



# **AS COMPANHIAS AÉREAS VOLTADAS PARA A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.**

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A RYANAIR, A  
COMPANHIA AÉREA LÍDER EUROPEIA DAS  
BAIXAS TARIFAS.

---

**AUTOR: FRANCISCO GOMES DE ALMEIDA**

Provas para a obtenção do grau de Mestre em Operações de Transporte  
Aéreo.

Julho de 2021

**VERSÃO DEFINITIVA**

ISEC LISBOA – Instituto Superior de Educação e Ciências

EGEA - Escola de Gestão, Engenharia e Aeronáutica

Provas para a obtenção do grau de Mestre em Operações de Transporte  
Aéreo.

**AS COMPANHIAS AÉREAS VOLTADAS PARA A SATISFAÇÃO DOS  
CLIENTES.**

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A RYANAIR, A COMPANHIA AÉREA LÍDER  
EUROPEIA DAS BAIXAS TARIFAS.

Autor: Francisco Gomes de Almeida

Orientador: Doutor Eurico Pimenta de Brito

Julho de 2021

## Agradecimentos

Antes de mais nada e sobretudo, agradeço à Deus pela minha milagrosa vida, sem a qual este trabalho não existiria.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Eurico de Brito, os meus profundos agradecimentos por ter abraçado, “de corpo e alma,” este trabalho.

Aos meus pais Francisco Gomes de Almeida (em memória) e Avelina N’geve de Almeida, pelo apoio ilimitado, pela fé e por sempre terem acreditado em mim.

Aos professores Rui Quadros e Miguel Moreira por me incentivarem a fazer este curso de mestrado, dada a importância que o mesmo encerra para a minha atividade profissional e a todos os professores do curso em geral, por terem sido incansáveis comigo e por me terem concedido apoios diversos, vezes sem conta.

Ao meu ex-colega do ensino secundário e amigo de longa data, o Me. Fábio Cumpanhe por ter sido incansável comigo, estando sempre pronto para ajudar-me, sem medir esforços para o fazer.

A todos os professores e funcionários desta Cátedra de Ensino Superior, pelo contributo a vários níveis e por tudo que têm estado a fazer em prol deste curso de mestrado, com distinção para as Dras.: Ana Barqueira, Anabela Velez, Rosa Maia e Otília, sem esquecer os Drs.: Mário Carvalho, António, Marco, Daniel, Nuno, Paulino e Tiago.

Ao Ministério da Defesa Nacional e Veteranos da Pátria da República de Angola, às Forças Armadas Angolanas e em especial ao meu Chefe, Sua Excelência, Brigadeiro/PILAV, José Catumbela, pelo apoio incondicional e pela oportunidade ímpar que me concederam para frequentar este curso de mestrado, sem esquecer os Generais Mackenzie, N’zinga e o Comandante da Força Aérea Nacional de Angola.

Aos governos de Angola e de Portugal, através dos seus Chefes de Estado pelos acordos bilaterais entre os dois países.

As minhas tias: Florinda Gomes, Delfina Zacarias e irmã Esperança do Mosteiro “*Madre de Dios*” de Olmedo-Espanha, pelo apoio desmedido para o qual, não há dinheiro que pague!

Ao meu irmão Aires Almeida, pelo testemunho, carisma e coragem que me tem estado a transmitir, no sentido de nunca desistir dos meus sonhos.

A todas minhas queridas irmãs, sem esquecer a mana Antónia, a Elizabeth, a Waldirene, a Teresa de Jesus e às Dras. Regina António, Ana Jandira e Olga Pedrosa, por não terem poupado esforços para atenderem aos meus gritos de socorro!

A todos aqueles que participaram do Inquérito, especialmente o Dr. Veloso José por ter granjeado um número significativo de inquiridos que são clientes assíduos da Ryanair.

Ao meu ilustre amigo indiano Firoz Sabajali Khutliwala do Centro de Fotocópias “FIROZ”, pela confiança e apoio incondicional e também àqueles que, direta ou indiretamente me apoiaram de diversas maneiras e por aqui terem feito sentir a sua participação material e ou espiritual num trabalho que é no fundo, de todos nós.

A todos os meus colegas e amigos, com destaque para a Rachel, Lucas, Hadassa, João, Denis, Abrar, Carlos, Luciano, Dedaldino, Diogo, Michele, Deza, Hélia, Pedro, João, Bruna, Almeida, Aires, Bronson, Ibrahim, Benito, Dunga, Brice, Wester, Júlio, Canjila, Chipalanga, Felisberto, Grilo, Prazeres, Kwendy, Patrícia, Francisca, Segunda, Nganga, Ivo, Francisco, Edgar, Manjolo, Perivaldo, Mwiza, Nazário, Santos, Gomes, Inácio, Mauro, Kialunda e Sambalanda, por todo apoio e por me terem recebido de braços abertos no seio desta brilhante família académica e, de modo geral, a todos aqueles de quem obtive vários gestos e que por motivos de espaço não os mencionei neste trabalho.

Finalmente, agradeço, particularmente, o contributo da minha esposa Cláudia Cavita e do meu filho de terra idade, Francisco Almeida, pelo entendimento e por terem sacrificado muitas noites sem dormir, fazendo-me companhia, tendo este último contribuído, de que maneira, para o meu empenho, dedicação e sido a minha maior fonte de inspiração.

### ***Ndapandula Calwa!*<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Termo em língua nacional Umbundu da região centro de Angola que significa muito (*Calwa*) obrigado (*Ndapandula*).

## **Epílogo**

"Nunca ignores os pequenos pormenores das páginas que compõem os livros da vida, pois são eles que nos levam às grandes conquistas!"

**Moisés Kasoma (Lobito, 18/02/04)**

## Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM), subordinado ao tema: “As Companhias Aéreas Voltadas para a Satisfação dos Clientes - Um Estudo de Caso sobre a Ryanair, a Companhia Aérea Líder Europeia das Baixas Tarifas”, está assente num estudo exploratório no âmbito do transporte aéreo sobre a companhia aérea Ryanair, cuja estratégia está associada a um serviço standard, onde o cliente paga pelos serviços adicionais, já que a companhia aérea só garante o lugar no avião.

O modelo de negócio da companhia em questão é focado ao preço e à redução de custos. Aliás, é o modelo tradicional das companhias aéreas *Low Cost Carrier*.

Verifica-se hoje, uma crescente oferta de lugares de avião a preços baixos, sobretudo na América do Norte e agora também na Europa, impulsionando a Ryanair a desenhar constantemente políticas que visem melhorar os serviços prestados, eliminar a insatisfação dos clientes e dos colaboradores e a manter ou elevar cada vez mais os seus fatores de sucesso e liderança.

Todavia, o objetivo deste estudo, é explorar a evolução da Ryanair, identificar os fatores chaves para o seu sucesso económico e entender o crescimento que a companhia aérea irlandesa sediada em Dublin, República da Irlanda, tem estado a registar para tornar-se na maior companhia aérea da Europa, cujo modelo de negócio é o *Low Cost Carrier*, ou melhor, *Ultra Low Cost Carrier*, como tem sido considerado de modo particular para a companhia irlandesa Ryanair.

**Palavras-chave:** Companhias Aéreas LCC, Modelo de Negócio LCC, Ryanair, Satisfação dos Clientes, Tarifas Baixas, Estratégias, Fatores de Sucesso.

## **Abstract**

This Master's Final Paper (TFM), under the theme: "Airlines Focused on Customer Satisfaction - A Case Study on Ryanair, the European Leading Airline of Low Fare", is based on an exploratory study in the scope of air transport on the airline Ryanair, whose strategy is associated with a standard service, where the customer pays for additional services, as the airline only guarantees a seat on the plane.

The business model of the company in question is focused on price and cost reduction. In fact, it is the traditional model of Low Cost Carrier airlines.

Today, there is a growing offer of low-priced airplane seats, especially in North America and now also in Europe, prompting Ryanair to constantly design policies aimed at improving the services provided, eliminating customer and employee dissatisfaction and maintain or increasingly elevate your success and leadership factors.

However, the aim of this study is to explore Ryanair's evolution, identify the key factors for its economic success and understand the growth that the Irish airline based in Dublin, Republic of Ireland, has been using to become the world's largest airline. Europe's largest airline, whose business model is the Low Cost Carrier, or rather, the Ultra Low Cost Carrier, as it has been considered particularly for the Irish airline Ryanair.

**Key words:** LCC Airlines, LCC Business Model, Ryanair, Customer Satisfaction, Low Fares, Strategies, Success Factors.

## Índice geral

Agradecimentos .....	iii
Epílogo .....	v
Resumo .....	vi
Palavras-chave .....	vi
<i>Abstract</i> .....	vii
<i>Key words</i> .....	vii
Índice geral .....	viii
Índice de figuras .....	x
Índice de tabelas .....	xi
Índice gráficos .....	xiii
Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos.....	xiv
Capítulo 1 - Introdução .....	1
1.1. Introdução .....	1
1.2. Formulação do problema do estudo.....	3
1.3. Objetivos do estudo .....	4
1.3.1. Objetivo geral .....	4
1.3.2. Objetivos específicos .....	4
1.4. Formulação das hipóteses .....	5
1.5. Diagrama do estudo .....	5
Capítulo 2 - Revisão de Literatura .....	7
2.1. Conceito, origem e evolução do modelo de negócio <i>low cost carrier</i> .....	7
2.2. Origem e evolução do processo de desregulamentação do transporte aéreo .....	8
2.3. Conceito e breves considerações sobre as companhias aéreas tradicionais, também conhecidas por <i>Full Service Carrier</i> (FSC) .....	10
2.4. Origem e evolução histórica das companhias aéreas, cujo modelo de negócio é o <i>low cost carrier</i> .....	12
2.5. Sobre a companhia aérea Ryanair .....	14
2.5.1. Resumo histórico da companhia aérea Ryanair .....	14
2.5.2. Estratégias da Ryanair .....	15
2.5.3. Frota, rotas, tarifas e operações da Ryanair .....	19
2.5.4. Região onde a Ryanair opera .....	21
2.5.5. Número de passageiros transportados, receitas, despesas e margens operacionais no período de 2016 a 2020 .....	27
2.6. <i>Marketing mix</i> .....	31
Capítulo 3 - Metodologia .....	35
3.1. Metodologia .....	35
3.2. Amostra/Participantes .....	36
3.2.1. Caracterização da amostra .....	37
3.3. Caracterização do instrumento de investigação .....	40
3.4. Recolha de dados .....	41
3.5. Análise estatística .....	42

Capítulo 4 - Apresentação e análise dos resultados .....	44
4.1. Apresentação e análise dos resultados .....	44
4.2. Análise SWOT .....	64
Capítulo 5 - Conclusões .....	67
5.1. Conclusões .....	67
5.2. Limitações e sugestões para futuras investigações .....	68
Bibliografia .....	70
Anexo I - Inquérito por questionário .....	75
Anexos II - Cartaz (Físico) de acesso ao inquérito, via redes sociais .....	84
Anexos III - Apresentação de figuras .....	85

## Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Diagrama do estudo .....	5
<b>Figura 2:</b> Mapa das principais bases de operação da Ryanair .....	85
<b>Figura 3:</b> Mapa das principais rotas de operação da Ryanair a partir de Dublin .....	85
<b>Figura 4:</b> Embraer EMB-110 usado pela Ryanair entre 1985 e 1989 .....	86
<b>Figura 5:</b> ATR-42 usado pela Ryanair entre 1989 e 1991 .....	86
<b>Figura 6:</b> BAC 1-11 usado pela Ryanair entre 1987 e 1994 .....	87
<b>Figura 7:</b> Boeing 737-200 usado pela Ryanair entre 1994 e 2005 .....	87
<b>Figura 8:</b> Frota Homogénea da Ryanair (Boeing 737-800) .....	88
<b>Figura 9:</b> Cabine de pilotagem (Glass Cockpit) de um Boeing 737-800 da Ryanair .....	88
<b>Figura 10:</b> Interior da cabine de passageiros de um Boeing 737-800 da Ryanair (sem anúncios) .....	89
<b>Figura 11:</b> Interior da cabine de passageiros de um Boeing 737-800 da Ryanair (com anúncios) .....	89
<b>Figura 12:</b> Operação de desembarque de passageiros de um Boeing 737-800 da Ryanair .....	90
<b>Figura 13:</b> Vistas de frente, de cima e lateral de um Boeing 737-800 da Ryanair .....	91
<b>Figura 14:</b> Planta de configuração com arranjo atual para aumento de assentos do Boeing 737-800 vs Boeing 737-MAX .....	92

## Índice de tabelas

<b>Tabela 1:</b> Frota antiga da Ryanair .....	20
<b>Tabela 2:</b> Frota atual da Ryanair .....	20
<b>Tabela 3:</b> Número de passageiros transportados (2016/2017/2018/2019/2020) .....	28
<b>Tabela 4:</b> Receitas Operacionais (2016/2017/2018/2019/2020) .....	29
<b>Tabela 5:</b> Despesa Operacionais (2016/2017/2018/2019/2020) .....	29
<b>Tabela 6:</b> Margens (2016/2017/2018/2019/2020) .....	29
<b>Tabela 7:</b> Margens Operacionais (2016/2017/2018/2019/2020) .....	30
<b>Tabela 8:</b> Caracterização sociodemográfica (N = 304) .....	37
<b>Tabela 9:</b> Já viajou ou gostaria de viajar pela Ryanair? .....	44
<b>Tabela 10:</b> Quantas vezes .....	45
<b>Tabela 11:</b> Frequência de uso da Ryanair .....	45
<b>Tabela 12:</b> Motivo de escolha da Ryanair .....	46
<b>Tabela 13:</b> Razão pela qual não escolhe ou não escolheria as outras companhias .....	47
<b>Tabela 14:</b> Qual é ou seria a razão principal das suas viagens .....	47
<b>Tabela 15:</b> Como conheceu a companhia aérea Ryanair .....	48
<b>Tabela 16:</b> Como obtém as tarifas (Bilhetes de Passagem) da Ryanair? .....	48
<b>Tabela 17:</b> É ou gostaria de ser um apreciador dos serviços da Ryanair? .....	48
<b>Tabela 18:</b> Gosta do atendimento da Ryanair, via internet? .....	49
<b>Tabela 19:</b> Gosta das operações e dos serviços em terra da Ryanair.....	49
<b>Tabela 20:</b> Já se confrontou com uma situação menos boa relacionada à Ryanair? ....	50
<b>Tabela 21:</b> Situação a apontar .....	50
<b>Tabela 22:</b> Alcançou a expectativa que tinha da Ryanair .....	50
<b>Tabela 23:</b> Para que lugares gostaria de utilizar a Ryanair para viajar?.....	51
<b>Tabela 24:</b> Destino africano .....	52
<b>Tabela 25:</b> Regra geral, como viaja ou gostaria de viajar? .....	52
<b>Tabela 26:</b> Quanto gasta ou gostaria de gastar .....	53
<b>Tabela 27:</b> Deseja continuar a usar os serviços da Ryanair? .....	54
<b>Tabela 28:</b> Utiliza companhias aéreas <i>low cost</i> .....	54

<b>Tabela 29:</b> Qual a sua companhia aérea preferida? .....	54
<b>Tabela 30:</b> Classifique os serviços da Ryanair .....	55
<b>Tabela 31:</b> O que considera mais importante na escolha da companhia aérea? .....	56
<b>Tabela 32:</b> Ficou satisfeito com os serviços da Ryanair? .....	57
<b>Tabela 33:</b> Recomendaria os serviços da Ryanair? .....	57
<b>Tabela 34:</b> Teste binomial .....	58
<b>Tabela 35:</b> Tarifas baixas .....	59
<b>Tabela 36:</b> Preço .....	59
<b>Tabela 37:</b> Recomendação dos serviços da Ryanair .....	60
<b>Tabela 38:</b> Segurança .....	61
<b>Tabela 39:</b> Breves comentários emitidos pelos inquiridos .....	62
<b>Tabela 40:</b> Análise SWOT .....	65

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Caracterização sociodemográfica/Género .....	38
<b>Gráfico 2:</b> Caracterização sociodemográfica/Habilitações académicas .....	39
<b>Gráfico 3:</b> Caracterização sociodemográfica/Situação profissional .....	39
<b>Gráfico 4:</b> Caracterização sociodemográfica/Nacionalidade .....	39
<b>Gráfico 5:</b> Já viajou ou gostaria de viajar pela Ryanair? .....	45
<b>Gráfico 6:</b> Frequência de uso da Ryanair .....	46
<b>Gráfico 7:</b> Alcançou a expectativa que tinha da Ryanair .....	51
<b>Gráfico 8:</b> Destino africano .....	52
<b>Gráfico 9:</b> Regra geral, como viaja ou gostaria de viajar? .....	53
<b>Gráfico 10:</b> Classifique os serviços da Ryanair .....	55
<b>Gráfico 11:</b> O que considera mais importante na escolha da companhia aérea? .....	56
<b>Gráfico 12:</b> Ficou satisfeito com os serviços da Ryanair? .....	57
<b>Gráfico 13:</b> Recomendaria os serviços da Ryanair? .....	58

## Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos

Aeródromo - Campo de aviação; aeroporto

Aeronave - Avião

Autonomia - Termo usado na aviação que designa a capacidade que um avião tem de se manter no ar sem reabastecer os seus depósitos de combustível. Normalmente é calculada por horas, quilómetros ou milhas de alcance

CEO - *Chief Executive Officer*

Doc – *Document* - Documento

EASA – *European Union Aviation Safety Agency* – Agência da União Europeia para a Segurança da Aviação

EUA - Estados Unidos da América

FAA – *Federal Aviation Administration* – Administração Federal da Aviação dos EUA

FSC - *Full Service Carrier*

IATA - *International Air Transport Association*, Associação Internacional do Transporte Aéreo, em língua portuguesa

ICAO - *International Civil Aviation Organization*, Organização Internacional da Aviação Civil, em língua portuguesa

ISEC – Instituto Superior de Educação e Ciências

LCC - *Low Cost Carrier*

Milha - Unidade de medida de comprimento que corresponde a 1852 metros

MOTA - Mestrado em Operações de Transporte Aéreo

PILAV - Piloto Aviador

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, Pacote Estatístico para Ciências Sociais, em língua portuguesa

TFM – Trabalho Final de Mestrado

UE - União Europeia

ULCC - *Ultra Low Cost Carrier*

VFR – *Visit Friends and Relatives*, Visita a Amigos e Familiares

VS – Versus

# Capítulo 1 - Introdução

## 1.1. Introdução

O presente trabalho designado provas para obtenção do grau de Mestre em Operações de Transporte Aéreo, subordinado ao tema: “As Companhias Aéreas Voltadas para a Satisfação dos Clientes: - Um Estudo de Caso sobre a Ryanair, a Companhia Aérea Líder Europeia das Baixas Tarifas”, enquadra-se no âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados no ISEC Lisboa.

O tema em abordagem é de extrema relevância para o nosso estudo porquanto contribui para elucidar-nos sobre os vários aspetos vantajosos da dinâmica adotada pelas companhias aéreas de baixo custo, desencadeando um impacto importante no desenvolvimento da concorrência, não obstante tenham modelos de negócio que apresentam um alto nível de semelhança, criando uma nova demanda por segmentos de mercado, afastando-se assim um pouco dos modelos tradicionais das chamadas companhias FSC (*Full Service Carrier*).

A companhia em estudo, perante o complexo mercado do transporte aéreo comercial, tem como foco transportar o maior número de passageiros, cobrindo o maior número de rotas a custo baixo, tanto para o passageiro quanto para a companhia. Aliás, a Ryanair, opera em mais de 160 rotas europeias, tendo aproximadamente 49 aeródromos como bases operacionais distribuídos em mais de 12 países e voa para o norte do continente africano, especificamente para seis aeroportos de Marrocos (Almeida & Costa, 2012). É considerada a primeira companhia aérea *low cost carrier* em serviço na Europa (Ryans, 2008).

Outrossim, quando pensamos em viajar de avião em férias ou turismo, o primeiro pensamento que nos ocorre é o de economizar o máximo possível no bilhete de passagem, enquanto sonhamos com um serviço de excelência a bordo.

Diante do “*slogan*” da Ryanair, “Tudo para viajar”, conseguimos perceber a preocupação da companhia com o acesso desburocratizado aos seus serviços, frequentemente associados à prática de tarifas baixas, caracterizando-a assim como

uma companhia aérea de muito baixo custo, também conhecida por companhia aérea *Ultra Low Cost Carrier*, cuja marca “fala por si!”

Ora, essa marca oferece uma linguagem de conforto, de confiança e de segurança ao cliente, através de uma experiência fantástica, voando através de uma companhia “conquistadora” que está disposta a proporcionar-nos tal experiência, sem descurar-se de disponibilizar a tarifa mais em conta possível para o nosso bolso, desde que cumpramos escrupulosamente com todos os pressupostos inerentes às políticas da sua estratégia comercial. Daí o *slogan*: “Tudo para viajar.”

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

Na primeira parte, introdutória, foi feita a apresentação genérica do tema em abordagem, onde foram apontadas algumas ferramentas de gestão e alguns pilares de base histórica e de desenvolvimento que sustentam a estratégia da companhia em estudo de forma a se ter uma ideia relativa sobre seu plano de negócio, sem esquecer a apresentação do problema e os objetivos, bem como as hipóteses.

Na segunda parte, foi feita a revisão de literatura do presente estudo.

Na terceira parte, destacamos o percurso metodológico utilizado na realização deste trabalho.

Na quarta parte, apresentamos a análise e discussão dos resultados obtidos.

Na quinta e última parte, apresentamos finalmente, as conclusões, as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações, seguidas das referências bibliográficas e dos anexos.

Com efeito, guiados pelas sábias instruções dos vários mestres que nos acompanharam e ainda acompanham a nossa árdua caminhada académica, abordaremos, neste trabalho que, a seguir, passamos a apresentar, variados aspetos ligados à relação existente na fronteira entre a prestação de serviços da companhia em estudo e a satisfação dos clientes para os quais a companhia presta esses mesmos serviços.

## 1.2. Formulação do problema do estudo

Formular um problema para solucionar outro problema, é uma tarefa complexa por a sua base principal, a incógnita, ser por si só, já um problema.

De acordo com a autora Skaran (2000) ter um problema não implica ter uma condição errada que requeira correção imediata da situação em que nos encontramos.

Um problema pode apenas implicar buscas constantes por respostas de melhoria ou que ajudam a melhorar a dita situação. Pocinho (2012) afirma que, um problema de investigação não é mais que uma pergunta para a qual queremos procurar e saber a sua resposta.

Assim, de acordo com a importância do nosso estudo de investigação, levantamos a seguinte pergunta de partida:

- Que estratégia terá a companhia aérea Ryanair usada para se manter líder no seu segmento de mercado?

Para complementar a pergunta de partida, de forma simples e coerente, urge a necessidade de levantarmos também algumas perguntas derivadas (PD) de investigação, a saber:

- PD1: O preço praticado pela Ryanair terá alguma contribuição para a sua liderança no seu segmento de mercado?

- PD2: Que método a Ryanair usa para minimizar ou seja, para reduzir ao mínimo possível os custos aeroportuários?

- PD3: Que medidas a Ryanair usa para manter em alta a segurança das suas aeronaves?

### **1.3. Objetivos do estudo**

Os objetivos de qualquer trabalho científico funcionam como o azimute para o qual um artefacto, mediante correções, vai constantemente aproar de modo a manter o rumo certo até ao seu destino final.

Nestes termos e de acordo com a relevância do nosso estudo, temos como objetivos, os seguintes:

#### **1.3.1. Objetivo geral**

O objetivo geral do nosso estudo é identificar, compreender e apresentar as grandes linhas estratégicas que constituem o alicerce que sustenta a base da arquitetura que faz da Ryanair uma companhia aérea sempre pronta para romper as barreiras que os tempos atuais vão impondo à indústria aeronáutica.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Os objetivos específicos do nosso estudo são:

- Identificar os vetores chaves que desencadeiam os fatores de sucesso da Ryanair.
- Compreender a dinamização empreendida pela Ryanair que torna o seu modelo de negócio LCC prático, eficaz e funcional.
- Apresentar as estratégias mestras responsáveis pela liderança da Ryanair no seu segmento de mercado.

## 1.4. Formulação das hipóteses

Malhotra (2004) e Sekaran (2000) referem que, a formulação de uma hipótese é, geralmente, dar uma resposta provisória para as nossas perguntas (De partida e derivadas), criadas a partir do nosso próprio estudo.

Nesta conformidade, para melhor apresentarmos os resultados do nosso estudo, formulamos as hipóteses seguintes:

- H1: O preço praticado pela Ryanair é um dos principais fatores de atração dos passageiros na sua escolha como companhia de eleição, contribuindo significativamente para a sua liderança no segmento de mercado *Low Cost Carrier* (LCC).

- H2: O uso de aeronaves modernas, a constante renovação da sua frota, tornando-a sempre jovem e mais eficiente, associado ao seu alto padrão de manutenção, desempenha um importante papel para a maximização dos lucros da companhia aérea Ryanair, na medida em que esta estratégia permite à companhia uma drástica redução dos custos de manutenção e uma otimização dos custos com o combustível.

## 1.6. Diagrama do estudo

De maneira a fazermos uma aferição simples e coerente relativamente à metodologia que usamos para o tratamento dos dados nucleares da galáxia do nosso estudo, elaboramos um diagrama que representa as etapas pertinentes da informação apresentada (Figura 1).



Figura 1: Diagrama do estudo. Fonte: Elaboração própria.

## Capítulo 2 - Revisão de literatura

### 2.1. Conceito, origem e evolução do modelo de negócio *low cost carrier*

Entendemos por modelo de negócio “*Low Cost Carrier (LCC)*”, como sendo aquele através do qual uma empresa, do ramo aéreo ou outro, utiliza todos os mecanismos à sua disposição para a redução de custos operacionais e totais das suas operações e serviços prestados de formas a disponibilizar serviços e tarifas ao menor preço possível aos seus clientes sem, no entanto, comprometer a qualidade dos seus serviços e ou a segurança, tornando-se assim numa empresa *LCC*, uma vez que as empresas tradicionais, adotam uma filosofia comercial diferente. Temos como exemplo da adoção dessa filosofia diferente, para o caso do mercado da aviação comercial, as companhias aéreas denominadas *FSC (Full Service Carrier)*, ou seja, companhias regulares e ou, de Bandeira, tais como a TAP, Transportes Aéreos Portugueses e a TAAG, Linhas Aéreas de Angola.

O modelo de negócio “*Low Cost Carrier (LCC)*” surgiu em 1978 com a Southwest Airlines, companhia aérea norte-americana, a primeira grande companhia aérea de baixo custo do mundo.

Já na Europa, o modelo de negócio “*LCC*”, surgiu em 1991 com a Ryanair que decidiu alterar o seu modelo de negócio para o de baixo custo, até então uma companhia aérea regular como qualquer outra companhia aérea europeia. Deu-se assim em vários pontos do continente europeu, a implementação do modelo de negócio *low cost carrier*, com base na experiência da Ryanair, tendo como destaque a Easyjet em 1995, que é uma das várias companhias aéreas que tendo o Reino Unido como ponto de partida, guiaram-se através dos passos dados pela companhia aérea irlandesa (Macário et al., 2007).

## 2.2. Origem e evolução do processo de desregulamentação do transporte aéreo

Seria difícil abordarmos sobre o ponto **2.4.** que retrata a “origem e evolução histórica das companhias aéreas, cujo modelo de negócio é o LCC”, sem, no entanto, debruçarmo-nos antes sobre o processo de desregulamentação do transporte aéreo, o que deu origem ao presente subtítulo.

O processo de desregulamentação do transporte aéreo teve início nos EUA, na ponta final dos anos 70. Foi um dos marcos fundamentais para a história do setor do transporte aéreo a nível mundial que permitiu a liberalização das políticas de regulamentação aérea, em vários países, ocasionando o surgimento de novas empresas no mercado.

Paulatinamente, a nível global, vários países foram aderindo ao processo de desregulamentação do transporte aéreo, dando origem a novas empresas, com destaque para as que passaram a adotar o modelo de negócio LCC.

Em várias zonas dos vários continentes, começaram a aparecer várias empresas a adotarem o modelo de negócio LCC. Entre muitas, destacamos algumas, a saber:

- a) EUA: *Southest Airlines, Jetblue, Air Califórnia;*
- b) Europa: *Ryanair, EasyJet, WizzAir;*
- c) Ásia: *Malaysia's Air Ásia, Air Deccan, Flying Finn da Finlândia;*
- d) Austrália: *Australia's Virgin Blue, Compass, Impulse;*
- e) Singapura: *Valuair, Tiger Airways, Jeststar Asia Airways;*
- f) Entre outras.

O presidente Jimmy Carter, que dirigia os EUA na década de 70, efetivou o processo de desregulamentação do setor do transporte aéreo ao assinar o doc. N.º 95 - 504, intitulado "*Public law*", o qual num primeiro momento, promoveu, com a desregulamentação, o setor do transporte de carga, cujo sucesso contribuiu para alavancar o feito no setor de transporte aéreo comercial de passageiros, num segundo momento.

Bailey (2008) refere que, a desregulamentação da Agência Reguladora, a Civil Aeronautics Board (CAB), sobre o surgimento de novas empresas, deu-se no dia 31 de dezembro de 1981 e em 1983, aconteceu a suspensão em relação a regulação dos preços, graças ao projeto-lei aprovado no dia 28 de outubro de 1978, limitando a atuação da CAB.

A desregulamentação do transporte aéreo deu origem a supressão gradual de acordos bilaterais pautados pela Convenção de Chicago e o surgimento de um novo mercado dentro da Europa (COM, 2002).

As transportadoras aéreas, como referem Almeida, Ferreira e Costa (2008) ganharam, a partir do dia 01 de abril de 1997, a possibilidade de ampliar os serviços a oferecer, de diversificar as rotas, bem como fixar os próprios preços.

Com a conclusão do processo de desregulamentação na Europa, as companhias aéreas europeias, tornaram-se companhias aéreas da comunidade, não obstante o Estado-membro a que pertenciam, com deveres, direitos e responsabilidades iguais no mercado, perante a lei.

Isto permitiu a que elas deixassem de ser "reféns" das regras de proteção e de intervenção dos governos, fomentando a competitividade entre elas, embora os voos internacionais com origem e ou destino à comunidade europeia, continuassem sujeitos aos acordos bilaterais tradicionais do transporte aéreo (COM, 2002).

Outrossim, com a flexibilidade dos serviços prestados pelas empresas transportadoras, associadas à flexibilidade de escolha de serviços por parte dos passageiros, surgiram novas companhias que se regem, praticamente, pelos mesmos regulamentos (COM, 2002).

Para contento dos clientes, fruto da competitividade, baseada na disponibilização do menor preço possível, como consequência dos pressupostos acima descritos, cresce vertiginosamente o número de companhias aéreas, cujo modelo de negócio é o LCC, focado na redução dos custos para a disponibilização de baixas tarifas.

### **2.3. Conceito e breves considerações sobre as companhias aéreas tradicionais, também conhecidas por *Full Service Carrier* (FSC)**

Entendemos por companhias aéreas tradicionais, também conhecidas por companhias aéreas *full service carrier* (FSC), companhias regulares e ou companhias *legacy carriers*, como sendo àquelas que surgiram antes do processo de desregulamentação do transporte aéreo e que eram ou são (algumas) geridas pelo estado dos seus respetivos países. Daí terem também, a partir dos anos de 1950, a designação de companhias aéreas de Bandeira, embora muitas delas, atualmente, estejam já privatizadas ou em processo de privatização devido ao prejuízo que causavam ou que algumas delas ainda causam aos cofres estatais, mas sempre a manterem a bandeira dos seus países como marca.

A TAAG Linhas Aéreas de Angola, TAP Air Portugal, Air France, Emirates, Turkish Airlines, Singapore Airlines, Qatar Airways, British Airways, são alguns exemplos de companhias aéreas tradicionais, FSC, regulares, *legacy carriers* e ou de Bandeira.

O modelo de negócio dessas companhias regem-se segundo os preceitos abaixo:

De acordo com O'Connell & Williams (2011) estas companhias aéreas, em função da classe para qual é feita a reserva de voo, disponibilizam variáveis serviços a bordo tais como: refeições, bebidas, entretenimento, *duty free*, jornais e revistas, entre outros produtos.

As companhias aéreas FSC usam o método de operação "*Hub-and-Spoke*", no qual existe uma rede de voos de curto, médio e de longo curso, onde as rotas curtas e médias são operadas por aeronaves de pequeno e médio porte para interligarem vários pontos ou cidades (*Spoke*) de origem ou destino a um ponto central ou principal que funciona como base (*Hub*) que fica, geralmente, na cidade principal do país da respetiva companhia aérea e daí deste ponto principal ou cidade base (*Hub*) que funciona como ponto de convergência das aeronaves, os passageiros são transferidos para aeronaves de grande porte e também mais confortáveis que efetuam então os voos de longo curso (geralmente voos transcontinentais) para os pontos ou cidades (origem e destino) longínquos e vice-versa. Este sistema tem a característica de

oferecer mais flexibilidade nos voos de ligação e maior mobilidade nas deslocações dos passageiros, o que se traduz num maior conforto para aqueles passageiros que tenham uma ou mais escalas de voo no seu itinerário (Alderighi et al., 2004; Belobaba et al., 2016).

Geralmente as aeronaves das companhias aéreas FSC, estão segmentadas por várias classes ou pelo menos por duas classes que são: classe económica na qual o passageiro tem direito a vários serviços como refeição e bebida a bordo, bem como beneficiar de bilhetes de passagem flexíveis e classe executiva, onde para além da alimentação e das bebidas a bordo (muitas vezes opcional e diferenciada) e da flexibilidade mais cómoda dos bilhetes de passagem, tem os assentos mais espaçosos (mais confortáveis) e outros serviços extras que variam de companhia para companhia.

As companhias aéreas FSC operam, geralmente, nos aeroportos principais por estes garantirem um funcionamento melhor, não só para as suas operações dos voos de passageiros, mas também para as suas operações dos voos de carga. Nestes aeroportos, por vezes devido ao elevado tráfego aéreo que apresentam, existe uma tendência para a diminuição do rendimento das operações das companhias aéreas com atrasos nas saídas das aeronaves, baixa rotatividade e aumento dos custos operacionais e outros.

Os bilhetes de passagem das companhias aéreas FSC são vendidos de forma direta através da internet, balcões de vendas ligados à companhia aérea, geralmente com representação no aeroporto e não só, *call centers* e também por agências de viagem e turismo face às variadas ligações entre voos a que os passageiros estão sujeitos, o que faz com que recorram a um Sistema de distribuição de reservas designado por *Global Distribution System* (GDS) de formas a reduzirem o espaço de tempo das referidas ligações dos passageiros e a fazerem a gestão dos produtos, preços e receitas das respetivas companhias aéreas, envolvidas na rede (Alderighi et al., 2004; Belobaba et al., 2016).

Para um melhor funcionamento desta rede, as companhias aéreas FSC de vários países do mundo, estabelecem alianças globais entre si, sem aumento dos custos, permitindo um aumento gradual de destinos e a diversificação de rotas, o que confere maior oferta e por conseguinte, mais satisfação dos seus clientes.

Doganis (2006) refere que as companhias aéreas FSC, de forma a ampliarem a oferta dos seus serviços, servem-se também das conhecidas alianças globais designadas por “code share” em cujos voos, não obstante estejam a ser operados por uma só companhia aérea, apareçam assinaladas com a outra ou outras companhia(s) parceira(s) e ou envolvida(s).

Devido à dinâmica do mundo aeronáutico e embora as companhias aéreas FSC, transmitam muita confiança aos seus clientes, através de fatores como: imagem, marca, serviço completo, flexibilidade dos bilhetes de passagem, conforto, proximidade ao cliente, expansão de mercado pelo *marketing* feito entre parceiros, é preciso, ainda assim, que haja da parte destas, aposta constante na qualidade, inovação e diversificação dos serviços prestados em terra e sobretudo em voo.

#### **2.4. Origem e evolução histórica das companhias aéreas, cujo modelo de negócio é o *low cost carrier***

A companhia aérea norte-americana *Southwest Airlines*, oficialmente fundada aos 15 de março de 1967, com a denominação inicial de “*Air Southwest*,” foi a primeira companhia aérea a adotar o modelo de negócio LCC do mundo, inicialmente operando numa rota triangular para ligar, por ar, as três (03) maiores cidades do estado do Texas, nos Estados Unidos da América: Houston - San Antonio - Dallas.

Foi criada com o objetivo de se disponibilizar um serviço básico, simples, sem diferença de classes a bordo, oferecendo aos seus clientes as tarifas mais baixas possíveis, comparativamente à concorrência (Ruiz de Villa, 2008).

As companhias aéreas voltadas para a satisfação dos clientes, cujo modelo de negócio é o LCC, são concorrentes diretas às companhias regulares e ou tradicionais, e ou, de bandeira nas rotas onde operam em conjunto, face à diferença de preços praticados.

Os ataques terroristas do 11 de setembro de 2001 provocaram baixas económicas avultadas para a maioria das companhias aéreas regulares e ou tradicionais, sobretudo no período de 2001 a 2003 (Schnell, 2003).

Apesar dos efeitos negativos causados pelos acontecimentos do 11 de setembro à aviação comercial, companhias aéreas, cujo modelo de negócio é o LCC, não sofreram baixas económicas, à semelhança das companhias tradicionais.

Para corrigir tal situação, algumas companhias regulares e ou tradicionais criaram outras companhias menores que adotaram o modelo de negócio LCC, tendo muitas sido extintas algum tempo depois da sua criação.

A canadiana Air Canada, por exemplo, tinha a Tango e a Zip, por pouco tempo, como companhias aéreas LCC.

A Singapore Airlines da Singapura granjeou a Tiger Airways, uma companhia LCC para fazer face à concorrência.

A Quantas Airways, segunda maior companhia aérea da Singapura, trouxe à concorrência a sua LCC, a Jetstar Airways, em dezembro de 2004 (Hooper, 2005).

No dizer de Almeida e Costa (2012) após o surgimento da desregulamentação na Europa de 1987 a 1997, terminaram as restrições de rotas e de tarifas no setor da aviação, promovendo e proliferando de modo emergente no mercado europeu, novos modelos de negócio, com destaque para o de baixo custo.

Por a Ryanair ser a primeira e maior companhia aérea da Europa com o modelo de negócio *low cost carrier*, conquistou e ainda continua a conquistar um vasto número de clientes, a maioria dos quais turistas e os que viajam com alguma regularidade para visitar amigos e familiares, os chamados “VFR”, estudantes em programas de “Erasmus” e não só, tornando, deste modo, mais acessíveis as viagens de avião para um grupo de maior diversidade de clientes, na sua maioria jovens, ávidos em descobrir a Europa e o mundo.

## 2.5. Sobre a companhia aérea Ryanair

### 2.5.1. Resumo histórico da companhia aérea Ryanair

A empresa Ryanair foi fundada em 1985 por membros da família Ryan, a saber: Christy Ryan, Tony Ryan e Liam Lonergan, empreendedores irlandeses.

Com o intuito de proporcionar baixas tarifas, aos seus clientes, do Reino Unido para a Irlanda, no sentido de beneficiar os irlandeses residentes no Reino Unido, isto no ano de 1986, a Ryanair criou voos *low cost* para as suas rotas entre os dois países.

A partir do ano de 1986 a 1991, a companhia aérea Ryanair, desenvolveu muito enquanto empresa, embora tenha registado baixas financeiras consideráveis. Para dirimir a situação complexa que a empresa estava a atravessar, contratou-se, em 1991, o Senhor Michael O’Leary, o qual viria tornar-se CEO da empresa em destaque, cuja missão era rentabilizar a empresa, seguindo o modelo de negócio da *Southwest Airlines*, norte-americana, a primeira grande companhia aérea de baixo custo no mundo.

Em 1995, a companhia aérea Ryanair, passou a basear-se nos métodos de operação e de negócio da norte-americana *Southwest Airlines*, cujas técnicas centram-se na oferta de baixos preços de passagens aéreas, disponibilidade de um número maior de voos, usando um modelo único de avião para a frota, o Boeing 737. Após adotar os métodos usados pela companhia americana acima citada, a Ryanair passou a usar aeroportos menos congestionados das cidades principais, o que contribuiu bastante para o desenvolvimento e proliferação das suas operações, despertando assim um certo ciúme por parte das outras companhias, cujas tarifas eram altas, incluindo as companhias aéreas de bandeira (Ryanair, 2014).

Nesta conformidade, a Ryanair, expandiu a sua operação, aumentando de forma considerável as suas rotas e frequências em vários países europeus. Esta estratégia de expansão contribuiu para que a empresa encomendasse à *Boeing Company*, acima de 160 aeronaves do tipo Boeing 737 (Creaton, 2007). Com a

expansão da Ryanair no continente europeu, nos últimos anos, foram criadas várias bases operacionais e várias rotas, a preços baixos, ao nível do continente acima citado.

Na visão de Graham e Shaw (2008) uma base operacional é vista como um aeroporto onde uma companhia aérea qualquer poderá basear as suas aeronaves, desenvolver as suas operações de voo e os serviços a ela associados, podendo ainda subcontratar serviços de handling e de manutenção, nestes mesmos aeroportos.

As frequências de voos, a preços baixos, fomentam uma procura cada vez maior pelos serviços da Ryanair, por parte dos europeus, tornando-a num marco histórico, no que a aviação civil europeia diga respeito (Air Scoop, 2011).

As atividades desenvolvidas na empresa são efetuadas em estrita observância dos requisitos de segurança, saúde e higiene nos diversos locais de trabalho, assim como, das exigências para proteção ambiental e conservação das riquezas naturais, reduzindo os desperdícios e gastos desnecessários de matéria e energia, reduzindo assim e de forma considerável as emissões de dióxido de carbono na atmosfera.

### **2.5.2. Estratégias da Ryanair**

A estratégia é uma técnica que significa literalmente “a arte do general”, deriva do grego “strategos”, que significa “chefe do exército”. Segundo Porter (1989), a estratégia torna-se num conjunto de atividades específicas alinhadas com o objetivo de proporcionar um determinado conjunto de valores para o público-alvo.

No início da sua atividade, a Ryanair adotou a estratégia de usar vários tipos e modelos de aeronaves. A partir de 1999, ano no qual a Ryanair adquiriu o seu *Boeing* 737-800, número 01, optou pela estratégia de frota única, devido a redução de custos que a mesma proporciona, designadamente, de formação, operação e manutenção. Em 2002, decidiu fazer uma compra massiva de mais de 99 aviões deste modelo, entregues gradualmente até 2008 (Creaton, 2007). A visão estratégica de Michael O’Leary, enquanto CEO da Ryanair, era tão ampla que ao negociar com a *Boeing*, aproveitou-se bem dos efeitos negativos derivados dos ataques terroristas do 11 de

setembro de 2001 nos EUA e a consequente fragilização da posição dos fabricantes e vendedores de aviões, para conseguir negociar preços incríveis.

Atualmente, o uso das estratégias genéricas nas indústrias são métodos utilizados para superar os concorrentes num mercado altamente competitivo, no qual as empresas escolhem geralmente a estratégia que melhor se adequar ao seu modelo de negócio (Porter, 1989).

Com a demanda do mercado aeronáutico, incluindo o de venda de aeronaves usadas, a Ryanair negociava os seus aviões antigos a preços competitivos, muitas vezes superiores aos que comprou, mantendo assim a sua frota como sendo uma das mais jovens e também mais seguras do continente europeu.

A escolha do modelo de avião em destaque prende-se a outros aspetos, para além das vantagens na sua aquisição, tais como: otimização no consumo de combustível em aproximadamente 4%, configuração para uma maior densidade possível dos assentos em cerca de 189 lugares, sendo que acima dos 200, seria necessário a adição de um elemento na tripulação de cabine de passageiros (Air Scoop, 2011).

Na Ryanair, em termos de outros aspetos de vantagem que acompanham a rentabilização dos aviões e redução de custos, o pessoal navegante de cabine, para além das suas tarefas normais, enquanto navegantes de cabine, têm também de fazer a higienização do interior do avião e vendas de produtos diversos, tais como: bebidas, comidas, perfumes, raspadinhas, cigarros sem fumo e de todos os outros produtos passíveis de serem comercializados num voo Ryanair, com direito a uma certa comissão pelas vendas acima descritas, as quais são pagas a horas e em voo.

A Ryanair é também a companhia aérea que tem o *catering* mais caro ao nível do mercado das *low cost carrier*, cobrando, ainda assim, uma certa taxa as empresas de *catering* para que o mesmo seja comercializado a bordo das suas aeronaves (Air Scoop, 2011).

O estabelecimento de parcerias com outras empresas prestadoras de serviços e formadores com experiência na atividade é um fator valorizado pela companhia que procura criar valores e aproveitar benefícios potenciais para os parceiros e associados.

Aliás, há uma baixa sindicalização dos funcionários e a política salarial e de remunerações é mais comedida.

O salário anunciado de 1100 a 1400€ é apenas atingível caso os tripulantes façam muitas horas de voo e ganhem bastante em comissões de vendas a bordo. Os uniformes que todos os tripulantes usam, bem como o consumo de diversos produtos que possam vir a usar durante o voo, são da inteira responsabilidade dos respetivos tripulantes ou seja, devem pagar por qualquer consumo que possam fazer, pois não têm qualquer vínculo de trabalho com a empresa, já que são contratados através de agências de recrutamento, o que possibilita a empresa dispensar a qualquer altura, um determinado colaborador ou seja, trabalhador (Air Scoop, 2011).

Kotler e Keller (2006) afirmam que, um segmento de mercado é nada mais, nada menos que a referência de um conjunto de consumidores com ideias, vontades e necessidades muito semelhantes.

De acordo com Quadros (2019) em termos práticos e em termos de marketing, posicionar-se no mercado, é criar uma imagem na mente do consumidor, esperando sempre ter aquilo que se quer passar: Ser distintivo e identificativo.

Para uma melhor performance económico-financeira, visando maximizar os lucros e reduzir os custos em todos os estágios da cadeia de valor, a Ryanair, centra-se na aplicação de elementos indispensáveis a um posicionamento privilegiado no mercado (Ryanair, 2014) a saber:

- **Preços baixos:** As tarifas da Ryanair são elaboradas em função da procura, percurso de voo e período da compra da passagem. Quanto mais próximo da viagem a passagem for comprada, mais cara se torna.

- **Serviço de apoio ao cliente:** A Ryanair opera a partir de aeroportos com pouco congestionamento, o que permite oferecer um melhor atendimento ao passageiro, proporcionando pontualidade, segurança das bagagens e redução de cancelamentos de voo relativamente à concorrência, fruto da utilização de aeroportos com pouco congestionamento de aviões.

- **Serviço ponto-a-ponto e voos curtos:** O serviço ponto-a-ponto assenta na venda on-line (Internet) sem qualquer tipo de integração com outros voos ou tipos de transporte, o que permite evitar custos de outros serviços, como por exemplo, a

mudança de passageiros e de bagagens de um avião para outro da mesma companhia ou de uma companhia diferente. Este método de serviço é assim considerado por comportar apenas voos de um ponto para outro, ou seja, entre dois pontos, eliminando a interligação com os demais pontos e é diferente do método de serviço *hab-and-spoke*, onde há interligação entre todos os pontos por meio de um ponto central ou principal. Os voos curtos eliminam a necessidade de oferecer outros serviços, como refeições a bordo, bem como a diminuição do tempo de placa dos aviões e os custos de mão-de-obra e permitir uma maior exploração das aeronaves da companhia.

- **Despesas operacionais reduzidas (baixas):** (i) Uso de aeronaves de um único modelo, reduzindo assim as despesas com o equipamento, o avião; (ii) a produtividade dos trabalhadores; (iii) subcontratação de empresas de prestação de serviços em algumas especialidades de apoio e ligadas ao setor aeronáutico, como por exemplo, serviço de apoio ao passageiro; (iv) o custo de acesso aos aeroportos (aposta em aeroportos secundários e regionais).

As companhias aéreas *low cost carrier*, têm preferência em aeroportos secundários, regionais e principais, com alguma notoriedade no mercado, no que à escolha de destinos turísticos diga respeito, no sentido de facilitar o roteiro dos turistas autônomos, bem como simplificar, reduzir ou mesmo eliminar excessiva publicidade sobre o principal itinerário da viagem (Almeida, 2011).

- **Aposta na internet como fonte principal de vendas:** Através da sua página web “ryanair.com”, os clientes fazem reservas e adquirem as suas passagens aéreas. Hoje, cerca de mais de 89% das reservas são feitas via internet.

- **Compromisso com a manutenção da segurança e da qualidade:** A robustez da sua administração é o núcleo da segurança da sua manutenção e da qualidade dos serviços prestados, conjugada com o rigor na contratação e formação dos pilotos, tripulantes de cabine, técnicos e engenheiros de manutenção, de acordo com as normas e padrões do setor da aviação, em conformidade com as demais legislações e regulamentações do setor.

- **Serviços acessórios às suas operações:** A venda de alimentos, de bebidas e de outros produtos a bordo, bem como a disponibilização em terra, via internet, de

produtos como alojamento, aluguer de carros, seguros, entre outros, são alguns dos serviços acessórios aos quais os clientes podem aceder durante um voo Ryanair. Esses serviços acessórios proporcionam um maior volume de vendas, bem como uma redução de gastos significativa.

Uma das estratégias que a Ryanair usa para atrair os seus clientes é a promoção e a prática de tarifas baixas. A companhia irlandesa Ryanair usa uma publicidade mais comedida, recorrendo a anúncios, a alguns jornais nacionais ou regionais e a empresas com uma certa tradição na área (Ryanair, 2013).

O preço que a Ryanair pratica, funciona como uma estratégia diferenciadora, permitiu conquistar mercado para além do existente e atraiu novos clientes para o mercado das viagens por ar, sem necessidade de fazer frente à concorrência. Alias, o preço, segundo Vambery (1976) é geralmente usado como ferramenta principal quando se fala em táticas de *marketing*, sendo o único fator a considerar no entender da maioria dos consumidores.

### **2.5.3. Frota, rotas, tarifas e operações da Ryanair**

Em termos de frota, a Ryanair possui a maior frota europeia de Boeing 737-800. Atualmente, a sua frota que já ultrapassa as 475 aeronaves, que operam mais de 2399 voos diários a partir de mais de 81 bases operacionais (Figura 2/Anexo III). As suas aeronaves voam para mais de 199 destinos em mais de 39 países, servidos por um conjunto que ultrapassa os 18.999 profissionais à data de 2019 (ryanair.com) responsáveis pelo transporte de mais de 153 milhões de passageiros por ano até aos seus destinos (Figura 3/Anexo III). Domina grande parte do mercado europeu e alargou, recentemente, as suas operações para o norte de África (Marrocos), onde opera para seis aeroportos (Almeida & Costa, 2012).

A Ryanair tem como foco o transporte de passageiros, através duma frota estandardizada do modelo Boeing 737- 800 (Tabelas 1 e 2, Figuras 4 – 8/Anexo III),

dando lugar à uma diminuição dos custos de manutenção. Por outro lado, para além do bilhete de passagem, todos os serviços prestados a bordo das aeronaves da Ryanair, carecem de pagamento por parte do passageiro para que tenham acesso aos mesmos, incluindo a bagagem para o compartimento de carga (Ryanair, 2014).

Tabela 1: Frota Antiga da Ryanair. Fonte: ryanair.com

<b>Aviões</b>	<b>Introduzidos</b>	<b>Retirados</b>
<b>Embraer EMB-110 Bandeirante</b>	1985	1989
<b>Hawker Siddeley HS 748</b>	1986	1989
<b>BAC One-Eleven</b>	1987	1994
<b>ATR 42</b>	1989	1991
<b>Boeing 737-200</b>	1994	2005
<b>Boeing 737-800</b>	1999	

Tabela 2: Frota Atual da Ryanair. Fonte: aviacaocomercial.net/ryanair

<b>Avião</b>	<b>Em operação</b>	<b>Idade média</b>	<b>Encomendas</b>	<b>Passageiros (Económica)</b>
<b>Boeing 737-700</b>	1	20 Anos		120
<b>Boeing 737-800</b>	450	7 anos		189
<b>Boeing 737-Max 200</b>			210	197
<b>Total</b>	451	7 anos	210	

Para uma melhor rentabilização das suas aeronaves, os assentos não são reclináveis e o espaço entre eles é curto, sem bolsas para colocar pequenos objetos pessoais, mas exibindo instruções de segurança e alguma publicidade, tal como em

outras zonas da aeronave (Figuras 10 e 11/Anexo III), diminuindo assim o tempo e os custos de limpeza e manutenção e ou reparação.

#### **2.5.4. Região onde a Ryanair opera**

A Ryanair, cujo código IATA é FR e RYR o código ICAO, tendo como indicativo de chamada RYANAIR, opera em aproximadamente 39 países na Europa e no norte de África. Tem como aliança comercial a Air Europa. É administrada pela companhia Ryanair Holdings plc e é o maior grupo de linha aérea da Europa com mais de 2.399 voos diários partindo de mais de 81 bases, conectando mais de 199 destinos, conforme a seguir se enumeram algumas, a título de exemplo:

##### **Alemanha**

- Aeroporto de Berlim-Schönefeld
- Aeroporto de Berlim-Tegel
- Aeroporto de Bremen
- Aeroporto de Colônia-Bonn
- Aeroporto de Dortmund
- Aeroporto de Düsseldorf
- Aeroporto de Estugarda
- Aeroporto de Frankfurt
- Aeroporto de Frankfurt-Hahn
- Aeroporto de Hamburgo
- Aeroporto de Karlsruhe/Baden-Baden
- Aeroporto de Leipzig/Halle
- Aeroporto de Munique-Franz Josef Strauss
- Aeroporto de Munich
- Aeroporto de Nuremberga

### **Bulgária**

- Aeroporto de Burgas
- Aeroporto de Plovdiv
- Aeroporto de Sófia
- Aeroporto de Varna

### **Bélgica**

- Aeroporto de Charleroi Bruxelles-Sud
- Aeroporto de Bruxelas-Zaventem

### **Chipre**

- Aeroporto de Lárnaca
- Aeroporto de Pafos

### **Croácia**

- Airport Pula
- Aeroporto de Rijeka
- Aeroporto de Zadar

### **Dinamarca**

- Aeroporto de Aalborg
- Aeroporto de Aarhus
- Aeroporto de Billund
- Aeroporto de Copenhaga

### **Eslováquia**

- Aeroporto de Bratislava

### **Espanha**

- Aeroporto de La Coruña
- Aeroporto de Alicante
- Aeroporto de Almería
- Aeroporto de Barcelona-El Prat
- Aeroporto de Barcelona-Girona
- Aeroporto de Barcelona-Reus
- Aeroporto de Fuerteventura

- Aeroporto de Gran Canária
- Aeroporto de Ibiza
- Aeroporto de Jerez
- Aeroporto de Lanzarote
- Aeroporto de Madrid-Barajas
- Aeroporto de Menorca
- Aeroporto de Málaga
- Aeroporto de Múrcia
- Aeroporto de Palma
- Aeroporto de Santader
- Aeroporto de Santiago de Compostela
- Aeroporto de Saragoça
- Aeroporto de Sevilha
- Aeroporto de Tenerife Norte
- Aeroporto de Tenerife Sul
- Aeroporto de Valladolid
- Aeroporto de Valência
- Aeroporto de Vigo
- Aeroporto de Vitoria

#### **Estónia**

- Aeroporto de Tallinn

#### **Finlândia**

- Aeroporto de Lappeenranta
- Aeroporto de Tampere

#### **França**

- Aeroporto de Bergerac
- Aeroporto de Beziers
- Aeroporto de Biarritz
- Aeroporto de Bordeaux
- Aeroporto de Brest
- Aeroporto de Brive

- Aeroporto de Carcassonne
- Aeroporto de Clermont Ferrand
- Aeroporto de Deauville-Normandia
- Aeroporto de Dinard
- Aeroporto de Dole
- Aeroporto de Figari-Sud Corse
- Aeroporto de Grenoble
- Aeroporto La Rochelle
- Aeroporto de Lille
- Aeroporto de Limoges
- Aeroporto de Lorient
- Aeroporto de Lyon-Saint-Exupéry
- Aeroporto de Marselha
- Aeroporto de Montpellier
- Aeroporto de Nantes
- Aeroporto de Nice
- Aeroporto de Nimes
- Aeroporto de Paris Beauvais Tillé
- Aeroporto de Paris-Orly
- Aeroporto de Paris-Vatry
- Aeroporto de Perpignan
- Aeroporto de Poitiers
- Aeroporto de Rodez
- Aeroporto de Saint-Étienne
- Aeroporto de Strazbourg
- Aeroporto de Tarbes-Lourdes-Pirenéus
- Aeroporto de Toulouse
- Aeroporto de Tours Val de Loire

#### **Grécia**

- Aeroporto de Atenas
- Aeroporto de Cefalónia

- Aeroporto de Chania
- Aeroporto de Corfu
- Aeroporto de Cós
- Aeroporto de Heraklion
- Aeroporto de Mykonos
- Aeroporto de Rhodes
- Aeroporto de Salonica
- Aeroporto de Santorini-National

### **Hungria**

- Aeroporto de Budapeste

### **Irlanda**

- Aeroporto de Cork
- Aeroporto de Dublin
- Aeroporto de Kerry
- Aeroporto de Knock
- Aeroporto de Shannon

### **Israel**

- Aeroporto de Eilat
- Aeroporto de Tel Aviv

### **Itália**

- Aeroporto de Alghero
- Aeroporto de Ancona
- Aeroporto de Bari
- Aeroporto de Bolonha
- Aeroporto de Brindisi
- Aeroporto de Cagliari
- Aeroporto de Catania
- Aeroporto de Comiso
- Aeroporto de Crotone
- Aeroporto de Cuneo
- Aeroporto de Génova

- Aeroporto de Lamezia
- Aeroporto Il Caravaggio
- Aeroporto de Milão-Malpensa
- Aeroporto de Milão-Bergamo
- Aeroporto de Nápoles
- Aeroporto de Palermo
- Aeroporto de Parma
- Aeroporto de Perúgia
- Aeroporto de Pisa
- Aeroporto de Rimini
- Aeroporto de Roma Ciampino
- Aeroporto de Roma-Fiumicino
- Aeroporto de Trapani
- Aeroporto de Trieste
- Aeroporto de Turim
- Aeroporto Marco Polo de Veneza
- Aeroporto de Treviso
- Aeroporto de Verona

#### **Jordânia**

- Aeroporto Amman Marka
- Aeroporto King Hussein

#### **Letónia**

- Aeroporto de Riga

#### **Lituânia**

- Aeroporto de Kaunas
- Aeroporto de Palanga
- Aeroporto de Vilnius

#### **Luxemburgo**

- Aeroporto de Luxemburgo

#### **Malta**

- Aeroporto de Malta

#### **Portugal**

- Aeroporto de Faro
- Aeroporto de Lisboa
- Aeroporto de Ponta Delgada
- Aeroporto do Porto
- Aeroporto das Lajes.

### **2.5.5. Número de passageiros transportados, receitas, despesas e margens operacionais no período de 2016 a 2020**

De acordo com dados disponíveis no site da Ryanair, a companhia liderada por Michael O'Leary transportou em 2016, cerca de 134,55 milhões de passageiros e 128,9 milhões de passageiros em 2017. Portanto, 5.65 milhões de passageiros a menos relativamente aos transportados no ano anterior. Porém, esse valor foi recuperado no ano seguinte, isto é, em 2018, tendo o número crescido para 139 milhões de passageiros.

Entre janeiro e dezembro de 2018, o número de passageiros cresceu 8%, para 139,2 milhões de bilhetes vendidos. Entretanto, embora tenha adquirido a Laudamotion, empresa da Áustria, os 8% de crescimento, indicavam uma quebra de percentagem relativamente aos anos anteriores, mesmo com o aumento de 10% em 2017 e de 17% em 2016.

Ao abrandamento do número de passageiros transportados, acresce ainda a revisão em baixa de 12% da previsão dos lucros da Ryanair para 2019. A redução é justificada pelos conflitos com os trabalhadores e pelos custos com o combustível, uma vez que muitas das companhias aéreas ainda não tinham conseguido tirar vantagem das várias oscilações e quedas nos preços dos combustíveis.

Entretanto, no acumulado do ano, que para o grupo da companhia irlandesa termina a 31 de março, foram já transportados até finais de março deste ano, cerca de 152,9 milhões de passageiros, o que indica uma subida de 8% face à igual período do ano anterior, perfazendo um total geral de 707.75 milhões de passageiros transportados pela companhia durante o período que vai de 2016 até 31 de março de 2020. (Tabela 3).

Tabela 3: Número de passageiros transportados (2016/ 2017/ 2018/ 2019/ 2020). Fonte: relatórios anuais da Ryanair (2016/ 2017/ 2018/ 2019/ 2020).

<b>Ordem numérica</b>	<b>Anos de referência</b>	<b>Passageiros transportados (Em milhões)</b>
<b>01</b>	2016	134.55
<b>02</b>	2017	128.9
<b>03</b>	2018	139
<b>04</b>	2019	152.4
<b>05</b>	2020	152.9
<b>Total</b>	707.75	

Apesar de os dados divulgados pelo grupo Ryanair terem indicado que vendeu em média no ano de 2019 cerca de 96% dos 159 milhões de lugares de avião que teve no mercado, é importante aqui referir que as flutuações cambiais afetam os resultados da empresa, conforme referem os dados dos relatórios de contas da empresa nos últimos períodos que vão de 2016 até 31 de março do ano de 2020 (Tabelas 4, 5, 6 e 7). Ainda de acordo com referidos relatórios de contas da companhia em destaque, salienta-se que a margem operacional representa o lucro operacional como uma percentagem da receita total.

Tabela 4: Receitas Operacionais (2016/ 2017/ 2018/ 2019/ 2020). Fonte: relatórios anuais da Ryanair (2016/ 2017/ 2018/ 2019/ 2020).

<b>Ordem numérica</b>	<b>Anos e moeda de referência</b>	<b>Receitas operacionais (Em milhões)</b>
<b>01</b>	2016 (EUROS)	€ (6.535,8)
<b>02</b>	2017 (EUROS)	€ (6.647,8)
<b>03</b>	2018 (EUROS)	€ (7.151,0)
<b>04</b>	2019 (EUROS)	€ (7.697,4)
<b>05</b>	2020 (EUROS)	€ (8.494,8)

Tabela 5: Despesa Operacionais (2016/ 2017/ 2018/ 2019/ 2020). Fonte: relatórios anuais da Ryanair (2016/ 2017/ 2018/ 2019/ 2020).

<b>Ordem numérica</b>	<b>Anos e moeda de referência</b>	<b>Despesas operacionais (Em milhões)</b>
<b>01</b>	2016 (EUROS)	€ (5.075,7)
<b>02</b>	2017 (EUROS)	€ (5.113,8)
<b>03</b>	2018 (EUROS)	€ (5.483,7)
<b>04</b>	2019 (EUROS)	€ (6.680,6)
<b>05</b>	2020 (EUROS)	€ (7.367,4)

Tabela 6: Margens (2016/ 2017/ 2018/ 2019/ 2020). Fonte: relatórios anuais da Ryanair (2016/ 2017/ 2018/ 2019/ 2020).

<b>Ordem numérica</b>	<b>Anos e moeda de referência</b>	<b>Margens (Em milhões)</b>
<b>01</b>	2016 (EUROS)	€ (1.460,1)
<b>02</b>	2017 (EUROS)	€ (1.534,0)

<b>03</b>	2018 (EUROS)	€ (1.667,2)
<b>04</b>	2019 (EUROS)	€ (1.016,8)
<b>05</b>	2020 (EUROS)	€ (1.127,4)

Tabela 7: Margens Operacionais (2016/ 2017/ 2018/ 2019/ 2020). Fonte: relatórios anuais da Ryanair (2016/ 2017/ 2018/ 2019/ 2020).

<b>Ordem numérica</b>	<b>Anos de referência</b>	<b>Margens operacionais (Em percentagem)</b>
<b>01</b>	2016	22%
<b>02</b>	2017	22%
<b>03</b>	2018	23%
<b>04</b>	2019	11%
<b>05</b>	2020	11%

Embora a Companhia esteja sediada na Irlanda, uma parte significativa das suas operações é conduzida no Reino Unido. Consequentemente, a companhia possui receitas e despesas operacionais significativas, bem como ativos e passivos em libras esterlinas. Além disso, o combustível, as aeronaves, os seguros e algumas obrigações de manutenção são deduzidos em dólares americanos. As operações e o desempenho financeiro da companhia podem, portanto, ser significativamente afetados por flutuações nos valores da libra esterlina do Reino Unido e do dólar americano ([www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)).

A Ryanair é particularmente vulnerável a riscos diretos de taxa de câmbio entre o euro e o dólar americano, porque uma parcela significativa dos seus custos operacionais é feita em dólares americanos, o que raramente acontece com as suas receitas (Ryanair, 2014).

## **2.6. Marketing mix**

No que diz respeito ao *Marketing Mix*, a Ryanair foca-se numa base estratégica voltada para a disponibilização de baixos preços na venda do seu principal serviço: o lugar no avião.

O estabelecimento de preços baixos por parte da companhia está relacionado diretamente à sua política e estratégia comercial, cuja filosofia centra-se em fomentar a minimização dos custos ou gastos e a maximização dos lucros ou ganhos, evitando, deste modo, custos altos que possam advir de gastos significativos na contratação de serviços externos às operações responsáveis ao bom funcionamento da empresa.

A Ryanair procura no seu vasto mercado de atuação, de forma funcional e eficaz, estabelecer uma gestão forte e “musculada” dos quatro (04) “P’s” do mercado misto, conforme descrevemos adiante:

### **2.6.1. Política de produto**

A política de produto é, no fundo, parte da evolução histórica da empresa, na medida em que foi adotando várias políticas na aquisição dos vários modelos de aeronaves, seu produto principal, até ao ano de 1999, quando decidiu cessar a estratégia de empregar o uso de aviões comerciais de vários modelos e tipos e decidiu adotar a “frota única ou homogénea”, como estratégia principal da sua política de produto, logo após ter adquirido o seu primeiro Boeing 737-800, modelo encomendado em quantidades consideráveis e entregues de forma faseada a partir do ano de 2002 (Creaton, 2007).

Face aos ataques do 11 de setembro de 2001, os fabricantes ficaram em posições de desconforto comercial relativamente às vendas e muitos estabeleceram

acordos comerciais com preços estimuladores devido à quebra abrupta regista na procura dos negócios no mercado aeronáutico e serviços associados respetivos.

Nesse seguimento, a Ryanair conseguiu bons acordos com a Boeing, com destaque para a aquisição do Boeing 737-800, com vantagens múltiplas não só nas políticas desenhadas para a sua aquisição, mas sobretudo no seu baixo consumo de combustível (cerca de 4%) e na sua alta densidade possível na configuração de assentos (cerca de 189 lugares a 200, sendo que acima dos quais, exigiria mais um elemento na tripulação) (Air Scoop, 2011).

### **2.6.2. Política de preço**

A Ryanair tem como política de preço, a gestão de tarifas, tendo como referência a procura dos seus serviços, o percurso de voo, ou seja, a rota e data de compra da passagem aérea. Quanto mais próxima da data de viagem for feita uma reserva, mais caro será o preço final da respetiva passagem aérea, dependentemente da rota ou percurso do voo em questão. Assim sendo, a estratégia de baixos preços é sustentada por uma gama de mecanismos e de técnicas para que os mesmos, a longo prazo, se mantenham baixos.

As companhias de bandeira, vulgo tradicionais estabelecem os seus preços de acordo a vários mecanismos para o efeito. Tais como: as diferentes classes a que as aeronaves se encontram sedimentadas, complexos e limitados métodos de sistemas de descontos do preço, overbooking, bem como o uso de diferentes programas de clientes frequentes. Por seu turno, a Ryanair, estabelece preços em constante atualização, baseados em vários fatores, como por exemplo, a antecedência na compra do bilhete de passagem, como atrás referido, a frequência e o percurso das rotas, bem como a percentagem de adesão dos clientes às mesmas, sendo que para as rotas com maior adesão, maiores e mais frequentes, ainda que a passagem seja adquirida com muita antecedência, os descontos disponibilizados são menores em

relação às rotas, cujos aeroportos de partida e chegada (principais, secundários e ou regionais), ficam mais afastados dos grandes centros citadinos.

Diferente das outras companhias aéreas, cuja compra de uma passagem aérea isolada fica mais cara do que a compra de uma passagem aérea de ida e volta, a Ryanair possibilita aos seus clientes, a compra de uma viagem só de ida ou só de regresso, pagando todas as taxas associadas, também de forma isolada, tais como, check-in online e taxa de utilização do cartão de crédito. Isto confere vantagens tanto para a companhia quanto para o passageiro, pois se por um lado a companhia tem um passageiro a pagar todas as taxas associadas ao voo separadamente, por outro lado, tem o passageiro em mãos, uma companhia que lhe permite comprar uma viagem só de ida ou só de regresso pelo seu preço verdadeiro, excluindo qualquer multa por ter comprado viagens separadas, tornando a companhia aérea Ryanair num exemplo perfeito de conciliação da estratégia de baixo custo para disponibilização de preços baixos, sua estratégia principal e ainda assim apresentar de forma patente a sua diferenciação relativamente à concorrência e daí advir uma maior adesão de clientes aos seus serviços.

### **2.6.3. Política de distribuição**

Quanto à política de distribuição, a companhia em estudo, mantém-se firme na venda de bilhetes de passagem eletrónicos, através do seu sítio da internet e de outros meios afins, o que de certa forma, melhora a distribuição da disponibilização das suas tarifas, sem que haja a necessidade de acrescentar custos com agentes intermediários para ajudar nas vendas.

O uso da internet como veículo principal de disponibilização das tarifas contribui significativamente para que a Ryanair possa manter baixos, de forma contínua, os preços dos bilhetes de passagem, na medida em que são reduzidos, entre

muitos, custos com a emissão de bilhetes de passagens físicos, formação de pessoas para vendas, centrais de atendimento por chamadas telefônicas.

#### **2.6.4. Política de promoção (Comunicação)**

Enfatizar os baixos preços praticados, constitui a estratégia de marketing principal, adotada pela companhia aérea europeia líder dos baixos preços, Ryanair, a qual, para publicitar os seus serviços, recorre principalmente a anúncios em jornais nacionais e regionais e, em cooperação com algumas entidades ligadas a viagens aéreas, a poucas campanhas de publicidade (Ryanair, 2013).

Para uma maior abrangência da sua promoção, usa o seu sistema de dados e informações que possibilita, emitir, via correio eletrónico, mensagens de promoções e de anúncios afins, como também usa o seu sítio da internet, convertido numa potente ferramenta de comunicação que disponibiliza, de modo imediato, qualquer promoção relacionada aos voos nos aviões da maior *low cost* europeia.

Porém, todas as estratégias de promoção (comunicação) empregues pela companhia acima destacada, não obstante tenham como meta a redução dos custos, acabam por, concomitantemente, conferir à empresa, uma maior pontualidade, menos reclamações, sobretudo em relação aos frequentes casos de malas perdidas, uma maior frequência de voos como consequência da sua diversidade de rotas e horários, contribuindo, entretanto, para que a Ryanair se distinga da concorrência, não só através do preço, mas sobretudo, por outras tantas características diferenciadoras indispensáveis.

## Capítulo 3 - Metodologia

### 3.1. Metodologia

Entendemos por metodologia como sendo a via ou o método pelo qual recorreremos para solucionar, rápida e eficazmente, um problema de uma determinada situação.

De acordo com Sousa e Baptista (2011), a metodologia científica é o processo através do qual desenham-se linhas de investigação relativas às técnicas de coleta e de tratamento de dados de acordo com os objetivos a atingir. Para Oliveira (2007), o trabalho em si apresentado, como fruto dessa metodologia, deve ser de uma informação tal, cujo estudo pode ser reproduzido por qualquer indivíduo.

Com efeito, para a produção do nosso estudo, face à situação atual e global, cuja denominação é pandemia Covid-19, optamos por uma técnica que combina o estudo de caso e a (metodologia) abordagem quantitativa devido às restrições e dificuldades de várias ordens ocasionadas pelas medidas de proteção e combate contra a então epidemia que viria rapidamente evoluir para pandemia da Covid-19.

Passamos, assim, a descrever as técnicas metodológicas utilizadas para a realização do presente estudo:

#### **a) Estudo de Caso**

O estudo de caso é caracterizado fundamentalmente por direcionar o estudo para um objetivo único, ou seja, para um caso em específico.

Para a nossa situação em particular, esse estudo remete-nos a alargar os conhecimentos ou informações em relação a um caso em específico: a empresa com o modelo de negócio LCC, Ryanair.

Schoutteete, Bruyne e Herman (1977) salientam que o estudo de caso é de suma importância para um determinado trabalho científico por congregar várias

informações pormenorizadas, cujo objetivo é apreender a síntese de toda informação de uma dada situação.

O mais importante dessas informações detalhadas e genéricas reside na capacidade rápida e eficiente resolução de problemas relativos ao estudo em destaque, mediante a possibilidade dum maior conhecimento da informação;

### **b) Abordagem (Metodologia) quantitativa**

Esta abordagem, por seu turno, caracteriza-se por um método de pesquisa social de mercado que recorre a agregação de recursos estatísticos, percentuais e numéricos, tanto na coleta quanto no tratamento que se dará aos dados, sem descurar da generalidade acentuada dos acontecimentos e comportamentos.

Esta abordagem (metodologia) usa também questionários estruturados, inquéritos para transformar em número as opiniões e informações que constituem a amostra da população em estudo, fazendo análise dos dados obtidos, através da sua quantificação e chegar a uma determinada conclusão, podendo quantificar por estatística, as hipóteses formuladas e garantir a menor margem de erro possível.

É um tipo de abordagem (metodologia) bastante eficaz quando há a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis a partir de amostras de uma população.

Richardson (1999) refere que a abordagem (metodologia) quantitativa é identificada pelo recurso que faz à quantificação quer na coleta de informações, como no tratamento dessas mesmas informações por meio de recursos estatísticos, usualmente conhecidos, dos mais simples aos mais complexos.

## **3.2. Amostra/Participantes**

Para o nosso estudo, designamos a amostra como sendo um grupo de indivíduos inquiridos ou parte do mesmo que é escolhido para representar uma população inteira, a qual, geralmente, comunga ideias comuns.

De acordo com a plataforma de dados de Portugal “Pordata”, no ano de 2019 em Portugal, foram transportados por ar, um total de aproximadamente 55.000.000 passageiros, dos quais, segundo a Autoridade Nacional de Aviação Civil de Portugal (ANAC), 12% (aproximadamente 6.000.000), foram transportados pela Ryanair, companhia aérea na qual cingiu-se o universo da população do nosso estudo, cujos participantes são de vários extratos socioprofissionais e de diferentes faixas etárias que, na sua maior parte têm a Ryanair ou que gostariam de tê-la como companhia aérea de eleição.

Diante deste cenário, prognosticamos 400 inquéritos respondidos para um erro de 0,03 ou seja de 3%. Aliás, a amostra deve ser suficientemente grande para que os dados recolhidos para o estudo sejam validados (Saraiva et al., 2018).

Face à pandemia Covid-19, conseguimos para a dimensão da nossa amostra, um total de 304 inquéritos respondidos para um erro de 0,03 a 0,05, ou seja, de 3 a 5% respetivamente.

### 3.2.1. Caracterização da amostra

Os dados do nosso estudo referem-se a um total de 304 inquiridos. Sendo que, a média de idades dos integrantes da nossa investigação era de 36,8 anos, variando entre um mínimo de 15 e um máximo de 90 anos. A maioria era do género masculino (43,8%), com o ensino superior (51,6%), trabalhador (46,4%) e de nacionalidade angolana (41,1%), conforme reza a tabela 8 e os gráficos 1, 2, 3 e 4 respetivamente.

Tabela 8 - Caracterização sociodemográfica (N = 304). Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Idade (M; DP)	36,8	13,1
<b>Género</b>		
Feminino	133	43,8

Masculino	171	56,3
<b>Habilitações académicas</b>		
Ensino Básico	15	4,9
Ensino Secundário	58	19,1
Ensino Superior	157	51,6
Licenciatura/Ensino Superior	6	2,0
Mestrado/Pós-Graduação	1	0,3
Pós-Graduação	67	22,0
<b>Situação profissional</b>		
Desempregado	21	6,9
Estudante	48	15,8
Reformado	20	6,6
Trabalhador	141	46,4
Trabalhador-Estudante	74	24,3
<b>Nacionalidade</b>		
Angolana	125	41,1
Portuguesa	63	20,7
Brasileira	25	8,2
Cabo-verdiana	13	4,3
Gaulês	11	3,6
Outra	67	22,0

Gráfico 1 - Caracterização sociodemográfica/Género. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

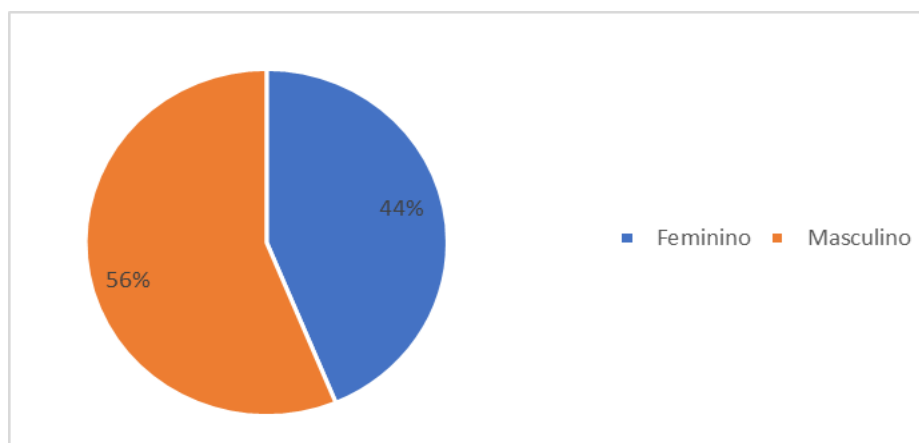


Gráfico 2 - Caracterização sociodemográfica/Habilitações académicas. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

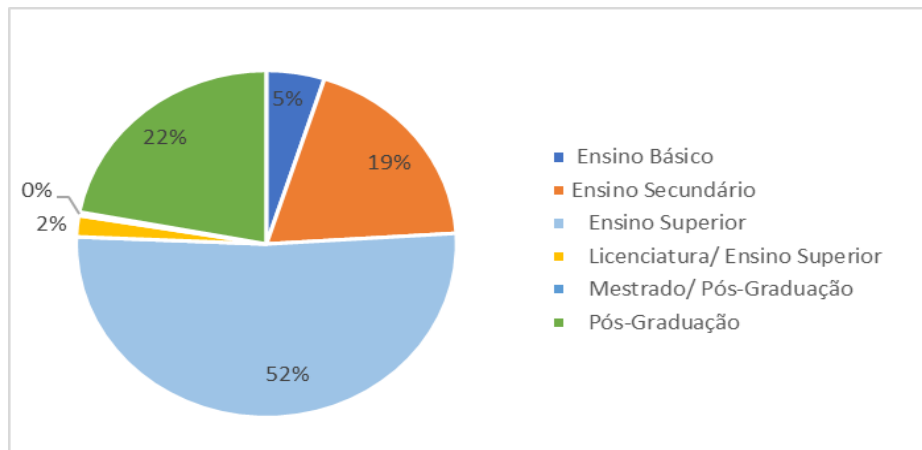


Gráfico 3 - Caracterização sociodemográfica/Situação profissional. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

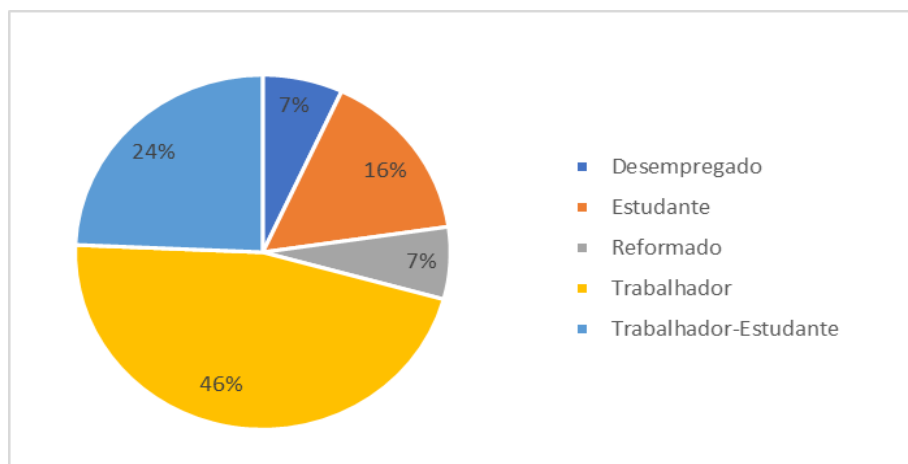
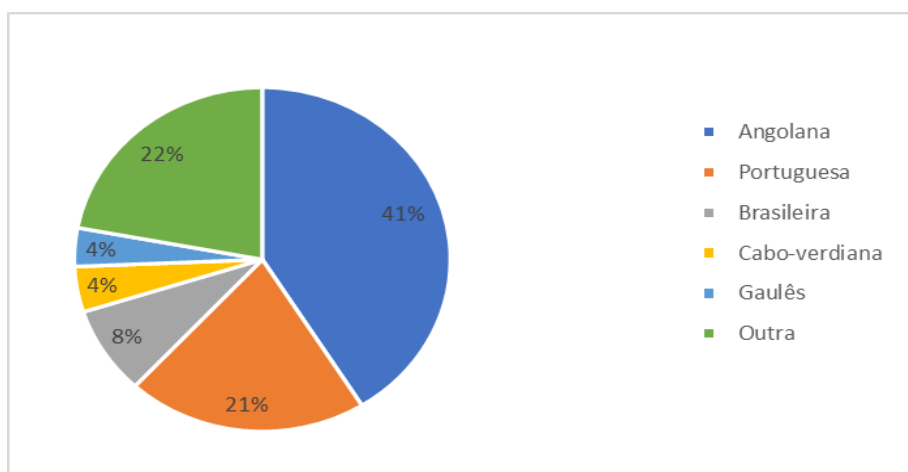


Gráfico 4 - Caracterização sociodemográfica/Nacionalidade. Fonte: Elaboração própria e SPSS.



### 3.3. Caracterização do instrumento de investigação

Pela especificidade dos instrumentos de investigação, meios pelos quais o investigador recolhe os dados, como referido por Coutinho (2014) a caracterização dos mesmos deve dar respostas concisas às perguntas de investigação, sem descuidar os objetivos de estudo e a clarificação da ideia abstrata inicial.

Devido à pandemia da Covid-19, como já o referimos, a qual impôs restrições de proximidade entre as populações do universo, tendo o nosso estudo começado justamente na época em que começaram a surgir os primeiros casos positivos em Portugal Continental, recorreremos à realização do inquérito por questionário (Anexo I) disponibilizado, via online e elaborado através do *google forms*.

O nosso instrumento de investigação está caracterizado da seguinte forma:

- a) Apresentação da designação do inquérito constituída pelo título do inquérito;
- b) Texto com uma breve introdução sobre quem somos, o nosso propósito e sobretudo o apelo aos nossos inquiridos para participarem do estudo;
- c) Dados individuais, onde apresentamos o perfil dos inquiridos, designadamente: género, nacionalidade, habilitações académicas e ocupações profissionais;
- d) Dados relativos às viagens dos participantes;
- e) Uma secção para comentários adicionais, seguida dos nossos agradecimentos pela colaboração, atenção e amabilidade dos participantes que constituem a amostra do nosso estudo.

Em termos gerais, da pergunta 01 a 05, temos uma caracterização sociodemográfica da amostra.

Por outro lado, da pergunta 06 a 30 e última, encontramos vetores que nos permitiram elaborar a estatística descritiva, sem no entanto, esquecer os dados característicos dos objetivos, das hipóteses e outros dados de relevância para o presente estudo.

### 3.4. Recolha de dados

Para a recolha dos dados primários do nosso estudo, utilizamos o inquérito por questionário como método principal de eleição.

Malhotra (2004) considera o questionário como sendo uma técnica que comporta um conjunto de perguntas (faladas ou escritas) para a recolha de dados e informações dos inquiridos que participam numa determinada investigação.

A nossa amostra é por conveniência.

Durante o processo de recolha de dados, encontramos diversas dificuldades para completarmos o processo de recolha de dados, dadas as circunstâncias pandémicas da Covid-19, que se registam no mundo inteiro.

Neste contexto, não obstante, termos disponibilizado os inquéritos nas redes sociais (*Facebook, WhatsApp* e por *E-mail*), optamos também por elaborar e imprimir cartazes com informações breves do nosso estudo, incluindo os canais para aceder à hiperligação do inquérito (Anexo II).

Assim, a hiperligação para além da sua característica digital, ganhou também uma forma física (Cartaz) e sua distribuição (em duas versões) aconteceu no período de julho de 2020 até março de 2021, para um universo de aproximadamente 2.000 participantes a escala global, via redes sociais e cerca de 600 inquéritos por cartazes.

Os cartazes foram distribuídos em 02 países distintos de 02 continentes diferentes, nomeadamente Portugal e Angola, Europa e África respetivamente, perfazendo um total geral de aproximadamente 2.600 inquéritos distribuídos, dos quais apenas 304 foram preenchidos e validados com sucesso pelos participantes, constituídos por homens, mulheres e crianças, cujas idades vão dos 15 aos 90 anos de idade, dos mais variados setores socioprofissionais, de diferentes níveis académicos e diferentes nacionalidades, os quais comungam os mesmo objetivo: viagens pela Ryanair.

Os locais de distribuição dos cartazes relativos ao inquérito foram os seguintes:

a) Portugal:

- Terminal Internacional de Partidas do Aeroporto Internacional de Lisboa “Humberto Delgado”;

- Edifício Caleidoscópio (Sala de estudos, de conferências e Biblioteca) da Universidade de Lisboa, Sito no Jardim do Campo Grande;

- ISEC Lisboa;

- Transportes Públicos;

- Entre outros...

b) Angola:

- Recintos académicos das Faculdades de Arquitetura, Ciências Sociais, Direito, Economia e de Letras da Universidade Agostinho Neto, em Luanda;

- Terminal de Partidas Internacionais do Aeroporto Internacional 04 de Fevereiro, Luanda;

- Terminal de Chegadas Internacionais do Aeroporto Internacional 04 de Fevereiro, Luanda.

Outrossim, pela relevância do nosso trabalho, recorreremos também como método de recolha de dados à pesquisa bibliográfica, documental e à pesquisa de campo realizada no Aeroporto Internacional de Lisboa “Humberto Delgado”.

### **3.5. Análise estatística**

A análise estatística do nosso estudo envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. Para que haja rejeição da hipótese nula, foi fixado um nível de significância para  $(\alpha) \leq .05$ .

Utilizou-se, para a nossa pesquisa, o Binomial, o teste de Fisher e o teste de independência do Qui-quadrado. O pressuposto do Qui-quadrado de que não deve haver mais do que 20% das células com frequências esperadas inferiores a 5 foi analisado.

O trabalho que temos em mãos obedeceu ao teste do Qui-quadrado pela simulação de Monte Carlos, para os casos em que não se satisfez o pressuposto acima descrito, tendo as diferenças sido analisadas com recurso aos resíduos ajustados de forma padrão.

A análise estatística, para esta pesquisa, foi efetuada com o programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 27 para o sistema operativo *Microsoft Windows*.

## Capítulo 4 - Apresentação e análise dos resultados

### 4.1. Apresentação e análise dos resultados

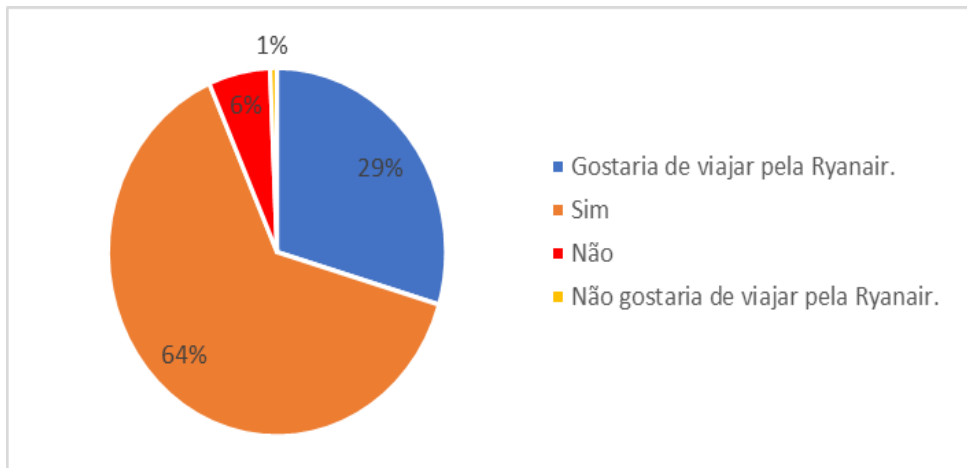
Os resultados apresentados no nosso estudo, respondem satisfatoriamente às nossas inquietações surgidas da ideia abstrata inicial e das questões levantadas, as quais tornaram-se concretas através dos dados informativos prestados pelos participantes inquiridos que constituem a amostra da nossa pesquisa derivada dos 304 inquiridos que submeteram e validaram os seus inquéritos, cuja análise e tratamento, passamos a descrever com apoio da estatística descritiva, consubstanciada por gráficos, tabelas e comentários afins, conforme, seguidamente, passamos a descrever.

Verificamos no nosso estudo que, uma proporção muito elevada indica que já viajou pela Ryanair (63,8%) e 29,6% afirma que gostaria de viajar pela Ryanair, de acordo com a tabela 9 e com o gráfico 5, abaixo ilustrados.

Tabela 9 - Já viajou ou gostaria de viajar pela Ryanair? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Gostaria de viajar pela Ryanair.	90	29,6
Sim	194	63,8
Não	18	5,9
Não gostaria de viajar pela Ryanair.	2	0,7
Total	304	100,0

Gráfico 5 – Já viajou ou gostaria de viajar pela Ryanair? Fonte: Elaboração própria e SPSS.



Dos que já viajaram pela Ryanair, 72,4% indica que já o fez entre 1 a 5 vezes, conforme a tabela 10.

Tabela 10 - Quantas vezes. Fonte: Elaboração própria.

	N	%
1 - 5	165	72,4
6 - 10	38	16,7
Mais de 10	25	11,0
Total	228	100,0

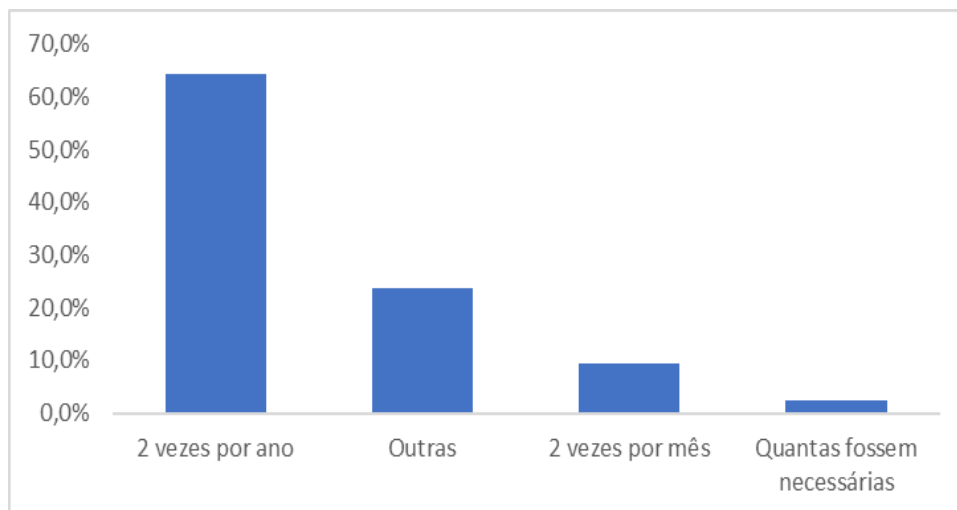
Um pouco mais de metade dos inquiridos (64,5%) indica que usa os serviços da Ryanair cerca de 2 vezes por ano, conforme a tabela 11 e o gráfico correspondente, que é o gráfico 6.

Tabela 11 - Frequência de uso da Ryanair. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
2 vezes por ano	196	64,5
2 vezes por mês	29	9,5
Quantas fossem necessárias	7	2,3

Outras	72	23,7
Total	324	100,0

Gráfico 6 – Frequência de uso da Ryanair. Fonte: Elaboração própria e SPSS.



As baixas tarifas são a razão mais invocada pelos inquiridos para fundamentarem a escolha da companhia aérea Ryanair para as suas viagens.

Tabela 12 – Motivo de escolha da Ryanair. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Baixas tarifas	208	68,4
Todas as anteriores	42	13,8
Serviços de qualidade	17	5,6
Horários atrativos	16	5,3
Rapidez	9	3,0
Outras	12	3,9
Total	304	100,0

As tarifas altas, segundo reza a tabela 13, são a razão mais invocada pelos inquiridos (77%) para fundamentar as razões para não escolherem as outras companhias para efetuar as suas viagens.

Tabela 13 – Razão pela qual não escolhe ou não escolheria as outras companhias. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Tarifas altas	234	77,0
Todas as anteriores	31	10,2
Atrasos	11	3,6
Falta de entretenimento a bordo	8	2,6
Outras	20	6,6
Total	304	100,0

O lazer/turismo (59,9%) e a visita a familiares e amigos “VFR” (21,7%) são, segundo os inquiridos para este estudo, as razões principais das viagens dos inquiridos.

Tabela 14 - Qual é ou seria a razão principal das suas viagens. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Lazer/turismo	182	59,9
Visita a familiares/amigos (VFR)	66	21,7
Profissional	45	14,8
Outras	11	3,6
Total	304	100,0

A internet (54,9%) e conversas com amigos (31,9%) são as principais fontes pelas quais os respondentes, ou seja, os inquiridos conheceram a companhia aérea Ryanair, conforme tabela 15.

Tabela 15 - Como conheceu a companhia aérea Ryanair. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Internet	167	54,9
Em conversa com amigos	97	31,9
Agências de viagens	18	5,9
Aeroporto	11	3,6
Outras	11	3,6
Total	304	100,0

Da mesma forma, o nosso estudo mostra, como pautado na tabela abaixo (Tabela 16), que a internet é a forma mais usada para se obter os bilhetes da Ryanair.

Tabela 16 - Como obtém as tarifas (Bilhetes de Passagem) da Ryanair? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Pela internet	210	69,1
Diretamente da companhia	50	16,4
Por telefone	24	7,9
No Aeroporto	11	3,6
Outras	9	2,9
Total	304	100,0

Quase metade da amostra, conforme tabela 17, considera-se apreciadora dos serviços da Ryanair (43,4%) ou gostaria de ser apreciadora desses mesmos serviços (46,4%).

Tabela 17 - É ou gostaria de ser um apreciador dos serviços da Ryanair? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Gostaria	141	46,4
Não	30	9,9

Não gostaria	1	0,3
Sim, sou	132	43,4
Total	304	100,0

O atendimento da Ryanair, via internet, é apreciado por mais de 90% dos inquiridos, conforme tabela 18.

Tabela 18 - Gosta do atendimento da Ryanair, via internet? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Sim	275	90,5
Não	17	5,6
Outra	12	3,9
Total	304	100,0

Uma proporção muito elevada indica gostar das operações e serviços em terra (tabela 19), disponibilizados pela Ryanair nos vários aeroportos onde a companhia aérea opera.

Tabela 19 - Gosta das operações e dos serviços em terra. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Sim	272	89,5
Não	20	6,6
Outra	12	3,9
Total	304	100,0

Uma pequena percentagem (Tabela 20) de cerca de 11% afirma já se ter confrontado com uma situação menos boa relacionada à Ryanair.

Tabela 20 - Já se confrontou com uma situação menos boa relacionada à Ryanair? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	<b>N</b>	<b>%</b>
Não	271	89,1
Sim	33	10,9
Total	304	100,0

Como prova a tabela abaixo, uma percentagem ainda menor (8,6%) afirma ter alguma situação a apontar, em termos gerais, contra os serviços prestados pela Ryanair.

Tabela 21 - Situação a apontar. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

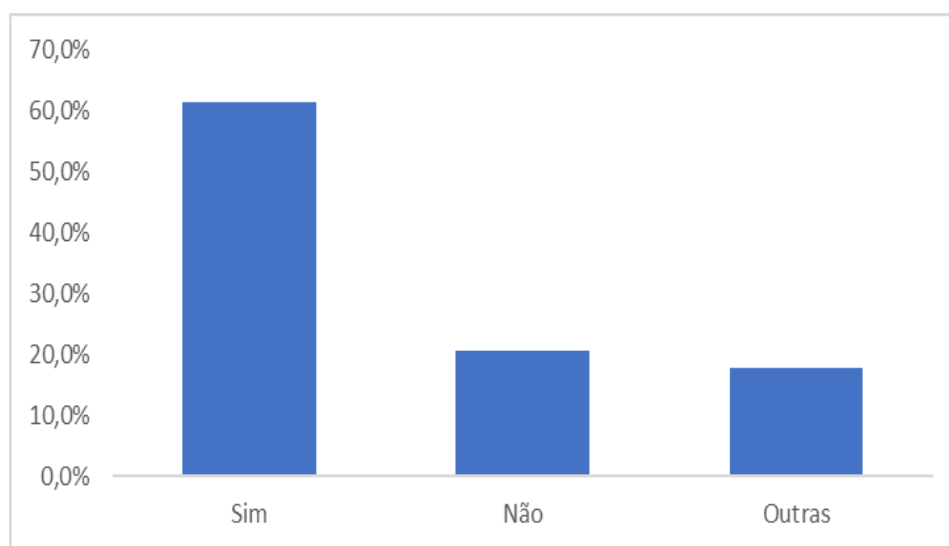
	<b>N</b>	<b>%</b>
Não	278	91,4
Sim	26	8,6
Total	304	100,0

A proporção de passageiros que afirma ter alcançado as expectativas que tinha da Ryanair, quando usou os seus serviços aéreos pela primeira vez eleva-se a 61,5%, tal como mostra a tabela 22 e o gráfico correspondente, que é o gráfico 7.

Tabela 22 - Alcançou a expectativa que tinha da Ryanair. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	187	61,5
Não	63	20,7
Outras	54	17,8
Total	304	100,0

Gráfico 7 – Alcançou a expectativa que tinha da Ryanair. Fonte: Elaboração própria e SPSS.



Quase metade da amostra (48,4%) gostaria de utilizar a companhia aérea Ryanair para viajar para lugares não especificados e 34,2% gostaria de viajar para a Europa, conforme a tabela 23.

Tabela 23 - Para quais lugares gostaria de utilizar a Ryanair para viajar? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

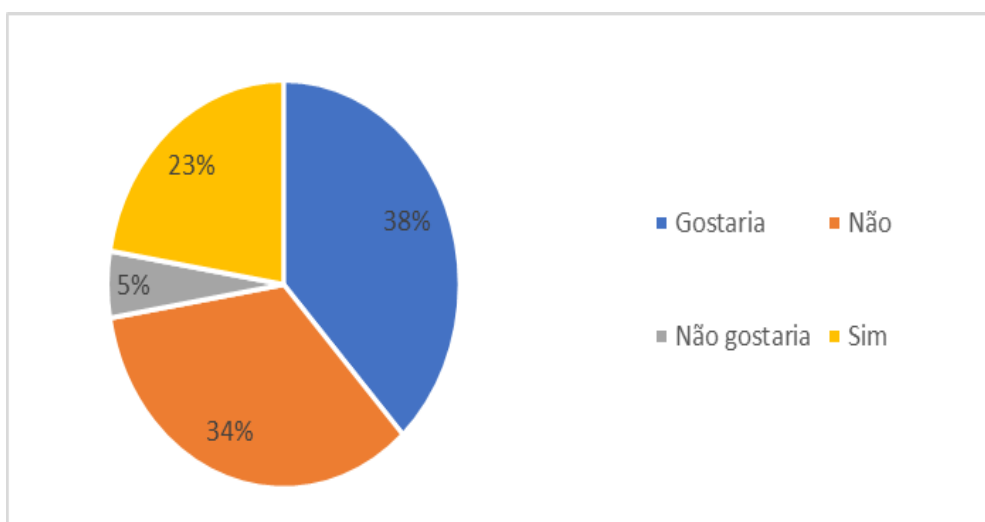
	N	%
Europa	104	34,2
Portugal	36	11,8
Africa	10	3,3
América	7	2,3
Outros países	147	48,4
Total	304	100,0

Quando inquiridos sobre se “Já utilizou ou gostaria de utilizar a companhia aérea Ryanair para se deslocar para algum destino no continente africano?” Os inquiridos que responderam “SIM”, correspondem a 38% e os que responderam “NÃO”, representam 34,2%, conforme a tabela número 24 e o gráfico número 08.

Tabela 24 - Destino africano. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Gostaria	116	38,2
Não	104	34,2
Não gostaria	16	5,3
Sim	68	22,4
Total	304	100,0

Gráfico 8 – Destino africano. Fonte: Elaboração própria e SPSS.



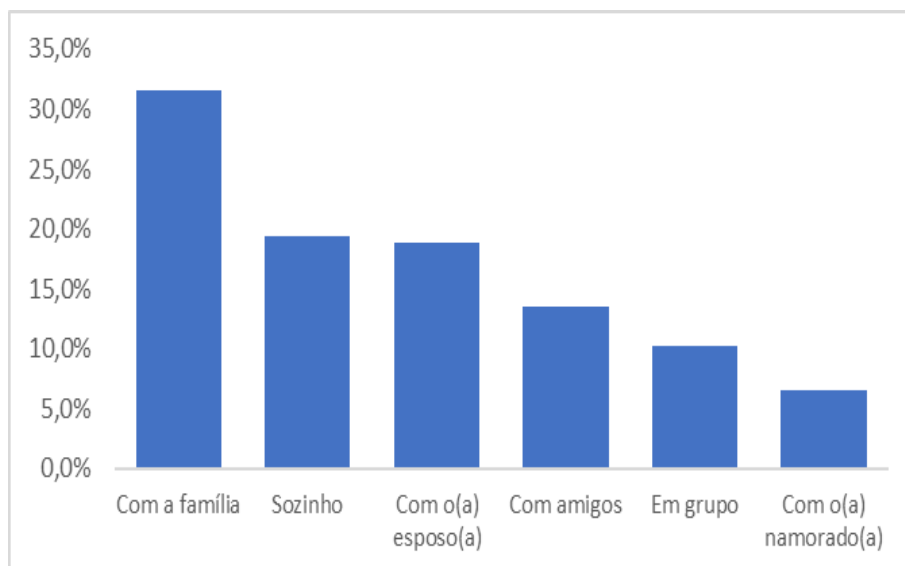
De acordo com a tabela 25 e com o gráfico 9, a maioria dos inquiridos gosta de viajar com a família (31,6%) ou só com o(a) esposo(a) (18,8%).

Tabela 25 - Regra geral, como viaja ou gostaria de viajar? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Com a família	96	31,6
Com amigos	41	13,5
Com o(a) esposo(a)	57	18,8
Com o(a) namorado(a)	20	6,6
Em grupo	31	10,2

Sozinho	59	19,4
Total	304	100,0

Gráfico 9 – Regra geral, como viaja ou gostaria de viajar? Fonte: Elaboração própria e SPSS.



Um pouco mais de um terço (33,6%) gostaria de gastar durante uma viagem pela companhia aérea Ryanair entre 50 a 100 euros e 30,9% até 50 euros, como mostra a tabela 26.

Tabela 26 - Quanto gasta ou gostaria de gastar. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Entre 50 a 100€	102	33,6
Até 50€	94	30,9
Entre 101 a 150€	49	16,1
Mais de 150€	33	10,8
Nenhum	11	3,6
Outra	15	4,9
Total	304	100,0

A proporção de inquiridos (Tabela 27) que indica que deseja continuar a usar ou desejaria usar os serviços da Ryanair para realizar as suas viagens é muito elevada (92,5%).

Tabela 27 - Deseja continuar a usar os serviços da Ryanair? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Depende se não houver outra	1	0,3
Não	11	3,6
Não tencionaria	8	2,6
Não tenho conhecimento para responder esta pergunta	2	0,7
Sim	281	92,5
Vou começar a usar	1	0,3
Total	304	100,0

A proporção de inquiridos que utilizam ou gostariam de utilizar com frequência companhias aéreas *low cost* (baixo custo) para viajar cifra-se em 73,2% (Tabela 28).

Tabela 28 - Utiliza companhias aéreas *low cost*. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Gostaria de utilizar	131	73.2
Não	48	26.8
Total	179	100,0

A tabela a seguir (Tabela 29) reza que, a Ryanair é claramente a companhia preferida da maioria dos inquiridos (74,8%).

Tabela 29 - Qual a sua companhia aérea preferida? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Ryanair	80	74,8
LOT,	1	0,9

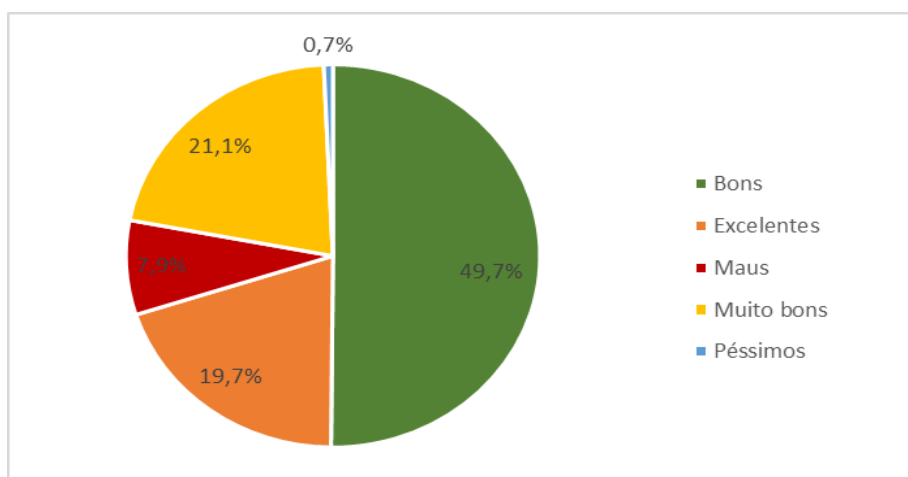
Easy jet	13	12,1
Air France	1	0,9
A TAAG Linhas Aéreas de Angola.	1	0,9
Vueling	2	1,9
Outras	9	8,4

De modo geral, os serviços prestados pela companhia aérea *low cost* Ryanair são classificados como bons (49,7%) ou excelentes (19,7%).

Tabela 30 – Classifique os serviços da Ryanair. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Bons	152	49,7
Excelentes	60	19,7
Maus	25	7,9
Muito bons	64	21,1
Péssimos	3	0,7
Total	304	100,0

Gráfico 10 - Classifique os serviços da Ryanair. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

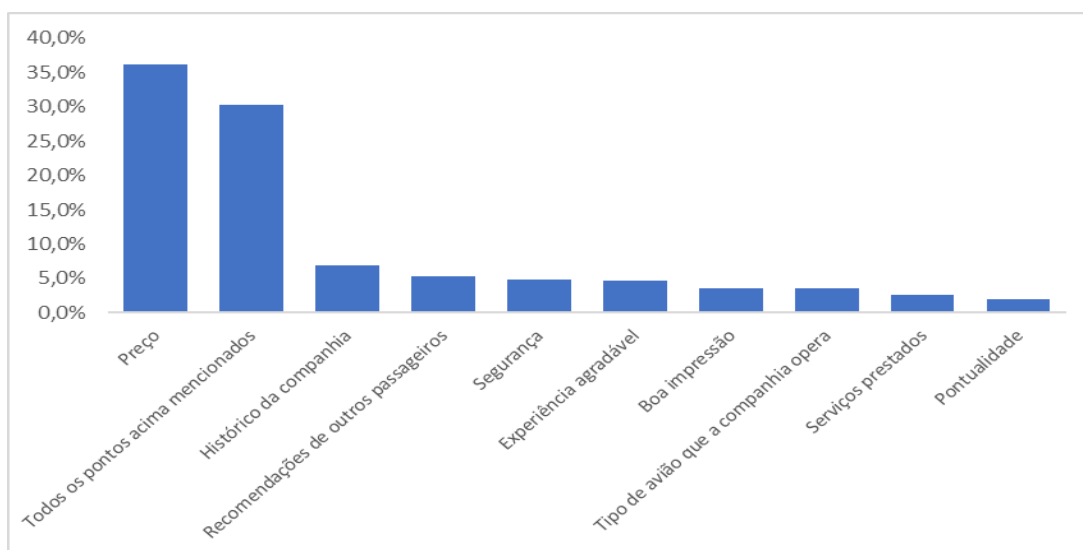


O preço (36,2%), como ilustrado na tabela 31 e no gráfico 11, é essencialmente o que os inquiridos, quando estão a planear fazer uma viagem, consideram como mais importante na escolha da companhia aérea.

Tabela 31 - O que considera mais importante na escolha da companhia aérea? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Boa impressão	11	3,6
Experiência agradável	14	4,6
Histórico da companhia	21	6,9
Pontualidade	6	2,0
Preço	110	36,2
Recomendações de outros passageiros	16	5,3
Segurança	15	4,9
Serviços prestados	8	2,6
Tipo de avião que a companhia opera	11	3,6
Todos os pontos acima mencionados	92	30,3
Total	304	100,0

Gráfico 11 - O que considera mais importante na escolha da companhia aérea? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

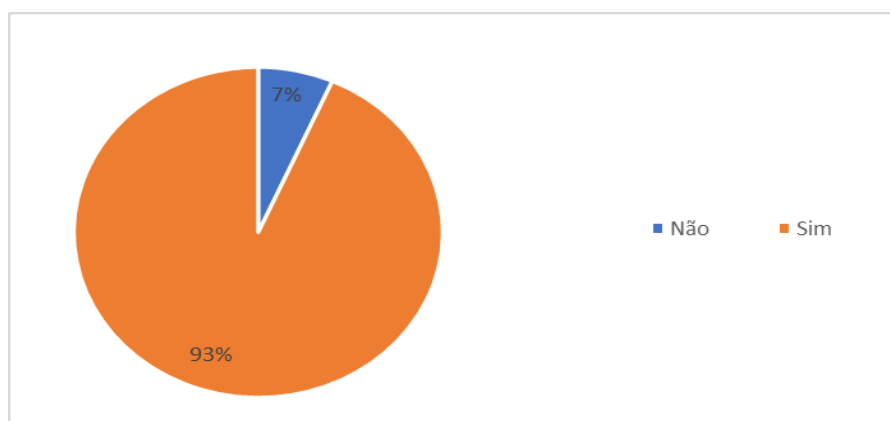


A percentagem de sujeitos satisfeitos com a escolha da companhia aérea Ryanair para realizar a sua viagem eleva-se a 94,4%, conforme a tabela 32 e o gráfico 12.

Tabela 32 - Ficou satisfeito com os serviços da Ryanair? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Não	20	6.6
Sim	284	94.4
Total	304	100,0

Gráfico 12 - Ficou satisfeito com os serviços da Ryanair? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

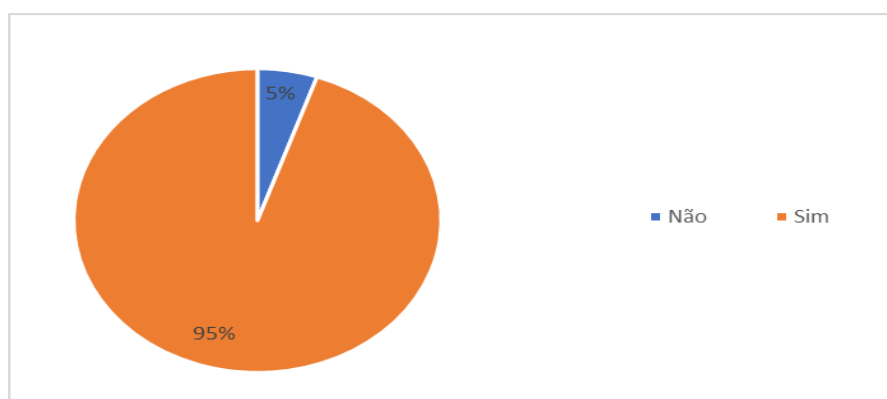


A intenção de recomendação da companhia aérea Ryanair é extremamente elevada (94,7%) e apenas 5,3% indica que não o faria. Quando questionados sobre os aspetos que recomendariam à Ryanair a melhorar, os mais referidos foram “os serviços prestados” (22%), o preço (13,8%), o tipo de avião (6,9%) e a comunicação com os passageiros (6,6%), conforme a tabela 33 e o gráfico 13.

Tabela 33 – Recomendaria os serviços da Ryanair? Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	N	%
Não	16	5,3
Sim	288	94,7
Total	304	100,0

Gráfico 13 - Recomendaria os serviços da Ryanair? Fonte: Elaboração própria e SPSS.



### Tarifas baixas

A proporção de inquiridos que escolhe a companhia aérea *Ryanair* para efetuar as suas viagens por causa das tarifas baixas é maior do que a proporção de inquiridos que a escolhe por outros motivos, sendo a diferença estatisticamente significativa, teste Binomial,  $p < 0,001$ .

Tabela 34 - Teste binomial. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

		Categorias	N	Observado Prop.	Teste Prop.	Sig. Exato
Tarifas Baixas	Grupo 1	Sim	209	0,688	0,313	0,000***
	Grupo 2	Não	95	0,313		
	Total		304	1,000		

\*\*\*  $p \leq 0,001$

A proporção de inquiridos do género feminino que escolhe a companhia aérea *Ryanair* por motivos de tarifas baixas é mais elevada do que a proporção de inquiridos do género masculino, sendo a diferença estatisticamente significativa, teste de Fisher,  $p = 0,009$ . A relação entre a escolha da *Ryanair* por esse motivo e a idade ( $\chi^2 (2) = 2,630$ ,  $p = 0,268$ ) e as habilitações académicas ( $\chi^2 (2) = 0,637$ ,  $p = 0,727$ ), não é estatisticamente significativa, segundo ilustrações da tabela abaixo (Tabela 35).

Tabela 35 - Tarifas baixas. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	Não	Sim	Sig.
<b>Género</b>			0,009**
Feminino	23,3%	76,7%	
Masculino	37,4%	62,6%	
<b>Idade</b>			0,268
Até 25	23,9%	76,1%	
26-35	30,7%	69,3%	
> 35 anos	34,9%	65,1%	
<b>Habilitações académicas</b>			0,727
Básico	40,0%	60,0%	
Secundário	29,3%	70,7%	
Superior	31,2%	68,8%	

\*\*  $p \leq 0,01$

### Preço

A relação entre a escolha da companhia aérea Ryanair por motivos de preço e a idade é estatisticamente significativa, ( $\chi^2 (2) = 6,265, p = 0,044$ ), sendo que esta proporção é mais elevada nos mais novos.

A relação entre a escolha da Ryanair por motivos de preço e o género, teste de Fisher,  $p = 0,400$ ) e as habilitações académicas ( $\chi^2 (2) = 2,228, p = 0,328$ ), não é estatisticamente significativa (Tabela 36).

Tabela 36 – Preço. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	Não	Sim	Sig.
<b>Género</b>			0,400
Feminino	60,9%	39,1%	
Masculino	66,1%	33,9%	
<b>Idade</b>			0,044*
Até 25	52,2%	47,8%	

26-35	62,5%	37,5%	
> 35 anos	69,8%	30,2%	
<b>Habilitações académicas</b>			0,328
Básico	46,7%	53,3%	
Secundário	62,1%	37,9%	
Superior	65,4%	34,6%	

\*  $p \leq 0,05$

### Recomendação

A relação entre a escolha da Ryanair por motivos de recomendação e o género, teste de Fisher,  $p = 0,314$ ), idade ( $\chi^2 (2) = 0,951$ ,  $p = 0,638$ ) e as habilitações académicas ( $\chi^2 (2) = 0,504$ ,  $p = 0,830$ ), não é estatisticamente significativa (Tabela 37).

Tabela 37 – Recomendação dos serviços da Ryanair. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	Não	Sim	Sig.
<b>Género</b>			0,314
Feminino	93,2%	6,8%	
Masculino	95,9%	4,1%	
<b>Idade</b>			0,638
Até 25	94,0%	6,0%	
26-35	93,2%	6,8%	
> 35 anos	96,0%	4,0%	
<b>Habilitações académicas</b>			0,830
Básico	93,3%	6,7%	
Secundário	96,6%	3,4%	
Superior	94,4%	5,6%	

## Segurança

A relação entre a escolha da companhia aérea Ryanair por motivos de segurança e a idade é estatisticamente significativa, ( $\chi^2 (2) = 6,265, p = 0,036$ ), sendo que esta proporção é mais elevada nos inquiridos com mais de 35 anos.

A relação entre a escolha da Ryanair por motivos de segurança e o género, teste de Fisher,  $p = 0,439$ ) e as habilitações académicas ( $\chi^2 (2) = 4,986, p = 0,072$ ), não é estatisticamente significativa (Tabela 38).

Tabela 38 – Segurança. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

	Não	Sim	Sig.	
<b>Género</b>			0,439	
Feminino	96,2%	3,8%		
Masculino	94,2%	5,8%		
<b>Idade</b>			0,036*	
Até 25	97,0%	3,0%		
26-35	98,9%	1,1%		
> 35 anos	91,9%	8,1%		
<b>Habilitações académicas</b>			0,072	
Básico	100,0%	0,0%		
Secundário	100,0%	100,0%		
Superior				

\*  $p \leq 0,05$

O número de inquiridos que teceu comentários de satisfação relativamente às vantagens na escolha da companhia aérea *Ryanair* para efetuarem as suas viagens devido aos baixos preços dos bilhetes de passagens praticados, é significativo, conforme ilustra a tabela abaixo (Tabela 39).

Tabela 39: Breves comentários emitidos pelos inquiridos. Fonte: Elaboração própria e SPSS.

<b>Comentários</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Nunca viajei na Ryanair. Todavia, tenho boas referências da companhia.</li><li>- A Ryanair é muito popular e é uma grande concorrente da indústria aérea juntamente com a Emirates e outras. Embora não tenha ainda experimentado os seus serviços, fortemente recomendo a todos.</li><li>- A Ryanair é uma companhia de baixo custo, logo, há regras que precisam ser seguidas para não ser “pego de surpresa” no aeroporto, e a principal é se informar das suas regras, e o que tem de ser feito pelo passageiro antes da viagem. Não queiram pagar Ryanair, e receber serviço de primeira classe da Emirates.</li><li>- Ajudar a espalhar o evangelho de Cristo a bordo das aeronaves. (Documentários bíblicos, filmes bíblicos, etc.).</li><li>- Ansioso para usar os serviços da companhia.</li><li>- Ansioso para viajar pela Ryanair.</li><li>- Bom trabalho.</li><li>- ACHO QUE É PRECISO ESPERAR A VACINA.</li><li>- Compatibilidade com qualidade preço e eficiência.</li><li>- Continuem a trabalhar e que os preços sejam mais baixos. Obrigado.</li><li>- Continuem assim, lutando para a satisfação do próximo.</li><li>- NÃO ACHO QUE O AVIÃO VÁ ESTAR SEGURO ANTES DA VACINA.</li><li>- Desejo voar pela companhia em Estudo.</li><li>-Deveria ter respostas como por ex.: "Nunca frequentei/Nunca fiz uso."</li><li>- É uma companhia aérea credível e com um historial excelente.</li></ul>

- Espero em breve ter a oportunidade de viajar pela companhia, logo que as condições sanitárias relacionadas à Covid-19 sejam melhoradas...
- Êxito a toda equipe de pesquisa, visando sempre garantir aos clientes e não só, bons serviços e viagens agradáveis.
- Expandir o serviço em todos os continentes.
- Facilitação do acesso ao bilhete de passagem em moeda local.
- Foi bom contribuir para esse inquérito e desejamos sucessos ao inquiridor e à instituição.
- Gostaria que a Ryanair oferecesse pelo menos uma garrafa de água grátis, durante o voo.
- Gostaria de usar a companhia.
- Infelizmente tenho pouco a dizer porque quase nada sei desta companhia, pois aguardo a minha grande oportunidade para voar nos seus aviões.
- Melhorar nos atrasos e no desconto às bagagens de mão.
- Não dá para colocar o avião cheio, antes da vacina.
- Nunca usei
- O início de atividade foi agradável em todos aspetos, mas há mais de um ano em que as cobranças por assento, mala de cabine e prioridade de embarque são aspetos menos bons.
- O preço é baixo, mas qualquer suplemento, paga-se. Preferia ter um preço que englobasse mais coisas e não que não fosse necessário calcular sempre o preço da bagagem, do lugar do assento no avião, etc...
- Os procedimentos da viagem superam as expectativas.
- Prima pela pontualidade.

- Quanto mais segura for, melhor.
- Recomendaria.
- Satisfeito com os serviços da Ryanair.
- Serviço excelente e barato.
- Tenho lido o vosso histórico e a vossa pontualidade é excelente.
- Uso sempre que possível, no entanto considero que quando se compram bilhetes familiares, não deveria ser cobrada a taxa de pagamento por se escolher um lugar. Por exemplo um casal com dois filhos deveria ter o direito de acompanhar o filho sem a adição de custo.
- Melhorar nos atrasos, desconto nas bagagens de mão
- GASTO MAIS PORQUE VIAJO COM OUTRAS COMPANHIAS
- Gostaria que a Ryanair oferecesse pelo menos uma garrafa de água grátis.
- O início de atividades foi agradável em todos aspetos, mas as cobranças por assento, mala de cabine e prioridade de embarque são aspetos menos bons.
- Sejam mais comunicativos, independentemente da raça ou religião.

## 4.2. Análise SWOT

A análise SWOT, também conhecida como análise micro-evolvente, é uma ferramenta de gestão utilizada para medir e compreender o ambiente externo e interno da empresa que são: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, os quais constituem uma base estratégica para um bom funcionamento do negócio.

Muitos autores defendem o ponto de vista, segundo o qual, para que uma empresa possa medir a sua posição e enquadramento no mercado, normalmente, deve usar a análise SWOT, que estuda não só o ambiente externo em torno da atividade da empresa, mas também os fatores organizacionais que a compõem.

A seguir, apresentamos a tabela da análise SWOT da companhia aérea em estudo:

Tabela 40: Análise SWOT da companhia aérea Ryanair. Fonte: Realização própria.

<b>Análise SWOT</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preços baixos;</li> <li>- Frota estandardizada de Boeing 737-800;</li> <li>- Aeronaves modernas, equipadas com tecnologias de última geração</li> <li>-Renovação constante da frota, tornando-a sempre jovem, segura e mais eficiente quanto ao consumo de combustível;</li> <li>- Poucos atrasos no cumprimento dos horários, poucos cancelamentos e reduzido índice de bagagens perdidas;</li> <li>-Rápida capacidade de rotação (aproximadamente 25 minutos) devido a utilização de aeroportos secundários;</li> <li>- Facilidade de reserva online;</li> <li>-Vendas pelo website (funcional e interativo);</li> <li>-Subsídios dos governos, das autarquias e de aeroportos secundários, em nome</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exclusão do direito à comida e bebida a bordo, da habitual bagagem de porão e de outros serviços agregados à tradicional passagem aérea, salvo mediante pagamento de uma taxa extra;</li> <li>-Uso de aeroportos secundários e regionais, muitas vezes situados distantes do centro das cidades;</li> <li>-Lugares desconfortáveis, com pouco espaço para as pernas, sem possibilidade de reclinar e sem bolsos para pequenos objetos;</li> <li>- Falta de interligação entre cidades;</li> <li>- Fraca assistência aos passageiros, para os casos de reclamações;</li> <li>- Falta de rotas de longo curso;</li> </ul>

<p>do fomento do turismo e da diversificação da economia;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de custos com balcões nos aeroportos e agências de viagens;</li> <li>- Boa gestão da marca e de marketing através dos anúncios nos diversos canais de comunicação;</li> <li>- Bases operacionais situadas em posições geográficas estratégicas.</li> </ul>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constantes negociações para a redução das taxas aeroportuárias (poder negocial do CEO);</li> <li>- Consolidação das rotas já existentes e aumento da quota de mercado;</li> <li>- Inovação, crescimento e fortalecimento da marca e da companhia dentro da indústria aeronáutica;</li> <li>- Abertura e exploração de rotas no mercado africano;</li> <li>- Criação de uma segunda companhia LCC para rotas de longo curso;</li> <li>- Oportunidade de implementação do modelo de negócio <i>low cost carrier</i> no mercado da África Central e Austral, além do mercado da África do Norte, onde já se encontra a operar em Marrocos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da concorrência com o mesmo modelo de negócio: LCC;</li> <li>- Avanços tecnológicos e redução da necessidade de viajar;</li> <li>- Crise económica (menos capacidade financeira dos consumidores);</li> <li>- Aumento do preço do <i>jet fuel</i>;</li> <li>- Política de remuneração comedida, a qual pode levar os trabalhadores à insatisfação;</li> <li>- Ataques terroristas;</li> <li>- Concorrência forte por empresas emergentes a utilizarem o mesmo modelo de negócio, algumas das quais com uma grande projeção no mercado;</li> <li>- Crise económica, provocada pela pandemia Covid-19 (menos capacidade financeira dos consumidores e sobretudo receio ou mesmo medo de contrair o vírus durante a viagem, por parte dos mesmos).</li> </ul>

## Capítulo 5 - Conclusões

### 5.1. Conclusões

A produção deste trabalho teve como ponto de partida a aplicação dos conhecimentos adquiridos nas aulas de todas as unidades curriculares durante o MOTA, enfatizando a UC de Metodologia e Técnicas de Investigação em Ciências Empresariais, pela sua especificidade.

No panorama dos negócios com visibilidade nos dias de hoje, preocupar-se com a política dos baixos custos de operação, é uma condição intrínseca à continuidade e sobrevivência do negócio a longo prazo. Ora, atingir vantagens na gestão de todos os recursos à disposição dos gestores em diferentes dimensões, é inequivocamente garantir o sucesso do negócio, cuja missão deve estar sempre alinhada para a melhoria contínua e foco no cliente, visando atingir índices de vantagens, a partir dos quais se pode medir constantemente a elasticidade competitiva e o posicionamento do produto da empresa no mercado face à concorrência.

Verificou-se ao longo deste estudo que, a estratégia eficaz da Ryanair, cujo slogan é: “Tudo para viajar”, passa pela implementação de rígidas medidas de redução de custos, tendo como fundamento o uso de frota única; terceirização de serviços secundários de apoio às operações; uso de aeroportos secundários como bases operacionais; aposta forte na publicidade com poucos custos; racionalização de funcionários e ou colaboradores; planeamento minucioso de novas rotas mediante estudos elaborados e ainda a sua caracterização pela procura contínua por novas formas de receitas adicionais.

Porém, concluímos que as hipóteses levantadas no início do trabalho ficaram confirmadas, na medida em que os fatores estratégicos determinantes para o sucesso e as vantagens competitivas da Ryanair mostraram que estão relacionados à sua capacidade de praticar baixos preços comparativamente às suas concorrentes; à

reputação construída a medida que foi se desenvolvendo e melhorando o seu modelo de negócio, consubstanciado em minimizar custos e maximizar lucros, não obstante ofereça baixas tarifas aos seus clientes e também à visão estratégica, já atrás referida, do CEO, Michael O’Leary, permitindo assim à companhia a adoção de uma estratégia de liderança pelos custos e pelas baixas tarifas, pois o “lugar que não é vendido agora, hoje, ou seja, para um determinado voo, jamais será recuperado” (Quadros, 2020).

## **5.2. Limitações e sugestões para futuras investigações**

Verificou-se ao longo deste estudo que, tendo em conta a relevância do tema e o enquadramento do estudo, tivemos a propagação à escala global da pandemia Covid-19 como limitação principal, a qual levou ao encerramento temporário dos aeroportos onde teríamos a oportunidade de entrevistar um grande número de passageiros que têm a Ryanair como companhia de eleição e também de viajarmos nos seus aviões com destino à Sede da companhia aérea para entrevistas mais exaustivas, fundamentalmente aos seus líderes, uma vez que os inquéritos via internet levam algum tempo para que se possa ter um número considerável de respostas.

A estas limitações para o estudo em questão, juntam-se mais algumas abaixo designadas:

1. Dificuldade na literatura técnica de apoio à pesquisa para o estudo;
2. Contacto com os distintos departamentos do país relacionados à aviação;
3. A indisponibilidade temporária e constantes limitações periódicas das livrarias, bibliotecas, das salas de estudos públicas e das universidades, nas quais, existe exclusividade de acesso a determinados sites de cariz científico devido à pandemia da Covid-19;
4. Dificuldade em conciliar o tempo de trabalho com o tempo de investigação por sermos trabalhadores-estudantes, sobretudo nessa fase crítica que o mundo está a atravessar, onde as mensagens fundamentais que emanam do comando central do

cérebro para o resto do corpo cingem-se em larga escala à produção de informações de sobrevivência, prevenção e combate à pandemia Covid-19.

Contudo, pela essência deste estudo, deixamos as seguintes sugestões para futuras investigações:

1. Que a abordagem sobre as barreiras e sobre os benefícios da implementação do modelo de negócio *low cost carrier* para as rotas de longo curso e transcontinentais, seja feita de forma meticulosa e que a mesma faça sempre alusão à segurança;

2. Que os estudos exaustivos relativos à entrada do modelo de negócio *low cost carrier* no mercado africano, um mercado virgem e em franco desenvolvimento, mas ainda com um complexo sistema político por se desburocratizar, sejam concluídos o mais cedo possível e expandidos pelo continente;

3. Que a estratégia para o sucesso do projeto relativo aos voos de longo curso da Ryanair, na fase pós-pandemia da Covid-19, seja assertiva e que possa proporcionar conectividade fluida e consequentemente redução de tarifas para os voos respetivos;

4. Que se perceba como o gritante e crescente avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), vão influenciar a capacidade e a necessidade de viajar de avião dos homens, quando for erradicada a pandemia da Covid-19 face às experiências obtidas na fase pandémica com a adoção massiva, a nível global, dos mecanismos audiovisuais que por meio da internet, possibilitaram de forma eficaz a transmissão e partilha remota de reuniões de trabalho, conferências, aulas, e outras situações, permitindo que as pessoas se fizessem presentes nos seus encontros de forma “virtual”.

## Bibliografia

- Air Scoop - Ryanair's Business Model 2011: A peek into the airline's recipe for success. (2011)
- Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P. e Rietveld, P. (2012) "Competition in the European aviation market: the entry of low-cost Airlines" em Journal of Transport Geography.
- Almeida, C. (2011), "Low cost airlines, airports and tourism. The case of Faro Airport", in 51º Congresso ERSA 2011.
- Almeida, Cláudia e Costa, Carlos. (2012), "A operação das companhias aéreas de baixo custo na Europa. O caso da Ryanair." Revista Turismo e Desenvolvimento. Nº17/18.
- Almeida, C.; Ferreira, A. e Costa, C. (2008), "A operação das companhias aéreas de baixo custo no aeroporto de Faro (1996-2006)".
- Almeida, Cláudia e Costa, Carlos. (2012), "A operação das companhias aéreas de baixo custo na Europa. O caso da Ryanair". Revista Turismo e Desenvolvimento. Nº17/18.
- BAILEY, Elizaveth E. Air Transportation Deregulation. In: 2008, AEA CONFERENCE, 2008, Philadelphia. 2008, AEA Conference Papers. Nashville, 2008.
- Beane, T. P. e Ennis, D.M. (1987)."Market Segmentation: A Review", European Journal of Marketing, Vol 21, N. 05.
- Belobaba, P., Odoni, A. e Barnhart, C. (2016) "The Global Airline Industry". John Wiley & Sons, Ltd.
- COM (2002), "Comunicação da Comissão sobre as Consequências dos Acórdãos do Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias, de 5 de novembro de 2002, para a Política Europeia do Transporte Aéreo, Comissão das Comunidades Europeias." Bruxelas, 19 de novembro de 2002;
- Coutinho, C.P. (2014). Metodologia de Investigação em Ciências sociais e Humanas: Teoria e Prática (2.ª Edição). Coimbra: Almedina.

- Creaton, S., 2007, Ryanair. The full story of the controversial low-cost airline, Aurum Press, London.
- Dobruszkes F. (2006), "An analysis of European low-cost airlines and their networks", Journal of Transport Geography, n. 14.
- Doganis, R. (2006) "The Airline Business", Routledge, London, New York.
- Graham B., e Shaw, J. (2008). Low-cost airlines in Europe: reconciling liberalization and sustainability, Geoforum.
- Hooper, P. (2005). "The environment of Southeast Asia's new and evolving airlines", Journal of Air Transport Management, Vol. 11, pp. 335-347.
- IATA (2015). International Air Transport Association. IATA Clarifies Cabin OK Initiative
- Kotler, P. e Keller, K. L. (2006). Marketing Management. New Jersey, Pearson Education.
- Lakatos, E.M. & MARCONI, M. de A. (1998) Metodologia do Trabalho Científico, Brasília, São Paulo: Atlas.
- Malhotra, N.K. (2004). Marketing Research. New Jersey, Person Education.
- Marcário, R.; Reis, V.; Viegas, J.; Monteiro, F.; Meersman, H.; Van de Voorde, E.; Vanellander, T.; Mackenzie-Williams, P. e Schmidt, H. (2007), The consequences of the growing European low-cost airline sector, Estudo desenvolvido para o Parlamento Europeu por uma equipa do CESUR.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2008). Metodologia Científica. (5. Edição). São Paulo: Atlas.
- Middlenton, V.T.C. (1994) Marketing in Travel and Tourism. Oxford, Butterworth Heinemann.
- O'Connell, J. F. e Williams, G. (2011) "Air Transport in the 21st Century, Key Strategic Developments", Ashgate Publishing Limited.
- Oliveira, T. D. (2007). Teses e Dissertações - Recomendações para a Elaboração e Estruturação de Trabalhos Científicos (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Porter, Michael E. (1989) "Vantagem Competitiva", Campus, Rio de Janeiro, Campus, 1989.

- Quadros, Rui Miguel Cortez de Castro e, Apontamentos da Unidade Curricular de Marketing e Gestão Comercial das Companhias Aéreas, Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC), Lisboa-Portugal, 2019.
- Quadros, Rui Miguel Cortez de Castro e, Apontamentos da Unidade Curricular de Economia do Transporte Aéreo, Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC), Lisboa-Portugal, 2020.
- Pocinho, M. (2012). Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico. Lisboa: Lidel.
- Richardson, Roberto Jarry. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3.ª ed. São Paulo; Atlas, 1999.
- Ruiz de Villa, A., 2008, Los aeropuertos en el sistema de transporte, Fundación AENA, Madrid.
- Ryanair.com /Relatório de contas
- Ryanair, 2013, Mapa de rotas, [<http://www.ryanair.com/pt/destinosa-baixo-preço>]. Acedido em 30 de dezembro de 2019.
- Ryanair - Condições Gerais de Transporte de Passageiros e Bagagem. (2014)
- Ryanair. (2015). History of Ryanair. Disponível em: <http://www.ryanair.com/pt/about>. Acedido aos 26 de dezembro de 2019
- Ryans, A., (2008), Beating low cost competition. How premium brands can respond to cut-price rivals, John Wiley and Sons Limited Publications, Chichester, UK.
- Saraiva, A., Von Schwedler, M. & Fernandes, E. (2018). "Toward Understanding and Using of Qualitative Research Methods in Management studies." Proelium, VIII.
- Schnell, M.C.A. (2003). "Does the effectiveness of airline strategies change? A survey of European full service airlines", International Journal of Transport Management.
- Schoutete, Marc de; Bruyne, Paul de; Herman, Jacques. "Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os Polos da Prática Metodológica." Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- Serkaran, U. (2000). "Research Methods for Business: A Skill-Building Approach." New York, John Wiley & Sons.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). "Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha." Lisboa: Lidel.

-Sousa, Maria José e Baptista, Cristina Sales (2011). “Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios”, 4.ª Edição. Lisboa, Pactor.

- Vambery, R.G. (1976). “Market Transportation”, Columbia Journal of World Business, Primavera 1976.

[www.anna.aero.com](http://www.anna.aero.com)

[www.anac.pt](http://www.anac.pt)

[www.aviaçãocomercial.net/ryanair](http://www.aviaçãocomercial.net/ryanair)

[www.faa.aero/revista/fan](http://www.faa.aero/revista/fan)

[www.flickrriver.com](http://www.flickrriver.com)

[www.twitter.com](http://www.twitter.com)

<https://ryanair-airlines.mypage.cz/thema/o-ryanair/199-boeing-737-800>

[www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)

<https://careers.ryanair.com>

[www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)

[www.maladerodinhaenecessaire.com/chegada-budapeste](http://www.maladerodinhaenecessaire.com/chegada-budapeste)

[www.skybrary.aero.net](http://www.skybrary.aero.net)

[www.assentodomeio.blogspot.com](http://www.assentodomeio.blogspot.com)

[www.lowcostportugal.net/companhias-aereas-low-cost](http://www.lowcostportugal.net/companhias-aereas-low-cost)

[www.leonismos.com/como-funcionam-as-companhias-aereas-low-cost](http://www.leonismos.com/como-funcionam-as-companhias-aereas-low-cost)

<https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-92/pdf/STATUTE-92-Pg1705.pdf>

<https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/southwest-airlines-criatividade-no-ar.html?m=0>

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/empresas-aereas-baixo-custo>

# Anexos

## **Anexo I - Inquérito por questionário**

### **Título do Inquérito:**

“A satisfação dos clientes da Ryanair, a companhia aérea líder europeia das baixas tarifas.”

### **Texto**

Somos estudantes do Mestrado em Operações de Transporte Aéreo da Escola de Gestão, Engenharia e Aeronáutica do Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC Lisboa), Portugal.

Estamos a fazer um estudo de caso sobre a satisfação dos clientes da Ryanair, a companhia aérea líder europeia das baixas tarifas.

O presente inquérito é parte importante e indispensável do nosso Trabalho Final de Mestrado face à situação que se vive atualmente em todo mundo.

A sua ajuda é muito importante para nós. O inquérito é anónimo e será usado somente para o estudo em questão. Por isso pedimos-lhe que gaste 05 minutos do seu tempo para participar deste inquérito e contribuir para que o nosso estudo vá adiante!

Desde já, agradecemos pela sua compreensão, atenção e amabilidade.

Pela equipe de investigação.

Julho de 2020

### **Questões**

**Obs.:** \*Obrigatório

#### **Dados Individuais:**

Nesta secção, pretende-se ter uma ideia relativa sobre o perfil dos inquiridos.

##### **1- Género \***

Masculino

Feminino

**2 – Nacionalidade \***

- Angolana
- Portuguesa
- Brasileira
- Cabo-verdiana
- Outra: \_\_\_\_\_

**3 – Idade \* \_\_\_\_\_**

**4 - Habilitações literárias \***

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior
- Pós-Graduação

**5 - Ocupações profissionais \***

- Desempregado
- Estudante
- Trabalhador
- Trabalhador-Estudante
- Reformado

**Dados Relativos às suas Viagens:**

Na presente secção, pretende-se ter uma ideia geral sobre os principais critérios usados pelos inquiridos em relação à escolha da companhia aérea para viajar.

**6 - Já viajou ou gostaria de viajar pela Ryanair? \***

- Sim.
- Não.
- Gostaria de viajar pela Ryanair.
- Não gostaria de viajar pela Ryanair.

Se sim, quantas vezes?

- 1 - 5
- 6 - 10
- Mais de 10

**7 - Com que frequência usa ou gostaria de usar os serviços da Ryanair? \***

- 1 vez por semana
- 1 vez a cada 15 dias
- 1 vez por mês
- 1 vez por ano
- Outra: \_\_\_\_\_

**8 - Por que motivo, escolhe ou escolheria a companhia aérea Ryanair para efetuar as suas viagens? \***

- Baixas tarifas
- Horários atrativos
- Rapidez
- Serviços de qualidade
- Todas as anteriores
- Outro: \_\_\_\_\_

**9 - Por que razão não escolhe ou não escolheria as outras companhias para efetuar as suas viagens? \***

- Tarifas altas
- Atrasos
- Assistência a bordo deficiente
- Falta de entretenimento a bordo
- Todas as anteriores
- Outra: \_\_\_\_\_

**10 - Qual é ou seria a razão principal das suas viagens? \***

- Profissional

Visita a familiares e amigos (VFR)

Lazer/turismo

Outra: \_\_\_\_\_

**11 - Como conheceu a companhia aérea Ryanair? \***

Internet

Em conversa com amigos

Agências de viagens

Aeroporto

Hotel

Outra: \_\_\_\_\_

**12 - Como obtém ou gostaria de obter as tarifas (Bilhetes de Passagem) da Ryanair? \***

No Aeroporto

Diretamente da companhia

Pela internet

Por telefone

Outra: \_\_\_\_\_

**13 - É ou gostaria de ser um apreciador dos serviços da Ryanair? \***

Sim

Gostaria

Não

Não gostaria

**14 - Gosta do atendimento da Ryanair, via internet? \***

Sim

Não

Outra: \_\_\_\_\_

Se não, qual a razão: \_\_\_\_\_

15 - Gosta das operações e dos serviços em terra, disponibilizados pela Ryanair nos vários aeroportos nos quais a companhia opera? \*

Sim

Não

Outra: \_\_\_\_\_

Se não, qual a razão: \_\_\_\_\_

16 - Já se confrontou com uma situação menos boa relacionada à Ryanair? \*

Sim

Não

Se sim, qual foi? \_\_\_\_\_

17 - Tem alguma situação a apontar, em termos gerais, contra os serviços prestados pela Ryanair? \*

Sim

Não

Se sim, mencione: \_\_\_\_\_

18 - Alcançou a expectativa que tinha da Ryanair, quando usou os seus serviços aéreos, pela primeira vez? \*

Sim

Não

Outra: \_\_\_\_\_

19 - Para quais lugares mais utilizou, ainda utiliza ou gostaria de utilizar a companhia aérea Ryanair para viajar? \*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**20 - Já utilizou ou gostaria de utilizar a companhia aérea Ryanair para se deslocar para algum destino no continente africano? \***

- Sim
- Gostaria
- Não
- Não gostaria

**21 - Regra geral, como viaja ou gostaria de viajar? \***

- Com o(a) esposo(a)
- Com o(a) namorado(a)
- Com amigos
- Com a família
- Em grupo de \_\_\_\_\_ pessoas
- Sozinho

**22 - Geralmente, quanto gasta ou gostaria de gastar durante uma viagem pela companhia aérea Ryanair? \***

- Até 50€
- Entre 50 a 100€
- Entre 101 a 150€
- Mais de 150€
- Outro: \_\_\_\_\_

**23 - Deseja continuar a usar ou desejaria usar os serviços da Ryanair para realizar as suas viagens? \***

- Sim
- Desejaria.
- Não
- Não desejaria.

**24 - Utiliza ou gostaria de utilizar com frequência companhias aéreas low cost (baixo custo) para viajar? \***

- Sim
- Gostaria de utilizar
- Não
- Não gostaria de utilizar

Se sim, qual é a sua preferida? \_\_\_\_\_

**25 - Geralmente quando ouve falar sobre companhias aéreas *low cost*, em qual delas pensa em primeiro lugar? \*** \_\_\_\_\_

**26 - Classifique, de modo geral, os serviços prestados pela companhia aérea *low cost* Ryanair \***

- Péssimos
- Muito maus
- Maus
- Bons
- Muito bons
- Excelentes

**27 - Quando está a planear fazer uma viagem, o que é que considera mais importante na escolha da companhia aérea? \***

- Histórico da companhia
- Tipo de avião que a companhia opera
- Boa impressão
- Experiência agradável
- Recomendações de outros passageiros
- Preço
- Pontualidade
- Serviços prestados
- Segurança

Todos os pontos acima mencionados

Outra: \_\_\_\_\_

**28 - Ficou ou ficaria satisfeito com a escolha da companhia aérea Ryanair para realizar a sua viagem? \***

Sim

Ficaria satisfeito

Não

Não ficaria satisfeito

**29 - Que aspeto recomendaria a Ryanair a melhorar? \***

O tipo de avião

A comunicação com os passageiros

A sua página da internet

Os serviços prestados

O preço

A pontualidade

A segurança

Nada a apontar ou recomendar

Outro: \_\_\_\_\_

**30 - Recomendaria a companhia aérea Ryanair a alguém para viajar? \***

Sim

Não

Se não, qual a razão? \_\_\_\_\_

Comentários adicionais:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**[Submeter]**

Obrigado pela sua colaboração, atenção e amabilidade!

Para mais informações sobre o estudo de caso, queira contactar:

[siscomeidy.inqueritotfm2021@gmail.com](mailto:siscomeidy.inqueritotfm2021@gmail.com)

Enviar outra resposta

## **Anexos II - Cartaz (Físico) de acesso ao inquérito (A satisfação dos clientes da Ryanair), via redes sociais**



### **A satisfação dos clientes da Ryanair, a companhia aérea líder europeia das baixas tarifas**

Somos estudantes do Mestrado em Operações de Transporte Aéreo da Escola de Gestão, Engenharia e Aeronáutica do Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC Lisboa), Portugal.

Estamos a fazer um estudo de caso sobre a satisfação dos clientes da Ryanair, a companhia aérea líder europeia das baixas tarifas.

O presente inquérito é parte importante e indispensável do nosso Trabalho Final de Mestrado face à situação que se vive atualmente em todo mundo.

A sua ajuda é muito importante para nós. O inquérito é anónimo e será usado somente para o estudo em questão. Por isso pedimos-lhe que gaste 05 minutos do seu tempo para participar deste inquérito e contribuir para que o nosso estudo vá adiante!

Desde já, agradecemos pela sua compreensão, atenção e amabilidade.

Pela equipe de investigação.

Julho de 2020

**OBS: Obtenha uma via eletrónica do inquérito através dos endereços:**

- a) Facebook: Preto Fulo;
- b) WhatsApp: +351912234300;
- c) E-mail: [siscomeidy.inqueritotlm2021@gmail.com](mailto:siscomeidy.inqueritotlm2021@gmail.com)

**Aguardamos o seu contacto e a sua participação!**

**Obrigado!**





Figura 4 - Embraer EMB-110 usado pela Ryanair entre 1985 e 1989. Fonte: ryanair.com



Figura 5 - ATR-42 usado pela Ryanair entre 1989 e 1991. Fonte: ryanair.com



Figura 6 - BAC 1-11 usado pela Ryanair entre 1987 e 1994. Fonte: ryanair.com



Figura 7 - Boeing 737-200 usado pela Ryanair entre 1994 e 2005. Fonte: www.flickrriver.com



Figura 8 - Frota Homogénea da Ryanair/Boeing 737-800. Fonte: <https://ryanair-airlines.mypage.cz/thema/o-ryanair/199-boeing-737-800>



Figura 9 - Cabine de pilotagem (Glass Cockpit) de um Boeing 737-800 da Ryanair. Fonte: [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)



Figura 10 - Interior da cabine de passageiros de um Boeing 737-800 da Ryanair (sem anúncios). Fonte: twitter.com



Figura 11 - Interior da cabine de passageiros de um Boeing 737-800 da Ryanair (com anúncios). Fonte: <https://www.maladerodinhaenecessaire.com/chegada-budapeste>



Figura 12 - Operação de desembarque de passageiros de um Boeing 737-800 da Ryanair. Fonte: [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)

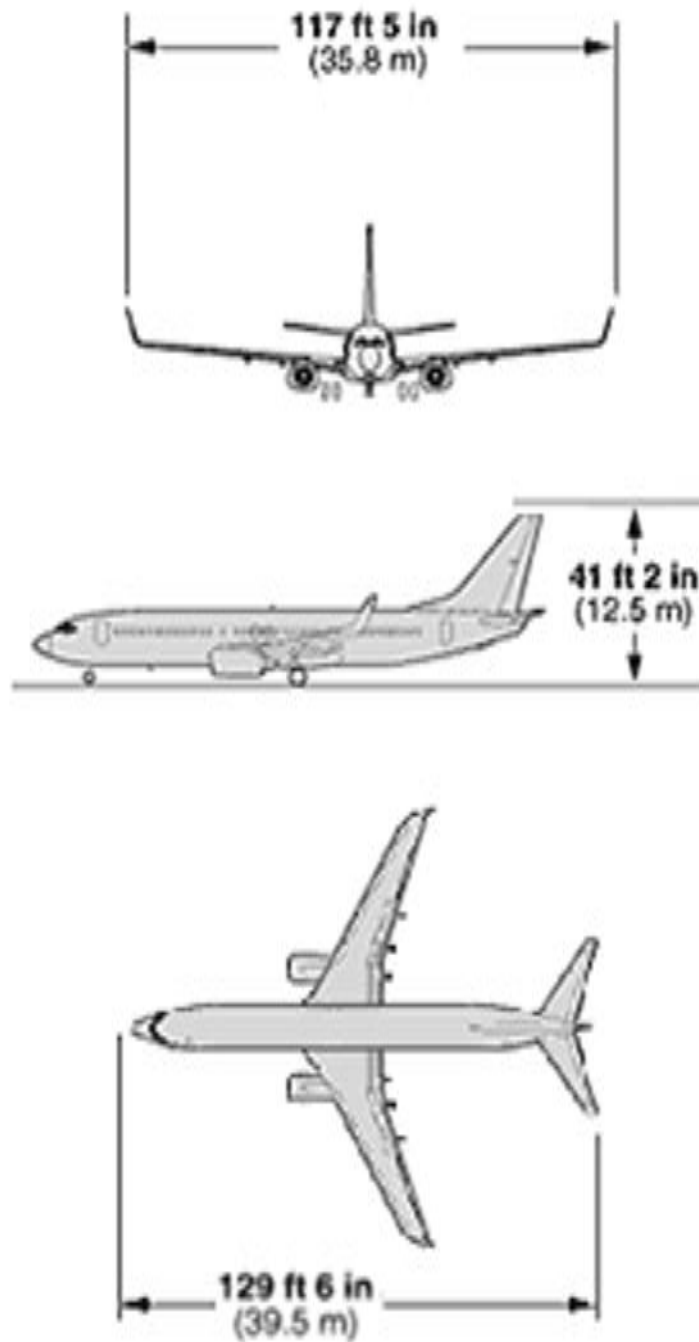


Figura 13 - Vistas de frente, de cima e lateral de um Boeing-737/800 da Ryanair. Fonte: [www.skybary.aero](http://www.skybary.aero)

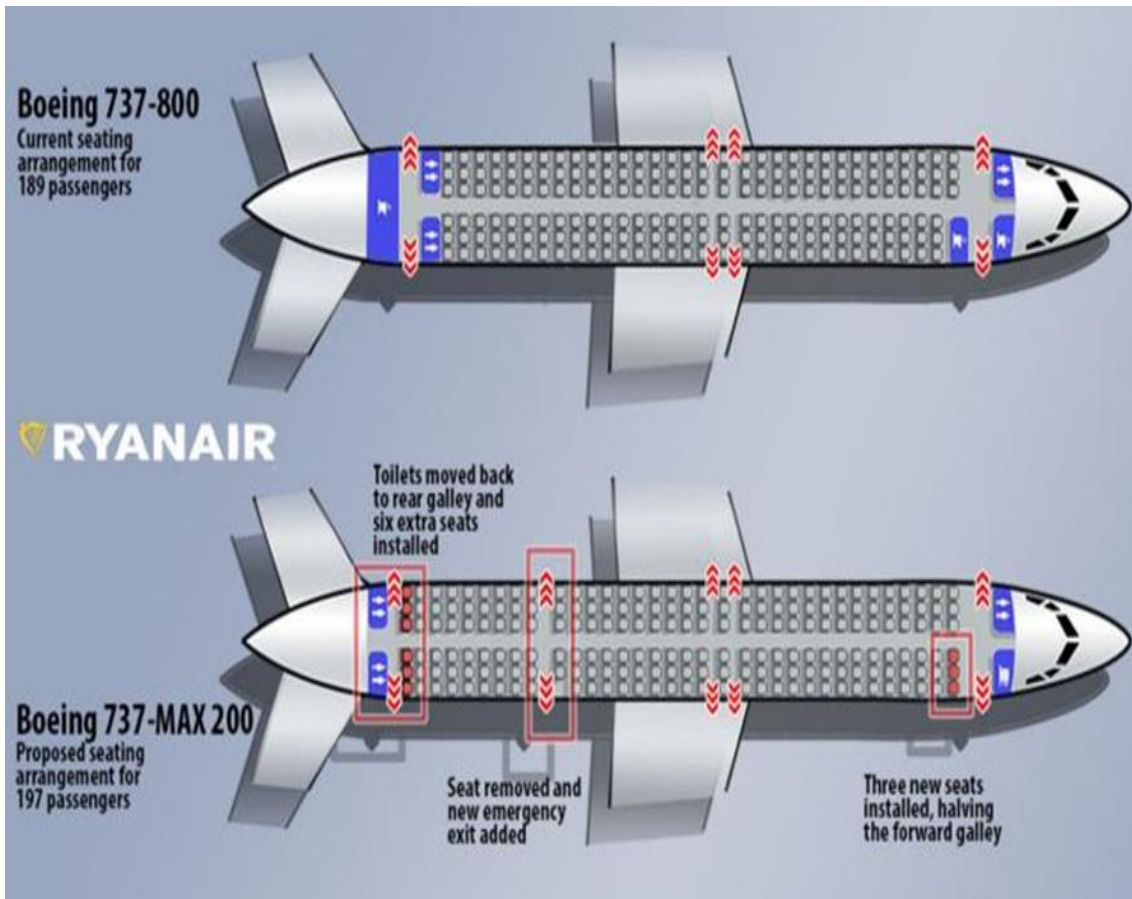


Figura 14 - Planta de configuração com arranjo atual para aumento de assentos. Fonte: <http://assentodomeio.blogspot.com>