram cancelados. Posteriormente, a NAS tornou-se totalmente independente ao iniciar um processo de implementação de uma estratégia de baixo custo com vista a tornar-se uma concorrente direta da SAS no mercado escandinavo.

¹⁸ www.norwegian.com

RYANAIR

A empresa foi criada em 1985 por Christy Ryan, Tony Ryan e Liam Lonergan, empresários irlandeses que tinham como principal objetivo oferecer voos de baixo custo do Reino Unido para a Irlanda, para conveniência da grande comunidade irlandesa no Reino Unido, iniciando a sua atividade em 1968. A empresa registou durante vários anos consecutivos perdas até que, em 1991, Michael O'Leary assumiu o cargo de CEO. O'Leary incorporou grande parte do modelo de negócios da americana *SouthWest* estabelecendo uma total estratégia de “no-frills”. (Ryanair, 2018)

Operou interinamente no mercado da Irlanda e do Reino Unido até 1997, quando entrou no mercado europeu continental com voos de ambos os países para várias cidades. Desde então, não parou de se expandir, operando atualmente em mais de 100 aeroportos por toda a Europa, registrando, de ano para ano, um crescimento acentuado de passageiros, bem como de *load-factors* próximos de 100%, como ilustrado na tabela 8 (Ryanair, 2017).

Atualmente, a *Ryanair* emprega mais de 13.000 funcionários, oferece um total de 2.000 voos diários para mais de 190 destinos em dois continentes — Europeu e Africano. Em 2016, a companhia transportou 106 milhões de passageiros tendo registado um *load-factor* de 94%. No ano seguinte, a *Ryanair* bateu o record e tornou-se na primeira companhia aérea a transportar mais de 1 bilhão de clientes (Ryanair, 2018).

Tabela 7: *Load-factor* e total de passageiros transportados pela *Ryanair*

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Passageiros (milhões)	63	71	79	81	90	106
<i>Load-factor</i>	83%	82%	82%	83%	88%	93%

Fonte: Elaboração própria com base no *site* oficial da *Ryanair*

EASYJET

A companhia aérea foi criada em 1995, formando o denominado *EasyGroup*. Este grupo foi lançado pelo empresário cipriota/grego Stelios Haji-Ioannou, com dois aviões Boeing 737-200, operando inicialmente em apenas duas rotas: do Aeroporto de Luton, em Londres, para Glasgow e Edimburgo. Em abril de 1996, a companhia adquiriu a primeira aeronave de propriedade integral, o que permitiu estabelecer a primeira rota internacional, de Luton para Amsterdão.

A *EasyJet* opera no mercado europeu de aviação de curta distância com um paradigma de negócio similar ao da companhia norte americana *Southwest* que lhe permite gerar consistentemente níveis mais elevados de rentabilidade em comparação com as transportadoras tradicionais (custos operacionais bastantes reduzidos). No que diz respeito à quota de mercado, a *Easyjet* detém, atualmente, uma quota de cerca de 15% do mercado a nível global. Emprega 12.280 funcionários, operando num total de 132 aeroportos e oferecendo mais de 802 rotas em quatro continentes. Em 2016, transportou cerca de 73 milhões de passageiros, registando um *load-factor* de 91,6% (Tabela 8) (*Easyjet*, 2017).

Tabela 8: *Load-factor* e total de passageiros transportados pela *Easyjet*

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Passageiros (milhões)	54.5	58.4	60.8	69.8	68.6	73.1
<i>Load-factor</i>	88.3%	88.7%	89.3%	90.9%	91.5%	91.6%

Fonte: Elaboração própria com base no *site* oficial da *Easyjet*

Presentemente, a companhia ocupa a primeira posição em 18 mercados europeus relativamente ao número de passageiros transportados (*Easyjet*, 2017). As decisões da *EasyJet* são impulsionadas pelo desejo de assegurar posições fortes, sustentáveis e rentáveis a longo prazo nos principais aeroportos a fim de garantir receitas sustentáveis, o que pode ser depreendido pela leitura dos vários relatórios disponíveis na plataforma da companhia. Em outubro de 2017, e com vista a consolidar a sua posição no mercado, a companhia anunciou um acordo para adquirir parte das operações da *Air Berlin* no aeroporto de Berlim-Tegel, no valor de 40 milhões de euros (Routes Online, 2017). A aquisição resultará na entrada de 25 aeronaves A320, assumindo também outros

ativos. Juntamente com a sua base já existente em Berlim-Schönefeld, a *Easyjet* passará a ser a principal companhia aérea de curta distância sediada em Berlim.

BRITISH AIRWAYS

A *British Airways* foi fundada em 1974 quando o governo britânico decidiu que duas companhias — a BOAC e a BEA — deveriam fundir-se, uma vez que apresentavam dificuldades financeiras. Apesar da fusão entre as duas companhias ter sido oficializada, o início de atividade revelou-se moroso devido a disputas internas e choques de cultura empresariais (*British Airways*, 2018c)

A entrada em operação do *Concorde* em 1976, a crise do petróleo em 1973 e a recessão vivida no Reino Unido nos anos seguintes em nada contribuíram para o sucesso da companhia. Com vista a garantir o salvamento da companhia no início dos anos 80, a Primeira Ministra do Reino Unido, Margaret Thatcher, decidiu privatizar a companhia inglesa, da qual assumiram o controlo o Lord King e Colin Marshall, que puseram em prática um plano em que o foco passaria a ser o passageiro, reajustando as tarifas.

A 8 de abril de 2010, a companhia aérea concretizou uma parceria com a espanhola *Iberia*, tendo sido criada a quinta maior companhia aérea do mundo, com tráfego anual de mais de 58 milhões de passageiros (*British Airways*, 2018c).

A *British Airways* é também conhecida por ser pioneira na indústria sendo a primeira companhia aérea do mundo a introduzir o *branding* dos seus produtos, o programa de fidelidade para passageiros e o revolucionário assento convertido em cama na primeira classe.

Atualmente, a companhia emprega 45.000 funcionários que operam para mais de 200 destinos em 75 países em todo o mundo, incluindo voos transatlânticos. A *British Airways* voa dos aeroportos mais importantes de Londres, *Heathrow*, *Gatwick* e *London City*, e de mais 16 aeroportos no Reino Unido (*British Airways* 2018c). Tem uma frota composta por 318 aeronaves, incluindo o A380 e 787. No que diz respeito à tabela 9 podemos perceber que os *load-factors* da companhia nos últimos anos não têm sido os mais elevados. Contudo, a companhia tem registado uma fase de progressos, tendo transportado 44 milhões de passageiros em 2016, com um *load-factor* de 81,2%, revelando-se, todavia, muito inferior aos dados apresentados pelas companhias *low-cost* no mesmo ano.

Tabela 9: *Load-factor* e total de passageiros transportados pela *British Airways*

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Passageiros (milhões)	32	37	39	41	43	44
<i>Load-factor</i>	78,2%	79,9%	81,3%	81%	81,75%	81,2%

Fonte: criação própria baseado no site oficial da *British Airways*

Análise da monitorização dos preços

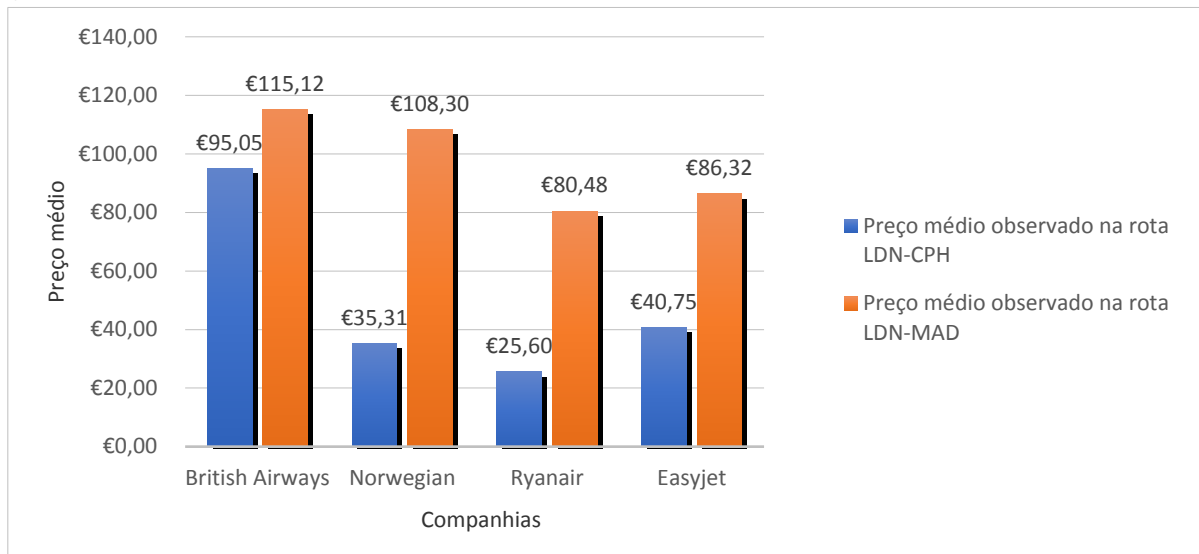
Antes de os passageiros poderem usufruir da sua viagem, existe um longo e complexo processo. Não apenas tecnicamente, mas também comercialmente, uma vez que as companhias têm de enfrentar, no dia-a-dia, um mercado altamente complexo.

Sendo decisivo para qualquer companhia aérea oferecer preços competitivos, é importante incluir nesta análise a forma como as diferentes companhias em estudo põem em prática as suas estratégias de preços numa perspetiva de longo prazo (60 dias) e numa perspetiva de curto prazo (15 dias). Esta análise ajudará a obter uma perceção das estratégias de preços no setor de companhias aéreas dando uma ideia de como estas se posicionam no mercado.

Comparação de preços médios

Começa-se por comparar os preços médios das quatro companhias em análise para as duas rotas: Londres – Copenhaga (LDN-CPH) e Londres – Madrid (LDN-MAD). A diferença de preços será, provavelmente, afetada por vários fatores, tais como a estrutura de mercado em que cada rota está inserida e a estratégia de marketing individual de cada empresa. De referir que os preços analisados foram sempre os da classe económica uma vez que as *low-cost* só praticam este tipo de preço.

Gráfico 4: Preço médio observado nas rotas Londres — Madrid (LDN-MAD) e Londres — Copenhaga (LDN-CPH)



No gráfico 4, encontramos as comparações dos preços médios das quatro companhias em estudo para as duas rotas de médio curso. Na rota Londres–Copenhaga (LDN-CPH), o preço médio praticado pela *British Airways* (BA) é superior ao preço médio das restantes companhias em estudo. Uma das explicações que pode ser dada é a de que os elevados custos da companhia inglesa terão uma grande influência no preço do bilhete. Outra explicação possível pode ser o facto desta rota ser, para a BA, um mercado importante para os viajantes de negócios, apresentando assim um preço médio superior às restantes companhias.

No caso da rota Londres—Madrid, é possível verificar que a *British Airways* continua a ser a companhia com o preço médio mais elevado, apesar de, neste caso, os preços praticados pelas três *low-cost's* serem semelhantes. Tal é o caso da *Norwegian* (108,30€) que oferece um preço cujo valor está muito próximo da companhia tradicional (BA) (115,12€). Para esta mesma rota, o preço médio mais elevado (BA) apresenta uma diferença de 43% face ao preço médio mais baixo, enquanto que na rota Londres—Copenhaga essa diferença é de aproximadamente 71%. É também possível perceber que o preço médio das quatro companhias na rota Londres—Madrid (97,55€) é muito superior ao preço médio na rota Londres—Copenhaga (49,18€). Tal poderá ser explicado pelo facto de a primeira rota apresentar mais tráfego quando comparado com a segunda rota. Além disso, Madrid poderá ser considerado um importante destino, no que diz respeito às viagens de negócios. A celeridade com que os bilhetes são comprados é outro dos fatores que pode ser apontado para explicar a diferença no preço médio entre as duas rotas uma vez que, quanto maior o ritmo de compra, mais altos serão os preços. Nestas duas rotas é possível indicarmos que o serviço a bordo oferecido pela *British Airways* e pelas companhias *low-cost* é a diferença de maior destaque. Existem também outros fatores, como a disposição dos assentos e o *catering*, que podem

fazer com que o consumidor escolha uma companhia em detrimento de outra. Contudo, estes fatores podem ser vistos como sendo de menor importância, já que, e apesar de se tratar de um voo internacional, a duração do mesmo varia entre 1h45 (Londres—Copenhaga) e 2h25 (Londres—Madrid). Durante este curto período, a oferta de serviços adicionais não parece ser um fator crucial para os consumidores escolherem uma companhia aérea específica. Note-se que algumas das companhias tradicionais deixaram de oferecer o serviço a bordo com o objetivo de reduzir custos e de se tornarem mais competitivas face às *LCC's* neste tipo de rotas.

No seguimento da análise da gráfico 4, é possível observar que na rota Londres—Madrid as companhias *British Airways* e *Norwegian* apresentam preços médios muito próximos. Para percebermos então, estatisticamente, se tais valores não são significativamente diferentes recorreremos a um teste de hipóteses, Teste-T, para testar a igualdade das duas médias, considerando que as variâncias populacionais são desconhecidas e diferentes.

H₀: os valores médios das duas companhias são iguais // **H₁**: os valores médios das duas companhias não são iguais

Tabela 10: Teste T: duas amostras com variâncias iguais

	<i>BA</i>	<i>NOR</i>
Média	115,117	108,3
Variância	7917,36	7705,16
Observações	60	60
Hipótese de diferença de média	0	
gl	118	
Stat t	0,42245	
P(T<=t) uni-caudal	0,33673	
t crítico uni-caudal	1,65787	
P(T<=t) bi-caudal	0,67347	
t crítico bi-caudal	1,98027	

Pela análise dos resultados da Tabela 10, constatamos que o valor-p obtido para o nosso teste bilateral é igual a 0,67347, maior do que qualquer nível de significância usual (1%, 5% e 10%). Podemos, assim, concluir que não rejeitamos a hipótese nula, ou seja, é possível afirmar que os preços médios das duas companhias, uma *low-cost* (*Norwegian*) e a outra tradicional (*BA*), não são significativamente diferentes, o que mais uma vez parece corroborar a aproximação que existe entre os modelos das companhias, neste caso, relativamente ao preço médio do bilhete.

Gráfico 5: Preço médio observado na rota de longa distância (Londres — Nova Iorque)



Neste gráfico é possível observar os preços médios da *British Airways* e da *low-cost Norwegian* para a rota Londres—Nova Iorque. Note-se que apenas foram monitorizados os preços destas duas companhias, uma vez que a *Ryanair* e a *Easyjet* ainda não operam voos transatlânticos. É observável que, mais uma vez, a *British Airways* é a companhia que apresenta um preço médio mais elevado. Neste caso, apresenta uma diferença de 39,8% face à companhia norueguesa. Todavia, contrariamente às rotas anteriormente apresentadas, neste tipo de voos, o passageiro irá dar uma importância muito maior ao serviço a bordo por se tratar de uma rota de longa distância e com uma duração média de cerca de oito horas, levando o consumidor a procurar um conforto superior. A companhia britânica, nesta rota, disponibiliza três classes (económica, *premium* e *business*), enquanto que a *Norwegian* oferece apenas duas classes (económica e *premium*). Ambas as companhias dispõem de serviço a bordo grátis (mediante certas condições), lugares mais espaçosos e oferecem também outras opções como é o caso de filmes e programas de TV e *wifi* a bordo.

Porém, o impacto das companhias *low-cost* nas tradicionais tem sido limitado até ao momento, uma vez que estas não estão estabelecidas em tantas rotas, quer de negócios, quer de lazer. No entanto, as *LCC's* parecem estar a seguir o exemplo das companhias aéreas tradicionais, já que este tipo de rotas exige um maior investimento para dar mais opções aos consumidores em termos de conforto e de serviços. A *Norwegian Air Shuttle*, por exemplo, usa uma configuração de duas classes no Boeing 787-8 de 291 lugares (32 *premium*, 259 economia), em comparação com a configuração de três classes da *British Airways* nos Boeing 787-8 de 219 lugares (36 são em *business class*, 70

em *premium* e 113 em económica). A oferta de assentos *premium* proporciona às companhias *low-cost* um maior potencial de receita, o que pode ajudar a garantir a maior viabilidade das rotas de longo curso. Através desta análise dos preços médios, é possível perceber que em breve poderemos assistir a uma competição similar àquela que atualmente se verifica para o mercado de curta distância. No entanto, existe ainda um longo caminho a percorrer, já que as companhias *low-cost* estão ainda pouco presentes neste mercado.

No seguimento da análise do gráfico 5, é possível observar que, na rota Londres—Nova Iorque, as companhias *British Airways* e *Norwegian* apresentam preços algo diferentes. Para percebermos então, estatisticamente, se tais valores não são significativamente diferentes recorreremos novamente a um teste de hipóteses, Teste-T, para testar a igualdade das duas médias, considerando que as variâncias populacionais são desconhecidas e diferentes (teste realizado previamente).

H₀: os valores médios das duas companhias são iguais // **H₁**: os valores médios das duas companhias não são iguais

Tabela 11: Teste T: duas amostras com variâncias desiguais

	BA	N
Média	705,6591	426,3693
Variância	52056,62	16790,63
Observações	54	54
Hipótese de diferença de média	0	
gl	84	
Stat t	7,821836	
P(T<=t) uni-caudal	6,89E-12	
t crítico uni-caudal	1,663197	
P(T<=t) bi-caudal	1,38E-11	
t crítico bi-caudal	1,98861	

Pela análise dos resultados da Tabela 11, é possível observarmos que o valor-p obtido para o nosso teste bilateral é igual a 1,38E-11, sendo muito menor do que qualquer nível de significância usual (1%, 5% e 10%). O valor de Stat-t igual a 7,82 é superior ao t crítico que tem um valor de 1,66. Podemos, então, concluir através destas duas afirmações que rejeitamos a hipótese nula, ou seja, é possível afirmar que os preços médios das duas companhias para a rota Londres—Nova Iorque, uma *low-cost* (*Norwegian*) e a outra tradicional (BA), são significativamente diferentes, podemos

assim dizer que nas rotas de longo curso ainda não se verifica a aproximação entre modelos nas rotas de curto curso.

Comparação entre as tarifas mais elevadas e mais baixas para cada rota

A diferença entre a tarifa mais elevada e a mais baixa oferecida por um serviço de transporte aéreo proporciona uma visão sobre as variações que afetam cada rota.

Tabela 12: Comparação entre as diferenças dos preços em estudo nas rotas Londres—Madrid e Londres—Copenhaga

Rota LDN-MAD			
	+ alto	+ baixo	Diferença
British Airways	386€	50€	336€
Norwegian	371€	39€	332€
Easyjet	167€	47€	120€
Ryanair	210€	24€	186€

Rota LDN-CPH			
	+ alto	+ baixo	Diferença
British Airways	191€	60€	131€
Norwegian	36€	22€	14€
Easyjet	74€	34€	40€
Ryanair	100€	10€	90€

Como é possível observar na tabela 12, é visível a diferença entre o preço mais baixo e o preço mais elevado praticados nas rotas internacionais de médio curso. Tal poderá traduzir uma diferente disposição em pagar por parte do consumidor, que parece variar bastante entre os diferentes segmentos de clientes nessas rotas. Se tal não sucedesse, as companhias poderiam cobrar sempre um preço constante, o que limitaria a variação de preços nos mercados em que operam. Porém, uma vez que existem consumidores com diferente poder de compra e diferentes motivos para viajar, as companhias oferecem uma variedade de preços. Essa variabilidade pode ser parcialmente

explicada por fatores como uma diferente sensibilidade da procura face ao preço para cada rota. (ver figura 6, capítulo II)

A rota Londres—Madrid, por ser um percurso importante para viagens de negócios e por movimentar muitos passageiros (aproximadamente 3 milhões de passageiros em 2016), apresenta um elevado tráfego, o que torna esta rota objeto de grande competitividade (Aena, 2018). No que diz respeito à rota Londres—Copenhaga, as diferenças entre preços são bastante inferiores, o que pode ser parcialmente justificado pelo menor número de passageiros (aproximadamente 1,400,000 passageiros), quando comparada com a anterior no mesmo ano (Copenhagen Airport, 2017).

Ao registarem menos procura, as companhias tendem a baixar os preços para tentar inverter essa tendência. A grande diferença entre os preços médios de ambas as rotas podem ser explicadas também pelo aumento do *load-factor* ao longo do tempo. À medida que as reservas aumentam, a companhia aérea aumenta os preços de modo a explorar o excedente de consumidor (ver capítulo II). Desta forma, um preço muito baixo pode não ser empregue caso a procura inicial seja substancialmente elevada, motivada quer pelo histórico da rota (certos dias da semana e horários), quer por determinados eventos que possam estimular a procura (cimeiras, eventos desportivos, eventos tecnológicos, entre outros). Esta segmentação, aplicada de acordo com as exigências do mercado, diz respeito não apenas aos preços, mas também à oferta disponibilizada por essas companhias aéreas.

Tabela 13: Comparação entre as diferenças de preços na rota Londres—Nova Iorque¹⁹

	Rota LDN-NYC		Diferença
	+ alto	+ baixo	
British Airways	1,205,30€	493,82€	711,48€
Norwegian	738,41€	308,75€	426,66€

Na tabela 13 é possível observarmos o intervalo de preços, bem como a sua diferença, para uma rota de longa distância entre Londres e Nova Iorque. Numa primeira fase é possível perceber uma grande diferença entre os preços de uma rota de longo curso para uma rota de curto curso, o que poderá ser explicado quer pela ausência de rotas substitutas para este percurso, quer pelos custos

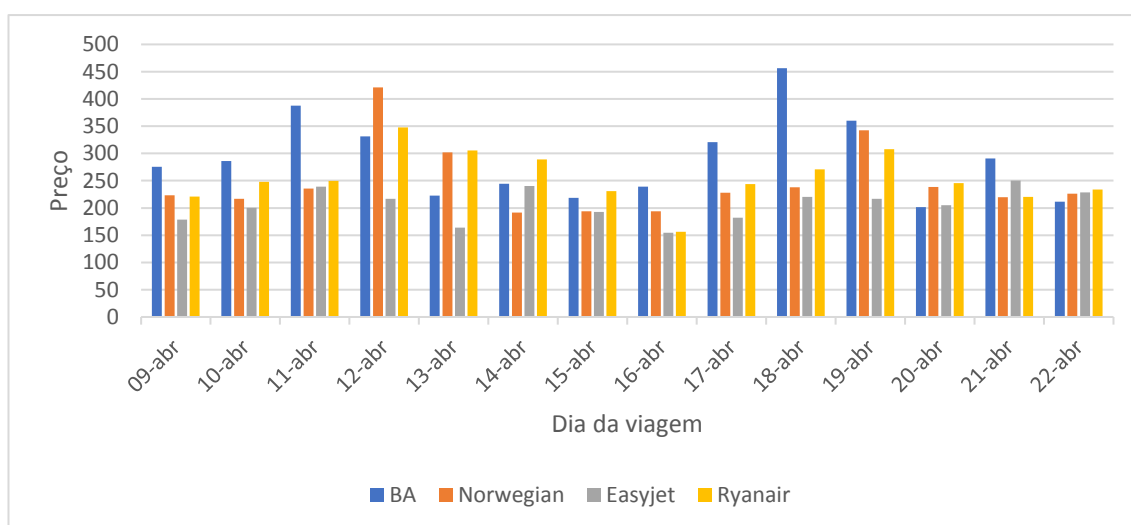
¹⁹ A saber que, para a escolha do preço mais alto, o dia anterior à partida do voo não era considerado.

superiores associados às operações. Apesar de, no mercado de longa distância, os custos operacionais suportados pelas companhias serem muito superiores aos de curta distância, é possível observar que a *Norwegian* tenta obedecer à sua filosofia de baixo custo, apresentando valores muito inferiores à *British Airways*. É também possível notar que a companhia britânica apresenta uma variação de preços superior à norueguesa, o que se explica pelo segmento de mercado alcançado. Assim, esta faixa de preços apresentados pelas duas companhias parece constituir, como referido anteriormente, uma oportunidade para ambas conseguirem aproveitar o excedente do consumidor.

Peak-load

O preço *peak-load* ou preço durante um “pico” é, segundo Alderighi (2010), um sistema de preços em que os passageiros comprem um serviço num determinado horário/dia da semana e pagam um preço mais elevado do que aqueles que o fazem fora desse mesmo pico. Desta forma, é possível percebermos que as companhias aéreas enfrentam problemas de “picos” ao longo de todo o ano, ocorrentes em finais de semana, horários de trabalho, feriados e estações do ano, sendo que a procura varia bastante para o mesmo voo. No entanto, as repercussões são distintas consoante o tipo de viagem em causa: os “picos” das viagens de negócios têm lugar principalmente durante a semana, enquanto que, geralmente, nas viagens de lazer ocorrem nos fins de semana e feriados.

Gráfico 6: Preços de voos observados na rota Londres—Madrid reservados um dia antes da partida

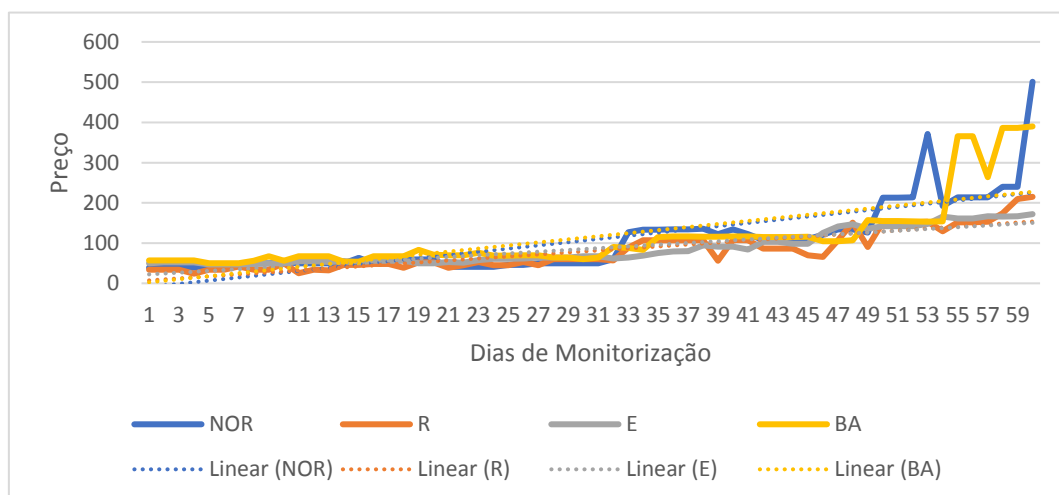


O exemplo seguinte, ilustrado no gráfico 6, resulta da análise da rota Londres–Madrid, que é predominantemente uma rota de negócios. A recolha dos preços para observação foi efetuada no dia que antecedia a partida, de modo a exemplificar o que ocorre com um viajante de negócios. Esta observação teve a duração de apenas duas semanas, uma vez que o objetivo era unicamente compreender o comportamento dos preços quando reservados sem antecedência e não numa perspetiva de longo prazo. Como é possível observar, o preço regista uma diminuição significativa durante o fim de semana, o que pode ser explicado pela menor procura para esses mesmos dias. Já os dias 10, 11, 12, 17, 18 e 19, que correspondem a dias de semana e, portanto, de trabalho, registam uma maior procura por parte de viajantes de negócios. É também perceptível, através da leitura do gráfico, que a companhia tradicional não é aquela que regista permanentemente o preço mais elevado em cada dia. Nos 14 dias observados, verifica-se que, em 8 desses, a *British Airways* apresenta o preço mais elevado e que nos restantes, esse registo pertence às *LCC's*, o que parece indicar um certo equilíbrio entre as companhias, não estando o preço mais elevado afeto apenas às companhias tradicionais.

Análise do preço ao longo do tempo – linha de tendência

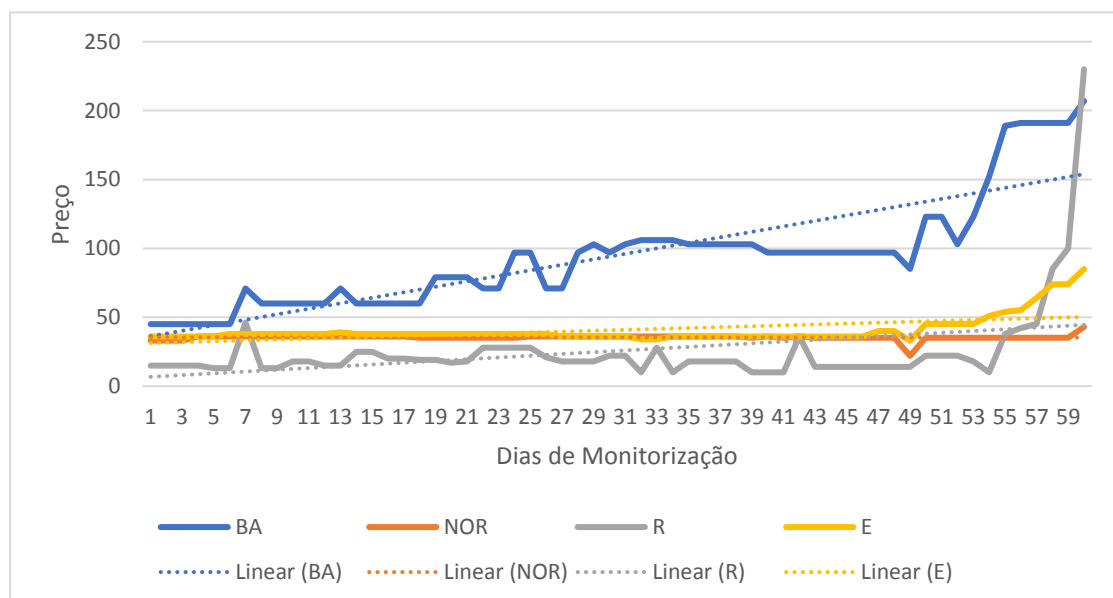
O aumento dos preços ao longo de um período de tempo específico até que esses atinjam o seu máximo pouco tempo antes da data de partida do voo é uma das estratégias frequentemente utilizadas pelas companhias, quer *FSC's*, quer *LCC's*. Tal pode ser distintamente observado através dos gráficos seguintes (gráficos 4 e 5) que representam as monitorizações dos preços das quatro companhias em estudo para as duas rotas, Londres—Madrid e Londres—Copenhaga, durante 60 dias.

Gráfico 7: Preços observados ao longo de 60 dias na rota Londres—Madrid



No gráfico 7 (rota Londres—Madrid), é possível verificar que os preços das quatro companhias nos primeiros 30/31 dias mantêm-se sempre muito próximos apesar de pequenas variações. A partir desses 30/31 dias iniciais, e com o aproximar da data da partida, o conseqüente aumento da procura provoca o aumento gradual dos preços. Contudo, é possível observar que os preços das quatro companhias estão sempre muito próximos, existindo certas alturas em que as companhias *low-cost* apresentam preços superiores à dos registados pela companhia tradicional, a *British Airways*. Com o apoio da linha de tendência linear do gráfico, pode ser comprovada a hipótese de que, quanto mais próximo está a data de partida do voo, mais cara a viagem se tornará, o que se verifica através do declive da reta, sendo que um maior declive significa um aumento dos preços.

Gráfico 8: Preços observados ao longo de 60 dias na rota Londres—Copenhaga

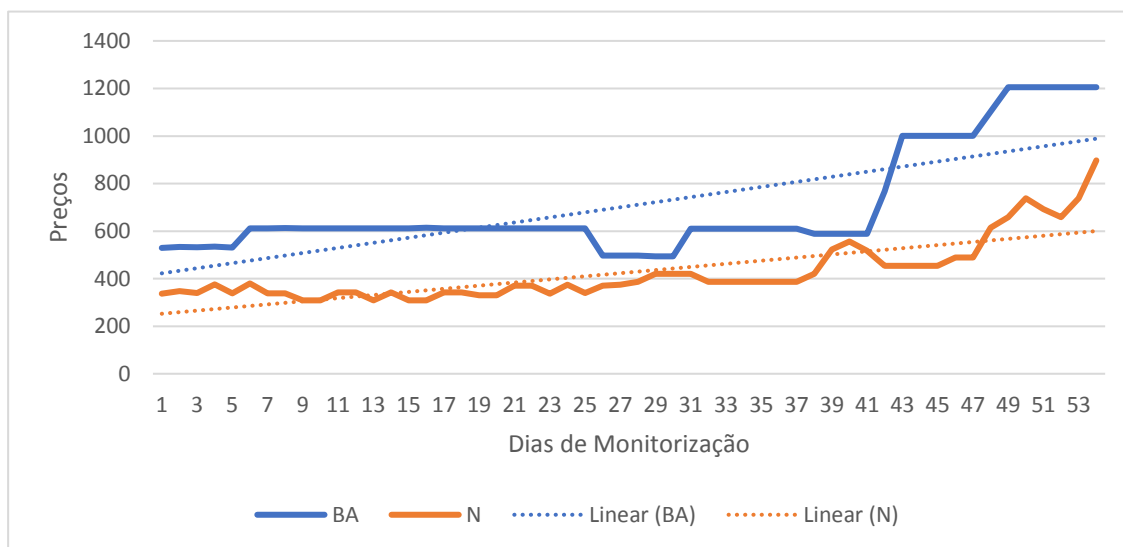


No gráfico 8 é possível observar que para a rota Londres—Copenhaga parece não existir uma concorrência tão acentuada de preços, já que a procura para esta rota é substancialmente inferior quando comparada com a procura da rota Londres—Madrid. Neste caso, a *British Airways* destaca-se com um preço mais elevado e assim permanece quase até à data de partida, o que se comprova pela linha de tendência linear correspondente.

As três *low-cost* apresentam preços mais baixos, o que corresponderá a uma estratégia típica de empresas de baixo custo. No gráfico acima, a linha de tendência linear revela-se bastante diferente quando comparada com a anterior, já que para as companhias *Easyjet* e *Norwegian* as linhas de

tendências têm uma inclinação quase nula. Tal demonstra que os preços se mantêm praticamente constantes revelando uma procura reduzida. No caso da *Norwegian*, o preço não se altera na véspera da partida, o que pode indicar que a companhia estaria a procurar reduzir os assentos vazios. Em ambos os gráficos é possível observar que, inicialmente, os preços praticados por todas as companhias são relativamente baixos e próximos, revelando assim a estratégia de baixo custo associada a estas companhias. Apesar de o gráfico 8 revelar uma maior diferença entre os preços, estes apresentam-se mais baixos que no gráfico 7, no qual, ao analisar, se torna difícil diferenciar as companhias apresentadas devido à sobreposição de linhas.

Gráfico 9: Preços observados ao longo de 60 dias na rota Londres—Nova Iorque



Por último, analisa-se o gráfico 9 relativo à monitorização de preços para a rota Londres—Nova Iorque, que teve a duração de 54 dias. A partir da observação do gráfico, verifica-se a presença de duas estratégias de preços bastante distintas. No caso da *British Airways*, durante toda a monitorização, a companhia apresenta valores mais elevados, registando apenas dois curtos períodos de redução de preços, possivelmente devido a uma diminuição na procura. Já no caso da *Norwegian*, as alterações no preço revelam-se irregulares, com aumentos e diminuições, em contraste com a companhia britânica.

Ao apresentar preços muito inferiores aos praticados pela BA, a *Norwegian* procura fazer com que os passageiros que viajam em longo curso e que por isso estão familiarizados com certas companhias e serviços, considerem voar com uma *low-cost*. De certa forma, a monitorização parece sugerir que a estratégia de *yield management* praticada pela *Norwegian* é mais sofisticada que aquela apresentada pela *British Airways*. Repare-se que as tarifas sofrem alterações constantes na

companhia *low-cost*, enquanto que na BA estas se mantem constantes por largos períodos de tempo, o que pode justificar-se pela quantidade de voos que cada companhia realiza por semana para o destino em causa. A título de exemplo, a BA efetua quatro voos diretos e seis voos com escala enquanto que a *Norwegian* efetua apenas quatro voos diretos. Uma vez que a *Norwegian* efetua menos voos para esta rota específica, necessita de desenvolver o seu *yield management* de uma forma mais eficaz, de modo a que em menos voos consiga o máximo de receita possível pois não terá o mesmo número de oportunidades que a companhia britânica, uma vez que tem um menor número de lugares disponíveis para venda, sendo obrigada a rentabilizar ao máximo os seus voos.

As linhas de tendência linear corroboram o facto de que, tal como observado anteriormente, o aproximar da data de partida conduz a um aumento no preço. Neste gráfico podemos comprovar que uma companhia aumenta o preço, levando a que a outra companhia proceda de forma contrária, diminuindo-o, no mesmo intervalo de tempo. Para corroborar esta afirmação, veja-se os seguintes exemplos: no quinto da monitorização quando a *British Airways* (BA) sobe o preço a *Norwegian* acompanha com uma redução, no intervalo entre o vigésimo-quinto dia e o trigésimo-primeiro ao passo que a BA reduz o preço a *Norwegian* e no intervalo entre o trigésimo-oitavo dia e o quadragésimo-segundo a BA procede a uma redução e a *Norwegian* responde com um aumento.

Quando existe uma procura reduzida, as companhias procuram manter os preços em níveis mais baixos, como se pode observar no gráfico 8. Tal pode ser corroborado pelos dados da tabela 12 que indicam que na rota com menor tráfego (Londres—Copenhaga) existem menos variações de preços comparativamente à rota com mais procura (Londres—Madrid).

Contudo, esta mudança das companhias *low-cost* para os voos de longo curso vem testar a tenacidade deste tipo de companhias neste mercado, uma vez que esta transformação veio reduzir as vantagens de custo criadas no mercado de curta distância. Note-se que companhias aéreas tradicionais detêm cerca de 97% dos assentos dos voos de longa distância enquanto que as *LCC's* detêm apenas 3% do mercado (Leighfisher, 2015). Estes dados, quando conjugados com os apresentados no gráfico 9, indicam que as companhias *low-cost* procuram, lentamente, ganhar quota de mercado. Porém, ao praticarem preços muito baixos podem estar a arriscar a viabilidade da companhia.

Tabela 14: Somatório de dias não consecutivos, durante a monitorização, em que não houve alteração no preço

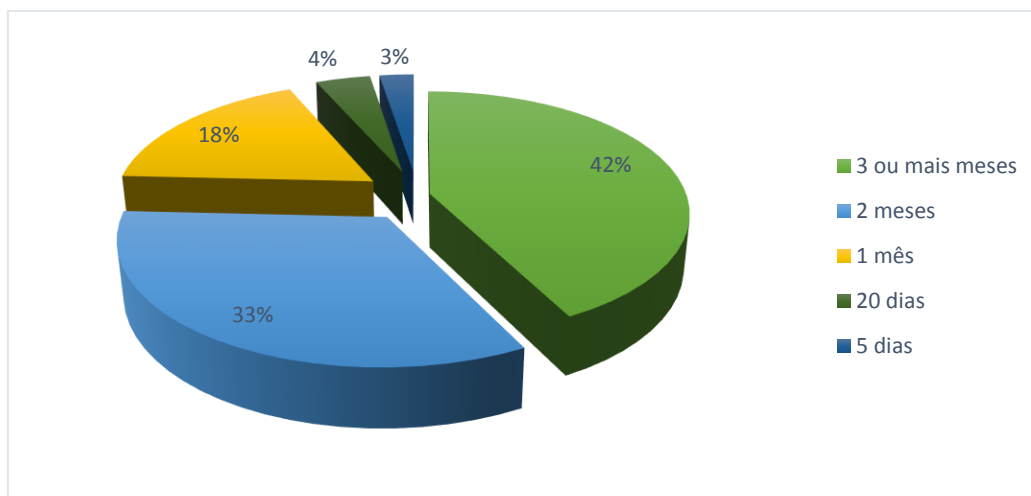
	Rota LDN-MAD	Rota LDN-CPH
<i>British Airways</i>	23 dias	40 dias
<i>Norwegian</i>	30 dias	48 dias
<i>Easyjet</i>	20 dias	45 dias
<i>Ryanair</i>	21 dias	31 dias

Consequentemente, se os assentos disponíveis são vendidos rapidamente, significando uma procura elevada, as companhias procuram subir os preços sem perder o excedente do consumidor. As companhias, ao gerirem desta forma as suas receitas (*yield*), estabelecem a melhor segmentação possível apenas numa categoria de reserva (económica, neste caso).

Análise do questionário

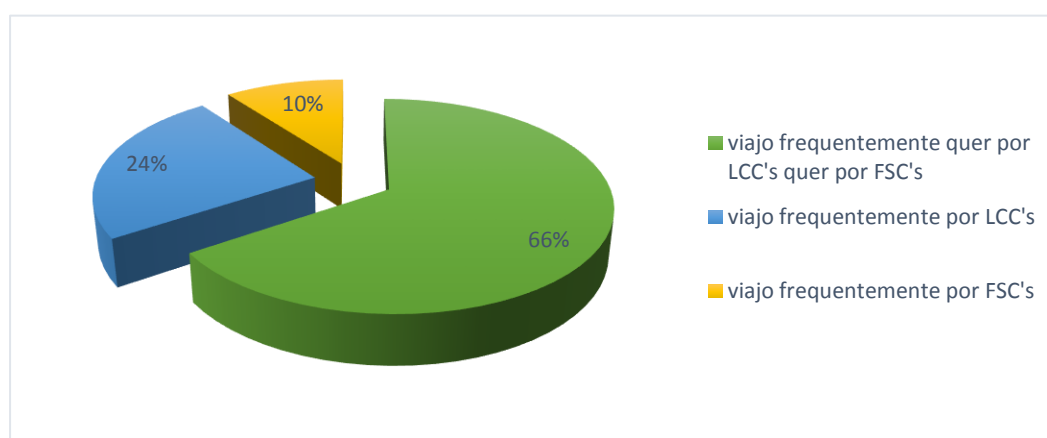
De modo a compreender melhor as preferências de voo dos consumidores e as suas perceções em relação ao mercado e, simultaneamente, combinar com os resultados obtidos pelas monitorizações dos preços (analisada acima), foi realizado um questionário, no qual participaram um total de 195 indivíduos, dos quais 62% eram mulheres e 38% eram homens. Dos inquiridos, 69% tinha uma idade inferior ou igual a 25 anos, 19% tinha uma idade entre os 26 e os 35 anos, 5% entre os 36 e 45 anos, 4% entre 46 e 55 anos e 3% mais de 56 anos. Da totalidade dos inquiridos, 75,3% afirma viajar com o propósito de lazer, 18,5% com a intenção de visitar a família e conhecidos e 6,2% viajam em negócios. Uma das perguntas iniciais do questionário tinha como objetivo saber com que antecedência os inquiridos efetuam a reserva dos seus bilhetes.

Gráfico 10: Antecedência com que os inquiridos reservam os bilhetes



Como revela o gráfico 10, a grande maioria indica reservar os bilhetes com bastante antecedência, pretendendo, desta forma, obter preços mais acessíveis. Entre os inquiridos, 42% revelou reservar o seu bilhete com “3 ou mais meses” de antecedência, seguindo-se as opções “2 meses” e “1 mês” que foram selecionadas por 33% e 18% dos inquiridos, respetivamente, perfazendo um total de 93%. Estes resultam parecem estar de acordo com o referido acima e que sugeria que 93,8% dos inquiridos tinham como propósito das suas viagens o lazer e visitar a família e conhecidos. As duas últimas opções — “20 dias” e “5 dias” — preenchem um total de 7%, o que também corresponde aos números anteriormente apresentados, em que 6,2% dos inquiridos declarava viajar por motivo de negócios.

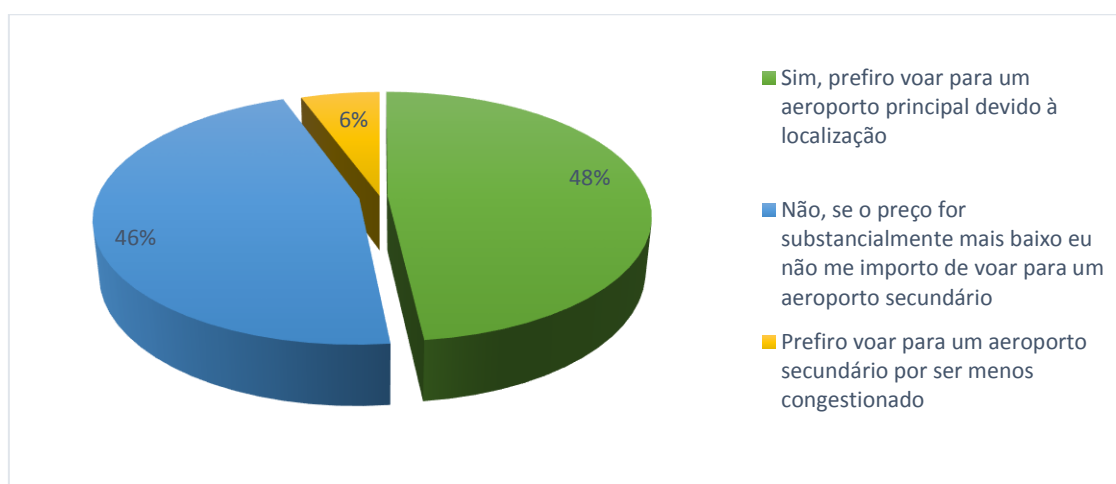
Gráfico 11: Preferência dos consumidores em relação às companhias



Os resultados da pesquisa, de acordo com o gráfico 11, mostram que 66% dos inquiridos dizem viajar frequentemente, quer com companhias low cost (*LCC's*), quer com *FSC's*, enquanto 24% prefere somente as *LCC's* e apenas 10% afirma viajar apenas por companhias *FSC*. A elevada percentagem de passageiros que diz optar por ambos os tipos de companhias reflete as diferenças cada vez menores entre os dois modelos em rotas de curta distância, a uniformização crescente dos seus mercados-alvo e a orientação do viajante para o preço, o que leva a que os passageiros não se limitem a um só modelo de companhia.

Os resultados do gráfico 12 evidenciam que 48% dos inquiridos prefere voar para um aeroporto principal devido à sua localização. Porém, 46% não se importaria de viajar para um aeroporto secundário caso o preço do bilhete fosse consideravelmente mais baixo, revelando ser essa a principal razão pela qual as companhias *FSC* começaram a alterar a sua forma de encarar o mercado, de forma a satisfazer as necessidades dos consumidores. Embora os principais aeroportos apresentem diferentes vantagens, como a localização, as ligações em rede (*hub-and-spoke*) e as instalações de qualidade superior, os aeroportos secundários tornaram-se uma opção, igualmente, atrativa para os passageiros. Estes aeroportos têm, normalmente, uma menor afluência e, por isso mesmo, menos congestionamento oferecendo tarifas mais acessíveis e, não obstante, possuem ligações aos centros das cidades. Apesar destas vantagens, 48% dos inquiridos diz preferir voar para um aeroporto principal, o que pode constituir um dos indicadores que levou as companhias *LCC's* a reformarem algumas das suas principais políticas e, deste modo, procurarem estabelecer acordos com aeroportos centrais para assim satisfazerem da melhor maneira os seus consumidores.

Gráfico 12: A localização do aeroporto é um fator decisivo na escolha do voo?



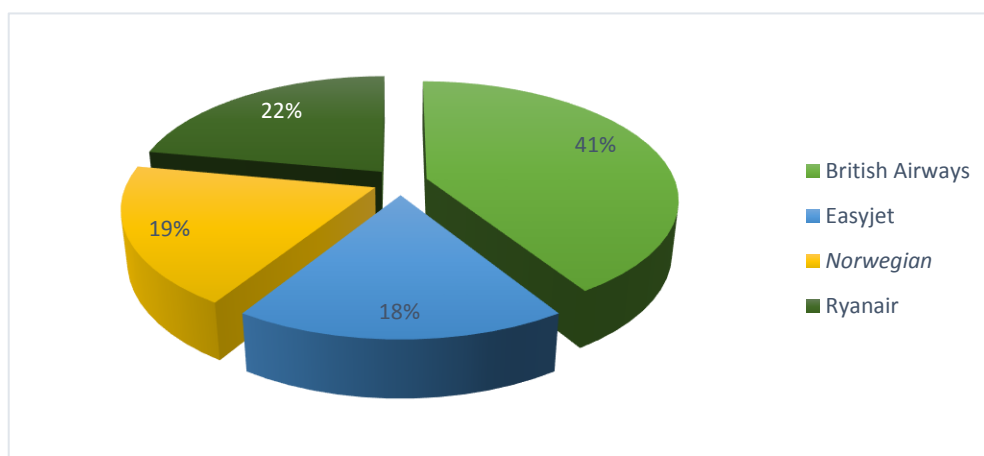
Outra das questões, do inquérito lançado, tinha como objetivo perceber a escolha dos consumidores quando confrontados com preços iguais aos referidos na tabela 14 das quatro companhias para uma rota específica, como está especificado na tabela abaixo. A amostra de dados escolhida da monitorização de preços foram os seguintes:

Tabela 15: Preços da monitorização do dia 22 de outubro de 2017 na rota Londres—Madrid

Companhia	Preços
<i>British Airways</i>	56€
<i>Easyjet</i>	51€
<i>Ryanair</i>	50€
<i>Norwegian</i>	52€

Os dados recolhidos revelam que os preços se assemelham bastante, apesar das diferenças existentes entre cada companhia. Do universo dos 195 inquiridos, 41% assinalou que preferia viajar, nesta situação, com a *British Airways* e 22% optariam pela *Ryanair*, que registou, assim a segunda maior percentagem. Os restantes inquiridos repartem-se em 19% pela *Norwegian* e 18% pela *Easyjet*. Numa perspetiva geral, 59% opta pelas companhias LCC e 41% preferiria voar pela companhia tradicional (BA), segundo o exemplo de preços apresentado na tabela 15.

Gráfico 13: Resultados das preferências dos consumidores tendo em conta o exemplo da tabela 15



Através da análise destes dados, é possível observar que, quando os preços das companhias em estudo se aproximam, existe uma grande divisão nas respostas dos inquiridos. Contudo, a maioria preferiria viajar com as companhias *low-cost*, o que poderá significar que atualmente os passageiros são cada vez mais orientados para as tarifas mais baixas, demonstrando assim a menor importância da fidelização a uma determinada companhia aérea. Contudo, existe uma grande percentagem de inquiridos (41%) que optaria pela *British Airways*, uma vez que não só os preços não apresentam grandes diferenças, como também é conhecida a melhor qualidade oferecida por esta companhia em termos da experiência de voo. Estes resultados podem ser interpretados de acordo com dois pontos de vista, já que, por um lado, verificamos que existe uma maior percentagem a optar por companhias *low-cost* (63%) em detrimento da companhia tradicional (41%), o que pode evidenciar uma maior preocupação do consumidor face ao preço; e por outro lado, verificamos que existem mais inquiridos a preferir a *British Airways* em detrimento das restantes companhias, estando as percentagens para as *low-cost* bastante repartidas, não existindo nenhuma tendência específica. Estes resultados demonstram que não existe nenhuma fidelização concreta por parte dos consumidores às companhias aéreas em estudo, podendo ser visto como o ponto de partida para as mudanças estratégicas operadas pelas companhias.

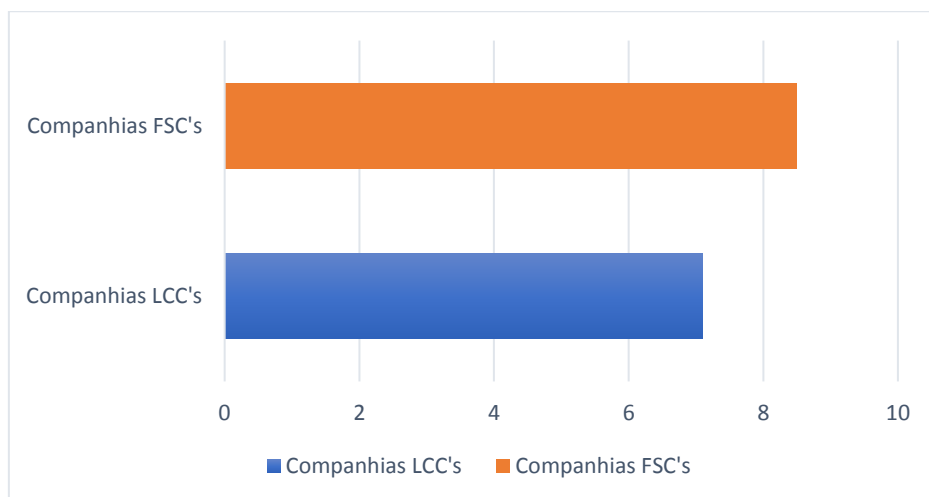
Tabela 16: Fatores que afetam a decisão na escolha de cada companhia

	<i>LCC's</i>	<i>FSC's</i>
Fator com mais importância	Preço	Serviços oferecidos
	Voos diretos	Localização do aeroporto
	Serviços oferecidos	Preço
	Localização do aeroporto	Conexões
Fator com menos importância	Reputação da companhia	Segurança

A tabela acima (16) é exemplificativa de uma das questões do inquérito em que se pretendia que os inquiridos ordenassem uma série de fatores pela ordem de importância em relação a cada tipo de companhia. Os cinco principais fatores que parecem influenciar a decisão dos passageiros na compra de um bilhete de avião no que diz respeito às companhias *LCC's* são o preço, o voo ser ou não direto, a reputação da companhia, a localização do aeroporto e, por último, o serviço a bordo. No que diz respeito às *FSC's*, a decisão do consumidor parece ser influenciada, antes de tudo, pelos serviços oferecidos, seguindo-se a localização do aeroporto, o preço oferecido, as conexões existentes e, por fim, a segurança.

No sentido de se analisar a percepção dos consumidores face aos dois modelos em análise (*low cost versus full service*) foi incluída uma questão na qual se solicitava aos inquiridos que classificassem as *LCC's* e as *FSC's* numa escala de zero a dez, em que zero seria “nada satisfeito” e 10 “totalmente satisfeito” (ver gráfico 14).

Gráfico 14: Classificação geral dos consumidores relativamente às companhias *LCC's* e *FSC's*



O gráfico 14 mostra que as *LCC's*, em termos de perspectiva dos consumidores, não se encontram muito afastadas das *FSC's*. Ambos os valores apresentados nas duas categorias podem ser considerados elevados, o que revela, de modo geral, um elevado nível de satisfação, indicando que quando utilizaram o serviço, quer das *LCC's*, quer das *FSC's*, a experiência foi positiva.

Através da análise destes resultados foi possível perceber que, embora o preço continue a ser um dos fatores mais importantes na decisão de compra, os passageiros são cada vez mais exigentes face à qualidade e à variedade dos serviços prestados. A abordagem usada pelas *low-cost* de “*one-size-fits-all*”²⁰ não responde na totalidade às várias necessidades dos passageiros de hoje em dia. A oportunidade de escolher entre classes iguais com diferentes atributos associados deve ser dada aos passageiros a fim de atender às suas necessidades específicas. De acordo com as exigências atuais dos passageiros, uma companhia aérea deve ser competitiva em termos de preço ao mesmo tempo que procura oferecer um serviço de qualidade e uma ampla gama de serviços complementares. Dos resultados obtidos, podemos concluir que não parece existir uma fidelização específica a um dos modelos, *low cost* e *full service*, mas antes uma maior atenção do consumidor

²⁰ - Termo usado para fazer referência à não segmentação outrora presenciada nas *low-cost* em que apenas existia uma gama de serviços

relativamente a quem oferece o melhor preço em conjunto com uma elevada qualidade do serviço prestado.

Assim, e numa época em que a tarifa mais baixa representa um novo tipo de fidelidade, as companhias aéreas são forçadas a encontrar maneiras de se diferenciar e expandir os seus segmentos de mercado, procurando atrair clientes de várias categorias sociais.

Discussão e Conclusão

Hibridização do mercado europeu

Em relação às companhias tradicionais, os inquiridos têm um foco maior no que diz respeito ao serviço oferecido a bordo, à localização do aeroporto e aos preços que são oferecidos. Já nas *low-cost*, os principais fatores que os consumidores têm em conta são o preço, os voos diretos e os serviços (quer abordo ou não) oferecidos pela companhia. As companhias aéreas já responderam a muitas destas necessidades dos consumidores, oferecendo cada vez mais serviços adicionais. Por exemplo, a *Ryanair* lançou em 2014 um programa chamado “*Always getting better*” com o objetivo de aumentar a qualidade do serviço e conseqüentemente a satisfação do passageiro. Desde o lançamento do programa, muitas políticas foram alteradas na companhia, desde assentos privilegiados na frente do avião, malas de cabine grátis, promoções para férias em família, programas especiais para viajantes de negócios (programa *flexi plus*), redução das taxas nos excessos de bagagens ou ainda a oferta de voos de conexão. Os viajantes de negócios com o *flexi plus* tem, por exemplo, a possibilidade de efetuar alterações nas suas reservas até 1h antes da partida, selecionar os melhores lugares, embarque prioritário e ainda têm a oferta do *check-in* de uma mala até 20kg. Foi também criado um programa direcionado para os estudantes de *Erasmus* em que estes poderiam usufruir de um desconto de 15% num total de quatro viagens (ida e volta) e o *check-in* gratuito de uma bagagem até 20 kg em cada um desses voos (*Ryanair*, 2018c). Já a *Easyjet* lançou em 2016 o programa *Flight Club* que premeia os passageiros mais frequentes, ao qual só é possível aderir através de um convite feito pela própria companhia quando os passageiros efetuam pelo menos 20 reservas e/ou gastos mínimos num período de 12 meses. Os seus membros recebem benefícios como alterações gratuitas relativas aos voos, mudança de nome sem custos, acesso a preços mais reduzidos, e pré-visualizações de ofertas especiais antes dos restantes clientes. Para os consumidores que não tenham acesso a este programa existem outras possibilidades como o *Flexi Fare* e *Easyjet Plus*. Outro fator a ter em consideração é o facto de a *Easyjet* fornecer voos para alguns aeroportos principais em vez de regionais ou secundários (*Easyjet*, 2018).

A *Norwegian*, além dos habituais programas quer promocionais, quer de fidelização para passageiros, fornece, em alguns voos, *Wi-Fi* a bordo, serviço que já é considerado de padrão para muitas companhias. Efetua também voos para muitos aeroportos principais, contrariando uma das principais filosofias das *low-cost* (comprovado pela entrevista ao profissional da companhia norueguesa). Outra característica que afasta de certo modo a companhia norueguesa do conceito

low-cost mais puro é a existência de dois aeroportos *hub*, *Gatwick* em Londres e *Gardermoen*, em Oslo, algo que é apenas verificado nas *FSC's* (*Norwegian*, 2018B). Já a *Ryanair* que, em 2012 voava apenas para um aeroporto principal (Madrid), em 2015 já operava em cinco aeroportos principais (Madrid, Barcelona, Bruxelas, Amesterdão e Roma). Estas mudanças devem-se ao facto de as *low-cost's* estarem cada vez mais focadas em clientes de negócios ao mesmo tempo que procuram aumentar as suas receitas, apostando em três vertentes, tais como uma melhor relação custo-benefício, a possibilidade das tarifas combinadas e a expansão para certos aeroportos principais.

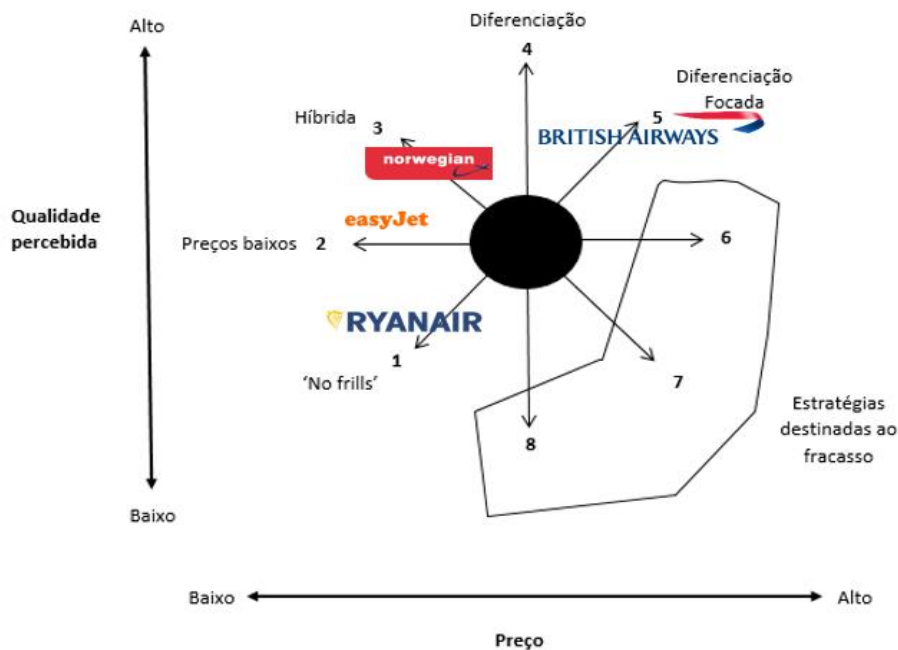
Em sentido inverso, a *British Airways* procura uma redução cada vez maior de custos, tendo lançado inclusive uma opção mais acessível na classe económica (*economic basic*) em que é necessário pagar para fazer o *check-in* da mala. Aposta também cada vez mais em aviões com assentos não reclináveis (sendo apenas opção em rotas de curto e médio alcance) (*British Airways*, 2018). Não obstante, o custo operacional ter sido desde sempre a grande preocupação, nos últimos anos, podemos verificar mudanças devidas, em grande parte, ao aumento da competição. Como foi possível perceber pela análise da monitorização de preços dos bilhetes para as diferentes rotas em estudo, parece existir uma aproximação estratégica entre a *British Airways* e as *low-cost*. As companhias procuram praticar preços baixos numa fase inicial e aumentar ao longo do tempo, como podemos observar nos gráficos 7, 8 e 9, sendo esta umas das únicas práticas do modelo de negócio de baixo custo que ainda é alcançada pela generalidade das companhias *LCC's*.

As companhias aéreas *low-cost* estão assim a procurar cada vez mais adicionar extras, como referido anteriormente, tentando aumentar a qualidade e abandonando a ideia de que o barato significa baixa qualidade, pretendendo, desta forma, ganhar novos passageiros. Estas alterações, que têm vindo a verificar-se em algumas companhias, vão ao encontro dos resultados encontrados no gráfico 8, no qual é possível verificar que a maioria dos consumidores inquiridos (66%) não estão fidelizados a nenhuma companhia ou tipo de companhia, mas escolhem antes aquela que lhe oferece o melhor equilíbrio entre preço e qualidade.

Este contexto representa a base que permitiu a evolução das companhias para uma posição “híbrida” através de uma mistura de atributos (quer ao nível do preço, quer da qualidade) do modelo de baixo custo e do modelo tradicional. No contexto atual do mercado, as companhias aéreas “híbridas” representam *LCC's* com características de companhias tradicionais ou *FSC's* com recursos de baixo custo. Porém, não existe uma linha que determine o momento em que uma companhia aérea se torna “híbrida”. Particularmente na Europa, as *FSC's* juntaram-se à batalha pelos passageiros de curtas distância que se tornaram também mais conscientes relativamente ao

preço. Algumas companhias como a *Norwegian* começaram a apostar no mercado de longas distâncias alterando, desta forma, um dos elementos considerados chave do seu modelo de negócio. Muitas destas mudanças podem ser notadas nos preços praticados em que é possível verificar que cada vez mais existe uma segmentação direcionada, quer para os viajantes de negócios, quer para os viajantes de lazer. Também foi possível perceber, através dos resultados dos inquéritos, que 46% dos inquiridos (ver gráfico 12) não se importam de viajar para aeroportos secundários se o preço for substancialmente inferior. Este resultado leva a crer que se estas companhias conseguirem, de certa maneira, continuar a optar e a investir em aeroportos principais (mantendo aproximadamente o mesmo nível de preço), isso poderá levar a uma maior concorrência, tornando o mercado da aviação cada vez mais instável para todos os *players*.

Figura 8: Posicionamento das companhias aéreas no relógio estratégico de Bowman.



Fonte: Elaboração própria

Assim, e através da análise da tabela A1 (em anexo) relativa aos critérios da CAPA e usando o relógio estratégico de Bowman, é possível situar estrategicamente as companhias em estudo. A *Ryanair*, apesar de ter iniciado alguns programas de fidelização e de apresentar alguns aeroportos principais nas suas rotas, continua a ser uma companhia com o modelo *low-cost* mais puro, visto respeitar mais critérios da tabela A1 que qualquer outra companhia em estudo. A *Easyjet* pode ser

considerada uma companhia que está situada dentro de um grupo híbrido com elementos de baixo custo, como é possível observar na figura 8. Já a *Norwegian* pode ser rotulada como uma clara transportadora híbrida, uma vez que é dominada por elementos característicos das companhias tradicionais. Na verdade, esta operadora autocaracteriza-se como uma companhia híbrida, sendo que na entrevista efetuada ao especialista da mesma, esse defendeu que a companhia procura sempre em primeiro lugar a qualidade acima da média combinada com preços acessíveis ao consumidor.

Devido à hibridização do mercado a que se tem vindo a assistir, torna-se cada vez mais difícil traçar uma linha que separe as companhias quanto à sua estrutura de custos, produto, preço ou serviço. O setor das companhias aéreas deve ser visto como um espectro completo que não pode ser dividido apenas em dois grupos distintos, já que cada companhia começou a oferecer um produto muito próprio com características muito identitárias de cada marca, em que o sucesso das estratégias dependerá muito da intensidade da competição. Este clima de competitividade no modelo de negócio de baixo custo tem assim pressionado a diferenciação, estando a indústria mais focada no consumidor. Contudo, o seu grande desafio será fazê-lo de maneira controlada, tendo sempre em atenção os seus custos associados e assegurando que os *load-factors* e receitas compensam os custos mais elevados. 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. Nessa situação, as companhias aéreas que desenvolverem boas respostas de atuação, para se reestruturarem e consolidarem, alcançarão vantagens competitivas importantes (Cento, 2009).

Conclusão

Desde a liberalização do mercado da aviação que a experiência de viajar de avião se alterou de forma profunda. Na Europa, as mudanças começaram nos anos 90 com a total liberalização do setor de aviação. Desde então, as companhias de baixo custo iniciaram as suas operações pela Europa. A quota de mercado deste tipo de companhias neste continente era de apenas 5% em 2000, tendo aumentado significativamente, ascendendo hoje em dia a cerca de 40%, segundo dados do ICAO (2017).

Os voos mais baratos oferecidos pelas companhias *low-cost* permitiram que cada vez mais pessoas utilizassem o transporte aéreo. Estes preços mais acessíveis tornaram o mercado muito mais competitivo, como foi possível observar nos gráficos das monitorizações (ver gráfico 4), nos quais é bastante difícil fazer corresponder cada linha à companhia equivalente. Como resultado desta competitividade nos preços, os consumidores tornaram-se cada vez menos fidelizados a uma companhia. Os resultados do inquérito demonstram que muitos são os passageiros que não estão fidelizados a nenhuma companhia ou tipo de companhia específico, já que 66% dos inquiridos assume viajar quer por *LCC's*, quer por *FSC's* (gráfico 11). Quando questionados sobre as preferências entre voar para um aeroporto principal ou secundário, as escolhas são bastante divididas, com 46% dos inquiridos a assumir que se o preço for substancialmente mais baixo não se importaria de voar para um aeroporto secundário e 48% a indicarem que prefeririam voar para um aeroporto principal devido à localização, o que parece, mais uma vez, confirmar a não fidelização anteriormente referida.

Como consequência do panorama do mercado e numa tentativa de as companhias acompanharem os consumidores na sua exigência pelo serviço de melhor qualidade, uma migração dos modelos clássicos de negócios para uma posição híbrida pode ser percebida. De acordo com a abordagem de Bowman e com os dados recolhidos da entrevista aos especialistas das companhias, podemos afirmar que as companhias em estudo têm procedido a várias alterações aos seus modelos de negócio com a introdução de muitas características que antes apenas se encontravam nas *FSC's*. A título de exemplo, a *Norwegian* procura a qualidade sem tentar reduções de custos numa primeira instância, como referido anteriormente. É uma companhia que procura posicionar-se acima das habituais *low-cost* em termos de qualidade do produto.

Noutros casos, e tal como foi referido no capítulo I, as companhias aéreas tradicionais criaram as suas próprias companhias de baixo custo para permanecerem competitivas, ou efetuaram alterações nas companhias tradicionais como é o caso da BA, especialmente no tráfego *point-to-*

point (voos de curta distância) com a introdução de uma categoria de preço similar às *low-cost*. Além disso, as companhias aéreas tradicionais estão a operar cada vez mais com um tipo de aeronave em voos de curta distância. Tentam, dessa forma, reduzir os custos com o pessoal, já que, com aviões iguais, tanto pilotos como comissários podem trabalhar em qualquer rota ou aeronave a qualquer momento. A utilização de apenas um tipo de aeronave leva também a um maior efeito de sinergia quando se trata de manutenção.

Já as transportadoras de baixo custo têm optado por oferecer mais qualidade na forma de serviços adicionais, como é o caso da possibilidade de reservar assentos especiais, embarques prioritários, *wifi* a bordo, programas de milhas, entre outros. No entanto, convém referir que nem todas as companhias de baixo custo podem ser comparadas entre si pois, tal como foi mencionado anteriormente, as companhias *low-cost* estudadas encontram-se em diferentes níveis de diferenciação. Não existe assim um único tipo de modelo de companhia aérea — seja tradicional, *LCC* pura (*Ryanair*) ou híbrida (*Norwegian*) — que possa ser considerado como o "melhor". Em suma, todas as alterações, quer ao nível estrutural, quer ao nível estratégico, vêm beneficiar o consumidor, completando e melhorando a oferta. Todavia, as companhias que não conseguirem produzir avanços nos seus modelos ou estruturas organizacionais direcionadas à hibridização (não só a nível externo, mas também a nível interno, como é o caso do aumento salarial) poderão sofrer consequências negativas do mercado. Por outro lado, um avanço não controlado no modelo híbrido poderá descontrolar os custos, provocando resultados, de igual modo, negativos. Com a grande competição existente no mercado atual, é importante para as companhias venderem a quantidade certa de produto na altura certa, obrigando a que as necessidades dos consumidores sejam vistas sempre em primeiro lugar. Simultaneamente, e apesar do crescimento constante da procura e do crescimento que atravessa o mercado, assistimos hoje em dia a verdadeiras guerras entre as transportadoras, no que toca aos recursos humanos, em que os trabalhadores reivindicam melhores condições de trabalho. Existem certas companhias *low-cost* que, comparativamente a companhias concorrentes, registam salários mais elevados, o que provoca êxodos de trabalhadores entre companhias, resultando em greves e em cancelamentos de voos. A única solução para evitar tais situações adversas é aumentar os salários dos trabalhadores, sendo necessário refletir essa medida nos preços dos bilhetes.

Um dos principais problemas do mercado parece ter sido o rápido crescimento das companhias aéreas *low-cost* nos últimos 15 anos, desencadeando uma aproximação das tarifas das *low-cost* por parte das *FCS's*, como foi possível observar no capítulo anterior (ver gráficos 7 e 8), tornando-se

praticamente impossível distinguir as tarifas da companhia tradicional das *low-cost*. É, portanto, necessário rever os modelos de negócio das companhias, já que preços muito reduzidos tornam-se tóxicos devido aos grandes custos fixos (tripulação e manutenção) e provocam um *break-even point*²¹ elevado. Contudo, algumas companhias já se pronunciaram acerca de determinadas alterações tendo em vista a subida dos preços, como é o caso da *Easyjet* que anunciou que iria proceder a uma subida gradual dos preços, e da *Ryanair* que declarou que começará a cobrar pela bagagem de mão (Ryanair, 2018d)

Por último, e segundo as entrevistas dos especialistas, é de referir que não são esperadas alterações na indústria devido à falência de companhias como a *AirBerlin* ou a *Monarch*. É possível afirmar que a falência destas companhias é uma consequência da sua ineficácia, sendo esta uma ferramenta de autorregulação do mercado.

²¹ Ponto de equilíbrio entre o total de gastos e o total de receita

Bibliografia

- Alderighi, M. (2010) «Fare dispersions in airline markets: A quantitative assessment of theoretical explanations». *Journal of Air Transport Management* (Vol. 16);
- Adeleke, A., & Suraju, A. A. (2012). The determinants of customer loyalty in Nigeria's GSM market. *International Journal of Business and Social Science*;
- Anna.Aero (2018) «Lcc capacity in Europe set for half a billion seats in 2018». Disponível on-line em <https://www.anna.aero/2018/07/18/lcc-capacity-in-europe-set-for-half-a-billion-seats-in-2018/> (acedido em 12 agosto de 2018);
- Barrett, S. D. (2004). The sustainability of the Ryanair model. *International Journal of Transport Management*, 2;
- Belobaba, P., Odoni, A., & Barnhart, C. (2009). The global airline industry;
- Bhadra, D., & Wells, M. (2005). Air travel by state: Its determinants and contributions in the United States. *Public Works Management & Policy*;
- Bhadra, D., & Kee, J. (2008). Structure and dynamics of the core US air travel markets: A basic empirical analysis of domestic passenger demand. *Journal of Air Transport Management*, 14;
- British Airways (2017). Relatório anual 2017. Disponível on-line em <http://phx.corporateir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9NjYzMTY0fENoaWxkSUQ9MzcwNDUzfFR5cGU9MQ==&t=1> (acedido em 12 maio de 2018);
- British Airways (2018). «Economy classes». Disponível on-line em <https://www.britishairways.com/en-de/information/travel-classes/economy/our-long-haul-fares> (acedido em 21 março de 2018);
- Borenstein, S., Rose, N (2014) *How Airline Markets Work...Or Do They? Regulatory Reform in the Airline Industry*;
- British Airways (2018b). «Company History». Disponível on-line em <https://www.britishairways.com/en-gb/information/about-ba/history-and-heritage/explore-our-past> (acedido em 12 maio de 2018);
- British Airways (2018c). «British Airways FactSheet». Disponível on-line em <http://mediacentre.britishairways.com/factsheets/details/86/Factsheets-3/33> (acedido em 12 maio de 2018);
- Brunger, William G.; Perelli, S. (2009). The impact of the internet on airline fares: Customer perspectives on the transition to internet distribution. *The Impact of the Internet on Airline*

- Fares: Customer Perspectives on the Transition to Internet Distribution, 8.2, 187–199. Retrieved from [https://scholar.google.com/scholar?q=Brunger and Perelli, 2008&lr=](https://scholar.google.com/scholar?q=Brunger+and+Perelli,+2008&lr=)
- Calder, S. (2002). *No Frills: The Truth Behind the Low-Cost Revolution in the Skies*. London: Virgin Books (acedido em 7 de outubro de 2018);
 - Capa (2012). «Low Cost Carriers». Disponível on-line em <http://centreforaviation.com/profiles/hot-issues/low-cost-carriers-lccs#lcc> (acedido em 30 de junho de 2018);
 - Cento, A. (2009). *The Airline Industry: Challenges in the 21st century*. Physica – Verlag;
 - Cento, A. *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2009;
 - Crouch, G., Schultz, L. & Valerio, 1992. Marketing international tourism to Australia, *Tourism management*, 13;
 - Copenhagen Airport (2017). Record growth in 2016. Disponível on-line em <https://www.cph.dk/en/about-cph/investor/traffic-statistics/2017/1/copenhagen-airport-record-growth-in-2016/> (acedido em 12 maio de 2018);
 - Contabilidade Financeira (2013). Disponível on-line em <http://www.contabilidade-financeira.com/2012/03/margem-operacional.html> (acedido em 3 fevereiro de 2018);
 - Delfmann, W. (2005). *Strategic management in the aviation industry*. Ashgate Pub Co.;
 - Department for Transport. (2016). *Air transport market maturity summary report*. University of Westminster;
 - De Wit, J. G., & Zuidberg, J., (2012). The growth limits of the low-cost carrier model. *Journal of Air Transport Management*, 21;
 - Deutsches Zentrum fuer Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR): Disponível on-line em http://www.dlr.de/fw/en/desktopdefault.aspx/tabid-2961/9753_read-19682/ (acedido em 24 junho de 2018);
 - DLR. Low-Cost Monitor (2018) «Seats and Takeoffs» Disponível on-line em <https://www.dlr.de/dlr/en/desktopdefault.aspx/tabid-10996/year-all/> (acedido em 23 de abril de 2018);
 - Dobruszkes, F., Lennert, M., & Hamme, G. V. (2011). An analysis of the determinants of air traffic volume for European metropolitan areas. *Journal of Transport Geography*, 19;
 - Doganis, R. (2010). *Flying Off Course IV: Airline Economics and Marketing (Vol. 4th)*. Routledge;
 - Doganis, R. (2006). *The Airline Business (Vol. 4th)*. Routledge;

- Dresner, M., 2006. Leisure versus business passengers: Similarities, differences, and implications., *Journal of Air Transport Management* 12;
- Easyjet (2017). Annual Report – 2017. Disponível on-line em <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2017/2017-annualreport-and-accounts-v1.pdf> (acedido em 22 de julho de 2018);
- Easyjet (2016). «Flight Club da Easyjet». Disponível on-line em <https://www.easyjet.com/pt/termos-e-condicoes/flight-club> (acedido em 22 de setembro de 2018);
- Eurocontrol (2017). «Rapid rise of Low-Cost Carriers». Disponível on-line em <http://www.eurocontrol.int/news/rapid-rise-low-cost-carriers> (acedido em 22 de novembro de 2018);
- Fleming, Ken; Tacker, Tom; Vasigh, Bijan (2008); *Introduction to Air Transport Economics: from theory to applications*; Ashgate Publishing;
- Frank, R. H. (2009) “Microeconomia e Comportamento”, McGraw-Hill, 6ª ed., (Capítulo 11);
- Graham, A. (2000). Demand for leisure air travel and limits to growth. *Journal of Air Transport Management*;
- Hooper, P., 1993. The elasticity of demand for travel: A review, Research Report, Institute of Transport Studies, University of Sydney, Sydney, Australia;
- Huthwaite, Philip (2014) «6 core elements of Dynamic Pricing» Disponível on-line em https://blog.blackcurve.com/6-core-elements-of-dynamic-pricing_(acedido em 25 de maio de 2018);
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of Business Strategy*, v. 29;
- ICAO (s.d.). «Low Cost Carriers» Disponível on-line em <https://www.icao.int/sustainability/pages/low-cost-carriers.aspx> (acedido em 25 maio de 2018);
- ICAO (2017). «List of Low Cost Carriers» Disponível on-line em <https://www.icao.int/sustainability/Documents/LCC-List.pdf> (acedido em 25 novembro de 2017);
- IATA (2017). «Strong Airline» Disponível on-line em <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2017-12-05-01.aspx> (acedido em 25 janeiro de 2018);

- Ison, Stephen; Budd, Lucy (2017). Air Transport Management- an international perspective. Routledge;
- Ishutkina, M. & Hansman, R. J. (2008). Analysis of interaction between air transportation and economic activity. International Center for Air Transportation. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge;
- InterVISTAS Consulting Inc. (2007). Estimating Air Travel Demand Elasticities. InterVistas.
- Johnson, G., Scholes, K. e Whittington, R. (2005). Exploring Corporate Strategy. (7ª Edição). Prentice Hall;
- Low-cost Carriers: Exploring new territories, (2018). Euromonitor International;
- Klopheus, Conrady e Fichert (2012). Low-Cost Carriers going hybrid Evidence from Europe. (Vol. 23) Journal of Air Transport Management;
- Malhotra, K. (2017). Marketing Research: An applied approach. Pearson;
- Mateus, A; Mateus, M (2002) Capítulo 16, “Microeconomia Teoria e Aplicações II”;
- McAfee, P., e Te Velde, V (2006): “Dynamic Pricing in the Airline Industry,” Handbook on Economics and Information Systems;
- Norwegian (2017). Relatório anual – 2017. Disponível on-line em <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/investor-relations/annual-report-2017-interactive.pdf> (acedido em 3 abril de 2018);
- Norwegian (2018). Visão geral da companhia. Disponível on-line em <https://www.norwegian.com/nl/about> (acedido em 3 abril de 2018);
- Norwegian (2018b) «In-flight services». Disponível on-line em <https://www.norwegian.com/uk/travel-info/on-board/in-flight-entertainment/> (acedido em 3 abril de 2018);
- Porter, M. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press
- Público (2018) «Niki Lauda vende empresa de aviação à Ryanair» Disponível on-line em <https://www.publico.pt/2018/03/20/economia/noticia/niki-lauda-vende-empresa-de-aviacao-a-ryanair-1807377> (acedido em 7 abril de 2018);
- Parlamento (2018). «ANA - Aeroportos de Portugal» Disponível on-line em <http://www.parlamento.pt/Paginas/2018/setembro/ANA-CEIOP.aspx> (acedido em 30 julho de 2018);

- Ryanair (2017). Ryanair full year results 2017. Disponível on-line em <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2017/07/Ryanair-FY2017-Annual-Report.pdf> (acedido em 5 julho de 2018);
- Ryanair (2018) «History of Ryanair». Disponível on-line em <https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/> (acedido em 10 Setembro de 2018);
- Ryanair (2018b). «Ryanair Fleet». Disponível on-line em <http://www.ryanair.com/pt/about/fleet> (acedido em 12 julho de 2018);
- Ryanair (2018c) «Estudantes Erasmus». Disponível on-line em <https://www.ryanair.com/pt/pt/planear-viagem/explorar/ESN> (acedido em 12 setembro de 2018);
- Ryanair (2018d) «New Bag Policy From November Will Cut Check Bag Fees & Reduce Boarding Delays». Disponível on-line em <https://corporate.ryanair.com/news/new-bag-policy-from-november-will-cut-check-bag-fees-reduce-boarding-delays/> (acedido em 20 setembro 2018)
- Ryans, A. (2010). When companies underestimate low-cost rivals. McKinsey Quarterly;
- Routes Online (2017). «Easyjet agrees 40m deal as air Berlin bids farewell». Disponível on-line em <https://www.routesonline.com/news/29/breaking-news/275483/easyjet-agrees-40m-deal-as-air-berlin-bids-farewell/> (acedido em 12 agosto de 2018);
- Sapo (2018). «Incentivo de milhões e as razões para a Ryanair voar para o Porto» Disponível on-line em <http://rr.sapo.pt/noticia/47185/incentivo-de-milhoes-e-procura-as-razoes-para-a-ryanair-voar-para-o-porto> (acedido em 12 agosto de 2018);
- Salanti, A., Malighetti, P., & Redondi, R., (2012). Low-cost pricing strategies in leisure markets. *Tourism management*, 33;
- Schlumberger, Charles E., Weisskopf, Nora (2014) Ready for Takeoff?: The Potential for Low-Cost Carriers in Developing Countries, Washington: World Bank Publications;
- Swan, W., 2008. Forecasting Air Travel with Open Skies, Seabury Airline Planning Group, August. <http://www.seaburyapg.com/company/research.html> (acedido em 10 outubro de 2017);
- Steiner, S., Bozicevic, A., & Mihitec, T. (2008). Determinants of European air traffic development. *Transport Problems*;
- Schlumberger, C., Weisskopf (2014). Ready for Takeoff? The potential for Low-Cost Carriers in Developing Countries;

- 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;
- World-statistics (2018). Disponível on-line em <http://world-statistics.org> (acedido em 15 maio de 2018);
- World Airline Awards (2018). «Award Winners». Disponível on-line em <https://www.worldairlineawards.com> (acedido em 8 maio de 2018).

ANEXOS

Anexo 1

Tabela A1 – Resultados das práticas das LCC's

Resultados das companhias *low-cost* em estudo nas práticas do modelo de negócios segundo a CAPA

LCC	Alta densidade de assentos	Alta utilização de aeronaves (h/dia)	Frota homogênea	Tarifas baixas	Configuração de classe única	Apenas serviços <i>point-to-point</i>	<i>No frills</i>	Uso frequente de aeroportos secundários	Tempos de <i>turn-around</i> reduzidos	Apenas rotas de curto/médio alcance
<u>Ryanair</u>	100%	12.30	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<u>Easyjet</u>	100%	10.40	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim e Não	Sim	Sim
<u>Norwegian</u>	96,5%	11.30	Não	Sim	Sim e Não	Não	Sim	Sim e Não	Sim	Não

Fonte: CAPA, 2017

Anexo 2: Monitorizações

Tabela A2 - Rota Londres-Madrid

Data	Dia da Semana	British Airways	Norwegian	Ryanair	Easyjet
13-out	sexta-feira	57	39	34	50
14-out	sábado	57	39	34	52
15-out	domingo	57	39	34	52
16-out	segunda-feira	57	39	24	52
17-out	terça-feira	50	39	34	47
18-out	quarta-feira	50	46	34	47
19-out	quinta-feira	50	46	42	47
20-out	sexta-feira	56	50	34	48
21-out	sábado	67	50	34	50
22-out	domingo	56	53	50	50
23-out	segunda-feira	67	50	25	55
24-out	terça-feira	67	50	34	55
25-out	quarta-feira	67	50	32	53
26-out	quinta-feira	54	50	46	55
27-out	sexta-feira	54	63	46	52
28-out	sábado	67	50	48	56
29-out	domingo	67	50	48	56
30-out	segunda-feira	67	59	39	56
31-out	terça-feira	83	59	52	50
01-nov	quarta-feira	71	59	52	50
02-nov	quinta-feira	70	41	39	53
03-nov	sexta-feira	70	41	45	51
04-nov	sábado	76	41	53	58
05-nov	domingo	69	41	45	61
06-nov	segunda-feira	69	46	45	61
07-nov	terça-feira	70	46	53	62
08-nov	quarta-feira	70	50	45	64
09-nov	quinta-feira	64	50	60	64
10-nov	sexta-feira	64	50	60	64
11-nov	sábado	60	50	60	67
12-nov	domingo	64	50	60	67
13-nov	segunda-feira	90	60	57	62
14-nov	terça-feira	88	127	89	64
15-nov	quarta-feira	83	133	107	69
16-nov	quinta-feira	115	133	107	75
17-nov	sexta-feira	117	134	107	79
18-nov	sábado	117	134	107	80
19-nov	domingo	116	136	107	94

20-nov	segunda-feira	116	122	56	91
21-nov	terça-feira	117	134	108	91
22-nov	quarta-feira	117	122	107	84
23-nov	quinta-feira	115	108	86	103
24-nov	sexta-feira	115	108	86	103
25-nov	sábado	115	110	86	98
26-nov	domingo	116	110	70	98
27-nov	segunda-feira	105	121	66	125
28-nov	terça-feira	105	134	107	141
29-nov	quarta-feira	107	134	151	147
30-nov	quinta-feira	157	126	90	136
01-dez	sexta-feira	155	213	152	142
02-dez	sábado	155	213	152	142
03-dez	domingo	154	214	152	142
04-dez	segunda-feira	153	371	153	148
05-dez	terça-feira	154	192	129	166
06-dez	quarta-feira	366	214	152	161
07-dez	quinta-feira	366	214	152	161
08-dez	sexta-feira	264	214	153	167
09-dez	sábado	386	240	174	166
10-dez	domingo	386	240	210	167
11-dez	segunda-feira	390	501	215	172

Tabela A3 – Rota Londres-Copenhaga

Data	Dia da Semana	British Airways	Norwegian	Ryanair	Easyjet
13-out	sexta-feira	45	33	15	36
14-out	sábado	45	33	15	36
15-out	domingo	45	33	15	36
16-out	segunda-feira	45	36	15	36
17-out	terça-feira	45	36	13	36
18-out	quarta-feira	45	36	13	38
19-out	quinta-feira	71	36	46	38
20-out	sexta-feira	60	36	13	38
21-out	sábado	60	36	13	38
22-out	domingo	60	36	18	38
23-out	segunda-feira	60	36	18	38
24-out	terça-feira	60	36	15	38
25-out	quarta-feira	71	36	15	39
26-out	quinta-feira	60	36	25	38
27-out	sexta-feira	60	36	25	38
28-out	sábado	60	36	20	38

29-out	domingo	60	36	20	38
30-out	segunda-feira	60	35	19	38
31-out	terça-feira	79	35	19	38
01-nov	quarta-feira	79	35	17	38
02-nov	quinta-feira	79	35	18	38
03-nov	sexta-feira	71	35	28	38
04-nov	sábado	71	35	28	38
05-nov	domingo	97	35	28	38
06-nov	segunda-feira	97	36	28	38
07-nov	terça-feira	71	36	21	38
08-nov	quarta-feira	71	36	18	36
09-nov	quinta-feira	97	36	18	36
10-nov	sexta-feira	103	36	18	36
11-nov	sábado	97	36	22	36
12-nov	domingo	103	36	22	36
13-nov	segunda-feira	106	36	10	34
14-nov	terça-feira	106	36	28	34
15-nov	quarta-feira	106	36	10	36
16-nov	quinta-feira	103	36	18	36
17-nov	sexta-feira	103	36	18	36
18-nov	sábado	103	36	18	36
19-nov	domingo	103	36	18	36
20-nov	segunda-feira	103	35	10	36
21-nov	terça-feira	97	36	10	36
22-nov	quarta-feira	97	35	10	36
23-nov	quinta-feira	97	36	36	36
24-nov	sexta-feira	97	35	14	36
25-nov	sábado	97	35	14	36
26-nov	domingo	97	35	14	36
27-nov	segunda-feira	97	35	14	36
28-nov	terça-feira	97	35	14	40
29-nov	quarta-feira	97	35	14	40
30-nov	quinta-feira	85	22	14	33
01-dez	sexta-feira	123	35	22	45
02-dez	sábado	123	35	22	45
03-dez	domingo	103	35	22	45
04-dez	segunda-feira	123	35	18	45
05-dez	terça-feira	152	35	10	51
06-dez	quarta-feira	189	35	38	54
07-dez	quinta-feira	191	35	42	55
08-dez	sexta-feira	191	35	45	64
09-dez	sábado	191	35	85	74
10-dez	domingo	191	35	100	74

Tabela A4- Rota Londres-Nova Iorque

Data	Dia da Semana	<i>British Airways</i>	<i>Norwegian</i>
18-mar	Domingo	529,35	337,18
19-mar	Segunda-feira	533,33	347,97
20-mar	Terça-feira	532,7	339,85
21-mar	Quarta-feira	534,49	375,39
22-mar	Quinta-feira	530,86	338,75
23-mar	Sexta-feira	611,09	379,75
24-mar	Sábado	611,09	338,75
25-mar	Domingo	613,36	338,75
26-mar	Segunda-feira	611,32	308,75
27-mar	Terça-feira	611,32	308,75
28-mar	Quarta-feira	611,32	342,84
29-mar	Quinta-feira	611,32	342,84
30-mar	Sexta-feira	611,32	308,75
31-mar	Sábado	611,32	342,84
01-abr	Domingo	610,98	308,75
02-abr	Segunda-feira	614,39	308,75
03-abr	Terça-feira	611,55	342,84
04-abr	Quarta-feira	611,32	342,84
05-abr	Quinta-feira	611,32	330,57
06-abr	Sexta-feira	611,32	330,57
07-abr	Sábado	611,32	370,34
08-abr	Domingo	611,32	370,34
09-abr	Segunda-feira	611,32	336,25
10-abr	Terça-feira	611,32	374,2
11-abr	Quarta-feira	611,32	340,11
12-abr	Quinta-feira	497,23	370,34
13-abr	Sexta-feira	497,23	374,2
14-abr	Sábado	497,23	386,14
15-abr	Domingo	493,82	420,23
16-abr	Segunda-feira	493,82	420,23
17-abr	Terça-feira	610,64	420,23
18-abr	Quarta-feira	610,64	386,14
19-abr	Quinta-feira	610,64	386,14
20-abr	Sexta-feira	610,64	386,14
21-abr	Sábado	610,64	386,14
22-abr	Domingo	610,64	386,14
23-abr	Segunda-feira	610,64	386,14

24-abr	Terça-feira	589,05	420,23
25-abr	Quarta-feira	589,05	522,5
26-abr	Quinta-feira	589,05	556,59
27-abr	Sexta-feira	589,05	516,82
28-abr	Sábado	767,45	454,32
29-abr	Domingo	1.000,41	454,32
30-abr	Segunda-feira	1.000,41	454,32
01-mai	Terça-feira	1.000,41	454,32
02-mai	Quarta-feira	1.000,41	488,41
03-mai	Quinta-feira	1.000,41	488,41
04-mai	Sexta-feira	1.102,61	613,78
05-mai	Sábado	1.205,30	658,86
06-mai	Domingo	1.205,30	738,41
07-mai	Segunda-feira	1.205,30	692,95
08-mai	Terça-feira	1.205,30	658,86
09-mai	Quarta-feira	1.205,30	738,41
10-mai	Quinta-feira	1.205,30	897,5

Tabela A5 - Rota Londres-Madrid (negócios)

Data	Dia da Semana	British Airways	Norwegian	Ryanair	Easyjet
09-abr	segunda-feira	275,33	222,98	247,88	178,63
10-abr	terça-feira	286,35	216,68	221,11	200,52
11-abr	quarta-feira	387,9	170	249,73	239,27
12-abr	quinta-feira	331,13	421,04	347,85	216,66
13-abr	sexta-feira	222,84	191,47	305,26	163,65
14-abr	sábado	244,18	342,08	305,26	258,35
15-abr	domingo	218,8	193,75	230,77	192,9
16-abr	segunda-feira	239,34	227,98	156,16	154,73
17-abr	terça-feira	360,29	193,86	244,02	182,09
18-abr	quarta-feira	456,14	227,98	230	184,28
19-abr	quinta-feira	330,9	342,31	308,03	216,8
20-abr	sexta-feira	201,62	238,48	245,55	204,75
21-abr	sábado	305,75	219,89	237,4	361,9
22-abr	domingo	211,77	226,09	233,98	228,59

Anexo A6: Entrevista especialista Ryanair

“Competitive position analysis of Airlines: FSC’s vs LCC’s based on Europe”

I. How do you see the following points regarding the overall importance for the business success of Ryanair?

- Sales Chanel;

This is a key point, since Ryanair sales 99% of its tickets via Ryanair.com, avoiding commissions fees to travel agencies or another website

- Frills;

One of the basic in any low-cost model. And frills are everywhere, from “free meals” for the passengers to “colour printers” at the check-in (black toners are much cheaper!)

- Yield management;

It’s a factor extremely important for any airline, not only for Ryanair. The magic of selling each ticket to the highest price the customer would be happy to pay.

- Bonus program;

Although it’s getting more importance in the last years, it’s doesn’t represent an important subject.

- Hub airports;

Not a key point; Ryanair only started to connect flight last year in BGY and FCO, which represents a very small % of the overall operation

II. What is the strategic differentiation at Ryanair in context with the topic *quality vs cost leadership (outpacing strategy)*?

Efficiency & multitasking positions.

III. Aviation market in general and in specific for Ryanair. How is the future outlook?

Although there will always be differences between the type of airlines. I can see all airlines moving their position into a middle way (in the short hall):

- Legacy carriers are reducing many frills due to the increase of competition, moving towards the low-cost model
- LC airlines are adding some extra services to increase its quality, leave behind the idea of “cheap = poor quality” and gain new passengers.

IV. Does selling additional services represent a major income for the company?

The selling of additional services is key and the low-cost airlines wouldn't survive without it.

V. Is Ryanair going to take a step heading to the hybrid model due to the fiercest competition that the industry is facing, or cost will always be the major concern?

While the cost has been and will always be a major concern, in the last few years it can be seen a change in the strategy due to the increase of competition.

As example Ryanair launched, 4 years ago, the Always Getting Better programme. It's a programme orientated to increase the quality of service and the satisfaction of our passengers. Since its launch, there has been many changes in our policies:

- (1) Cabin bag allowance
- (2) Allocated seating
- (3) Business plus & Family holidays promotions
- (4) Reduction of excess baggage fees
- (5) Connection flights

VI. Taking into account the recent problems in aviation industry (bankruptcy of Monarch and Air Berlin), do you think there will be any significant changes in the market?

I don't think it will represent a change in the industry; the bankruptcy of different airlines is a consequence of the inefficiencies companies, which took place in the past (Spanair) or would happen in the future (Alitalia). It's the way the industry has to self-regulate (“Darwin & the natural selection”)

Anexo A7: Entrevista a especialista Norwegian

Expert interview — “Competitive position analysis of Airlines: FSC's vs LCC's based on Europe”

I. How do you see the following points regarding the overall importance for the business success of Norwegian?

- Sales Channel; Sales channels are the most important factor, in specific, our website channel.
- Frills;
- Yield management;
- Bonus program;
- Hub airports;

II. What is the strategic differentiation at Norwegian in context with the topic *quality vs cost leadership (outpacing strategy)*?

Right now, the most important thing is quality. As we are trying to compete thanks to our modern fleet (Norwegian has the most modern fleet in the whole Europe) and direct flights from the main European capitals to USA. We are not reducing the costs by buying slots in the cheapest airports (Ryanair case), otherwise we are trying to organize all our flights from the main airports

III. The Norwegian's offers to various flights destinations get more and more similar to traditional airlines (concerning service, cost, cancellations, routes, etc.). What are the reasons?

We are not similar to other companies, as we still trying to position ourselves as available airline company (NOT cheap). We even do not have business class, but premium or premium flex. Comparing us to other companies, being a low-cost airline, all the passengers still have included baggage, seat reservation etc. Norwegian is a new concept of airline company. Our main advantage is that we offer low cost prices, but still we provide our customers with the best flight experience.

IV. Aviation market in general and in specific for Norwegian. How is the future outlook?

The biggest challenge is to improve online user experience. Airline business become too competitive and sometimes it is almost impossible to be distinct from the competitors as the

price difference is almost minimum. Moreover, metasearches are our new competitors. We should focus more on user micro moments at the time of purchasing a flight ticket. That is why next couple of years the main goal should be to focus on improving the booking funnel and general user experience

V. Does selling additional services represent a major income for the company?

No.

VI. Taking into account the recent problems in aviation industry (bankruptcy of Monarch and Air Berlin), do you think there will be any significant changes in the market?

Yes. To be more competitive in order to survive in particular, improve online user experience as now it is a key in ecommerce and provide personalization content in each step of the purchase funnel.

Anexo A8: Questionário

1: Idade

2: Género

3: Nacionalidade

4: Em qual tipo de viajante acha que se enquadra?

- Lazer
- Negócios
- Visitar família e amigos

5: Com que antecedência faz a reserva dos voos?

- 3 ou mais meses
- 2 meses
- 1 mês
- 25 dias
- 15 dias ou menos

6: Qual a sua preferência em relação à escolha das companhias?

- Viajo frequentemente quer por *LCC's* quer por *FSC's*
- Viajo frequentemente por *LCC's*
- Viajo frequentemente por *FSC's*

7: A localização do aeroporto é um fator decisivo na escolha do voo?

- Sim, prefiro voar para um aeroporto principal devido à localização
- Não, se o preço for substancialmente mais baixo eu não me importo de voar para um aeroporto secundário
- Prefiro voar para um aeroporto secundário por ser menos congestionado

8: Se estivesse a reservar um bilhete de avião de Londres para Madrid e os preços fossem os mencionados abaixo com qual companhia voaria?

- BA: 56€

- Easyjet: 51€
- Ryanair: 50€
- Norwegian: 52€

9: Coloque por ordem os seguintes fatores segundo a importância que tomam na escolha de cada companhia

- Preços
- Voos diretos
- Serviços Oferecidos
- Localização do aeroporto
- Reputação da companhia
- Serviços oferecidos
- Localização do aeroporto
- Preço
- Conexões
- Segurança

10: Se já viajou com uma das companhias aéreas *low-cost* acima mencionadas quão satisfeito ficou com o serviço, sendo que zero corresponde a “nada satisfeito” e dez é “totalmente satisfeito”?

- 0-1-3-4-5-6-7-8-9-10

11: Se já viajou com alguma companhia aérea similar à British Airways quão satisfeito ficou com o serviço, sendo que zero corresponde a “nada satisfeito” e dez é “totalmente satisfeito”?

- 0-1-3-4-5-6-7-8-9-10