

**COMPETITIVIDADE E FATORES CRÍTICOS DE COMPRA NO
TRANSPORTE AÉREO DE MÉDIO-CURSO:
O CASO DAS ROTAS REINO UNIDO**

Duarte Nuno Hilário Moraes Mendes

**Projeto de Mestrado
em Economia da Empresa e da Concorrência**

Orientador:
Dr. Carlos Figueiredo, Economista e Docente convidado do ISCTE-IUL,
Departamento de Economia

Outubro 2013

Resumo

Após a desregulação do sector do transporte aéreo surgiram novos concorrentes com um inovador modelo de negócio *low-cost*, agudizando as dificuldades num sector, *per si*, com margens de lucro reduzidas.

Neste ambiente competitivo é vital para as empresas, ainda mais para as incumbentes (*full-service carriers*), direcionarem o seu foco para um serviço orientado para o cliente. Com esse intuito, este trabalho teve como objetivos identificar os fatores de compra mais valorizados pelos passageiros de médio-curso e, simultaneamente, aferir qual dos modelos de negócio estará melhor preparado, no longo prazo, para satisfazer as necessidades dos mesmos. De forma a responder a estas questões de investigação, após a revisão bibliográfica, a estratégia metodológica consistiu na elaboração de um inquérito em escala Likert permitindo ordenar por importância os diferentes fatores de compra e, posteriormente, analisar os seus resultados. Para garantir uma aplicabilidade mais prática, de seguida, foi avaliado o fator de compra mais valorizado numa realidade concreta, ou seja, na rota Lisboa-Londres, onde operam transportadoras aéreas com modelos de negócio distintos.

Em termos gerais, foi possível concluir que, nas viagens de médio-curso os passageiros valorizam claramente o preço, seguido de dimensões relacionadas com a verdadeira essência de viajar, em detrimento de serviços “complementares”. Comprovou-se ainda que as *low-cost carriers* praticam preços mais competitivos e que existe uma forte correlação nos preços praticados entre competidores numa rota. As *low-cost carriers*, no longo prazo, estarão melhor preparadas para servir as necessidades dos clientes de médio-curso, sendo necessária uma reavaliação do modelo estratégico das *full-service carriers*.

Palavras-chave: Transporte Aéreo, Competitividade, Modelo de Negócio, *Low-Cost*

JEL Classification: L90 – General, L93 – Air Transportation

Abstract

After the deregulation of air transport, new challengers have emerged with an innovative low-cost business model, accentuating the difficulties in a sector, *per si*, with reduced profit margins.

In this competitive environment it is essential for companies, even more so for incumbent ones (full-service carriers), to focus on a customer-oriented service model.

For that purpose, this study aimed to identify the most-valued purchasing factors by medium-haul passengers while simultaneously assessing which of the business models will be better prepared, in the long-term, to satisfy their needs. In order to respond to these research issues, after the bibliographic review, the methodological strategy consisted in the preparation of a Likert Scale questionnaire that allowed to sort by relevance the different purchasing factors and subsequently analyse its results. In order to guarantee a more practical applicability, the most crucial purchasing factor was evaluated in a real life scenario, i.e. on the Lisbon-London route, where various carriers operate with differing business models.

In general terms, it was possible to conclude that, on medium-haul journeys, passengers clearly value the price, followed by elements related to the true essence of travel, rather than “supplementary” services. It was further proven that low-cost carriers have the most competitive prices and there is a strong correlation on the prices charged between competitors on a given route. The low-cost carriers, in the long-term, will be better prepared to serve the medium-haul customers’ needs, requiring a re-evaluation of the full-service carriers’ strategic model.

Keywords: Air Transport, Competitiveness, Business Model, *Low-Cost*

JEL Classification: L90 – General, L93 – Air Transportation

Agradecimentos

Gostaria, em termos gerais, de agradecer a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste desafio académico.

A nível particular, o meu sincero agradecimento ao Dr. Carlos Figueiredo pela forma como orientou o meu trabalho e pelas suas valiosas sugestões para o seu aperfeiçoamento.

Gostaria também de agradecer ao Prof. Fernando Gonçalves, Prof. José Félix Ribeiro e Dr. Jorge Abrantes pela ajuda e disponibilidade.

Finalmente gostaria de deixar agradecimentos muito especiais à Joana e aos meus pais por todo o apoio incondicional.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Pertinência e Definição do Problema	1
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
2.1. Caracterização do Transporte Aéreo	3
2.2. Modelo de Negócio <i>Full-Service Carrier</i> (FSC) vs. <i>Low-Cost Carrier</i> (LCC).....	15
2.2.1. Estratégia de Negócio:	15
2.2.2. Vantagem Competitiva:	17
2.2.3. Cadeia de Valor:	18
2.2.4. Estratégias Genéricas:	20
2.2.4.1. Liderança de Custos:	21
2.2.4.2. Diferenciação:.....	22
2.2.4.3. Foco:	24
2.2.4.4. Outras Estratégias Genéricas:.....	25
2.2.5. Estratégias Competitivas e Modelos de Negócio no Transporte Aéreo:	26
2.2.5.1. Desregulação e Liberalização do Transporte Aéreo:.....	27
2.2.5.2. Comparação dos Modelos de Negócio em Estudo:	29
2.3. A elasticidade-preço da Procura no Transporte Aéreo	40
3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	44
3.1. Inquérito: “O que valoriza quando viaja de avião”	46
3.1.1. Recolha de Dados:	46
3.1.2. Caracterização da Amostra:	47
3.1.3. Resultados do Inquérito:	48
3.2. Caso Prático. Observação do Fator Mais Valorizado Numa Rota de Médio-Curso	55
3.2.1. Rota Lisboa-Londres (ida e volta):	55
3.2.2. Organizações em Estudo:.....	59
3.2.2.1. Transportes Aéreos Portugueses (TAP):	59
3.2.2.2. British Airways (BA):	63
3.2.2.3. easyJet:	66
3.2.3. Recolha de Dados:	71
3.2.3.1. Lisboa-Heathrow (ida e volta):.....	73
3.2.3.2. Lisboa-Gatwick (ida e volta):.....	74
3.2.3.3. Comparação entre Lisboa-Heathrow e Lisboa-Gatwick:	76
4. CONCLUSÕES.....	79
4.1. Limitações do estudo	84
4.2. Investigações futuras	85
5. BIBLIOGRAFIA.....	86
6. ANEXOS.....	94
Anexo 1 - Impacto do Transporte Aéreo no emprego e no PIB mundial por continente	95
Anexo 2 - ROIC abaixo do Custo Médio Ponderado do Capital para a maioria das Transportadoras Aéreas nos diversos modelos de negócio/ localizações geográficas	96
Anexo 3 - Indicador de conectividade aérea – IATA	97
Anexo 4 - Índice Competitividade Global - Viagens e Turismo, 2011 vs. 2009	98

Anexo 5 - Composição dos três subíndices do índice Competitividade Global para o sector das viagens e turismo.....	99
Anexo 6 - Os 100 aeroportos mundiais com mais passageiros (2011).....	100
Anexo 7 - As 50 Transportadoras Aéreas mundiais com mais ASK (2012).....	101
Anexo 8 - As maiores Fusões e Aquisições europeias de FSC e LCC, ordenadas pelo valor do negócio.....	102
Anexo 9 - Estimativa da distribuição do tráfego aéreo global para 2020 e 2050.....	103
Anexo 10 - O processo de liberalização na Europa.....	104
Anexo 11 - O modelo de negócio da Ryanair	105
Anexo 12 - Resumo da literatura sobre elasticidade-preço nas tarifas aéreas.....	106
Anexo 13 - Inquérito <i>online</i> elaborado e utilizado na recolha de dados	109
Anexo 14 - Valores absolutos – Questão 8: “Na sua opinião, qual é o grau de importância dos seguintes fatores para a escolha de uma determinada companhia de aviação num voo de médio-curso (europeu)?”	113
Anexo 15 - Valores absolutos – Fatores para a escolha de uma determinada Transportadora Aérea num voo de médio-curso por grupo etário	114
Anexo 16 - Valores absolutos – Fatores para a escolha de uma determinada Transportadora Aérea num voo de médio-curso por nº médio de viagens por ano (ida e volta).....	115
Anexo 17 - Valores absolutos – Fatores para a escolha de uma determinada Transportadora Aérea num voo de médio-curso por motivo da maioria das viagens anuais realizadas	116
Anexo 18 - Tarifário público da TAP e da BA na classe económica: LIS-LHR-LIS	117
Anexo 19 - Números de voo e frequências no LIS-LON-LIS – Verão IATA 2013 (31/03/2013 a 26/10/2013)	118
Anexo 20 - Organograma TAP, SGPS, S.A.	119
Anexo 21 - Volume de Negócios do Grupo TAP (2011)	120
Anexo 22 - Venda de Passagens TAP por Área Geográfica (2011).....	121
Anexo 23 - Passageiros por Transportadora Aérea no Aeroporto de Lisboa (2011)	122
Anexo 24 - Passageiros TAP vs. Volume Global de Passageiros no Aeroporto de Lisboa.....	123
Anexo 25 - Passageiros por Transportadora Aérea no Aeroporto Francisco Sá Carneiro – Porto (2011).....	124
Anexo 26 - Ranking internacional das 60 Transportadoras Aéreas mais seguras (2012) ..	125

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Presença por região na lista dos 100 aeroportos mundiais com mais passageiros (2011)	11
Tabela 2 - Presença por região na lista das 50 Transportadoras Aéreas mundiais com mais ASK (2012)	12
Tabela 3 - Razões para a criação de alianças estratégicas.....	13
Tabela 4 - Alianças Globais no Transporte Aéreo (2012)	14
Tabela 5 - Fontes de receita das FSC.....	30
Tabela 6 - O modelo operacional das FSC – principais características	32
Tabela 7 - O modelo operacional das LCC – principais características.....	35
Tabela 8 - Comparação FSC vs. LCC.....	38
Tabela 9 - Elasticidade-preço da procura por mercado geográfico.....	43
Tabela 10 - Amostra do inquérito “O que valoriza quando viaja de avião”	48
Tabela 11 - Média e medidas de dispersão estatística da amostra	51
Tabela 12 - Números de voo e frequências no LIS-LON-LIS – Inverno IATA 2012/13 (28/10/2012 a 30/03/2013)	56
Tabela 13 - Dados na rota LIS-LON-LIS por aeroporto e Transportadora Aérea – 2012	58
Tabela 14 - Dados na rota LIS-LON-LIS por Transportadora Aérea – 2012	58
Tabela 15 - Percentagem de Passageiros e Receita da TAP na rota LIS-LON-LIS por país de venda – 2012.....	59
Tabela 16 - <i>Share</i> de Passageiros BA nos aeroportos de Londres onde está presente (2012) ..	64
Tabela 17 - Desempenho financeiro da easyJet - Receita (2011)	68
Tabela 18 - Presença nas 100 origens-destino europeias de maior dimensão da easyJet (2012)	69
Tabela 19 - Comparação das Organizações em Estudo – TAP, BA e easyJet (2007-2012)	70
Tabela 20 - Médias, valores mínimos, valores máximos e desvio-padrão das tarifas <i>round-trip</i> e <i>one-way</i> nos voos LIS-LON-LIS (todas as observações)	76
Tabela 21 - Coeficiente de correlação linear de Pearson (r) e coeficiente de determinação (r^2) nas tarifas LIS-LON-LIS	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Despesa em serviços das Transportadoras Aéreas (em dólares por RPM) por modelo de negócio (1995 a 2007).....	2
Gráfico 2 - Custos Unitários das Transportadoras Aéreas vs. Custos Reais para o Passageiro ..	5
Gráfico 3 - Rentabilidade das Transportadoras Aéreas nos últimos 40 anos.....	6
Gráfico 4 - Produtividade do Trabalho vs. Conectividade/PIB	7
Gráfico 5 - Conectividade por país, 2005	8
Gráfico 6 - Conectividade por mil milhões do PIB, 2005.....	8
Gráfico 7 - Número de chegadas Internacionais de Turistas (em milhões)	10
Gráfico 8 - Distribuição mundial do tráfego aéreo em 2011.....	11
Gráfico 9 - Grau de importância dos fatores críticos de compra num voo de médio-curso (europeu)	49
Gráfico 10 - Fatores críticos de compra num voo de médio-curso, ordenados por ordem decrescente de valorização (média)	50
Gráfico 11 - Fatores críticos de compra num voo de médio-curso por grupo etário.....	53

Gráfico 12 - Fatores críticos de compra num voo de médio-curso por nº médio de viagens por ano (ida e volta)	54
Gráfico 13 - Fatores críticos de compra num voo de médio-curso por motivo da maioria das viagens anuais realizadas	55
Gráfico 14 - Passageiros TAP em ligação (2000–2011)	60
Gráfico 15 - Passageiros transportados TAP (2000-2011)	61
Gráfico 16 - Oferta, Procura e <i>Load-factor</i> TAP (2000-2011)	62
Gráfico 17 - Tráfego (RPK) por Sector de Rede TAP (2011)	62
Gráfico 18 - Presença nas 100 origens-destino europeias de maior dimensão (2012)	67
Gráfico 19 - Observação de 20/11/2012 com os preços médios <i>one-way</i> nos voos LON-LIS .	72
Gráfico 20 - Preços médios <i>round-trip</i> e <i>one-way</i> nos voos LIS-LHR (todas as observações)	73
Gráfico 21 - Preços médios <i>round-trip</i> e <i>one-way</i> nos voos LHR-LIS (todas as observações)	74
Gráfico 22 - Preços médios <i>round-trip</i> e <i>one-way</i> nos voos LIS-LGW (todas as observações)	75
Gráfico 23 - Preços médios <i>round-trip</i> e <i>one-way</i> nos voos LGW-LIS (todas as observações)	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Contribuição das principais indústrias para o PIB mundial (valores em euros)	3
Figura 2 - Impacto do Transporte Aéreo no emprego e no PIB mundial	4
Figura 3 - Os potenciais impactos económicos da conectividade	9
Figura 4 - Estratégias Deliberadas e Emergentes	17
Figura 5 - Cadeia de valor de uma empresa	19
Figura 6 - Estratégias Genéricas de Porter	20
Figura 7 - A Estratégia Relógio: opções de estratégia competitiva	25
Figura 8 - Posicionamento das Transportadoras Aéreas	27
Figura 9 - Custos operacionais das Transportadoras Aéreas	31
Figura 10 - Diferenças nos custos entre LCC e FSC	40
Figura 11 - Segmentação de passageiros no Transporte Aéreo	40
Figura 12 - Eixos Estratégicos TAP (2011-2015)	63
Figura 13 - Objetivos Estratégicos da BA (2012)	65

GLOSSÁRIO E LISTA DE ABREVIACÕES

ASK – Available Seat Kilometers – nº total de lugares disponíveis para venda multiplicado pelo nº de quilómetros voados

BA – British Airways

CASK – Cost per Available Seat Kilometers – Custos Operacionais Diretos divididos pelo *ASK* (nº total de lugares disponíveis para venda multiplicado pelo nº de quilómetros voados)

Catering – Parte do serviço de assistência a passageiros que se prende com a alimentação servida a bordo

Code-share – acordo entre duas transportadoras aéreas a operar em parceria, mediante a qual oferecem serviços no mesmo avião, mantendo os respetivos códigos IATA, números de voo e marcas

EUA – Estados Unidos da América

FSC – Full-Service Carrier – Transportadora aérea que opera num modelo de negócio focado em garantir aos seus passageiros uma vasta gama de serviços de qualidade superior. Inclui diferentes classes (económica e executiva) e voos de ligação

GDS – Global Distribution Systems – sistema de reserva de passagens aéreas utilizado nas vendas das agências de viagem

Handling – Serviço prestado ao avião (*handling* técnico) ou aos passageiros e carga (*handling* comercial) em qualquer ponto de escala

Hub – termo utilizado para designar a base operacional de uma transportadora aérea, em que chegadas e partidas são coordenadas, por forma a reduzir ao máximo, o tempo de trânsito

Hub-and-spoke – modelo de operação que possibilita a ligação entre destinos com menor fluxo de tráfego entre si, através de um aeroporto *hub*, sempre que não seja exequível um serviço direto

IAG – International Airlines Group – *Holding* que resultou do processo de fusão da British Airways com a Iberia

IATA – International Air Transport Association

Inverno/ Verão IATA – A operação anual das companhias de aviação é dividida em dois períodos IATA distintos: o de Inverno (período entre o último domingo de Outubro e o último sábado de Março inclusive) e o de Verão (período entre o último domingo de Março e o último sábado de Outubro inclusive)

LCC – *Low-Cost Carrier* – Transportadora aérea que opera num modelo de negócio focado na redução de custos de forma a conseguir garantir o preço mais competitivo no mercado. O seu serviço baseia-se na simplicidade

LCY – Código IATA do aeroporto de London City (Londres)

LF – *Load-Factor* – nº total de passageiro-quilómetros (RPK) dividido pelo nº total de lugar-quilómetros (ASK). O “LF de Passageiros” é o nº total de passageiros dividido pelo nº total de lugares oferecidos (capacidade). Em ambos, é um indicador que reflete a taxa de ocupação dos voos

LGW – Código IATA do aeroporto de Gatwick (Londres)

LHR – Código IATA do aeroporto de Heathrow (Londres)

LIS – Código IATA do aeroporto de Lisboa

LTN – Código IATA do aeroporto de Luton (Londres)

Médio-curso – A Associação de Transportadoras Aéreas Europeias (AEA) definiu como voo de longo-curso os que são superiores a seis horas. Se a duração for menor deverá ser considerado como um voo de médio-curso (Francis, *et al*, 2007)

Multi-leg – viagem de avião com mais do que um aeroporto de partida e de chegada. Ex: São Paulo-Lisboa-Londres que inclui passageiros que podem viajar no São Paulo-Londres, São Paulo-Lisboa ou Lisboa-Londres. As tarifas *multi-leg* referem-se apenas ao São Paulo-Londres uma vez que não são ponto-a-ponto mas em ligação (via Lisboa)

PIB – Produto Interno Bruto

Revenue Management – técnica de gestão utilizada para determinar a melhor prática de preços, em cada momento específico, de forma a otimizar a receita das transportadoras aéreas

RPK – *Revenue Passenger Kilometers* – nº total de passageiros multiplicado pelo nº de quilómetros voados

RPM – *Revenue Passenger Miles* – nº total de passageiros multiplicado pelo nº de milhas voadas

Slot – Faixa horária. Período no dia atribuído a uma transportadora aérea para uso de um aeroporto

TAP – Transportes Aéreos Portugueses

UE – União Europeia

Uni-leg – viagem de avião com apenas um aeroporto de partida e um de chegada. Ex: Lisboa-Londres

Sumário Executivo

O sector do transporte aéreo caracteriza-se por uma árdua luta diária pela sobrevivência que obriga a constantes cortes nos custos, à gestão cuidadosa das flutuações na procura e ao cumprimento dos rigorosos requisitos de qualidade e segurança.

A rentabilidade das *full-service carriers*, num setor *per si* com margens reduzidas, tem enfrentado sérios obstáculos que comprometem o seu bom desempenho: crise económica global, volatilidade e aumento nos preços do combustível, perturbações climáticas, incidentes de segurança, pandemias e greves com elevadas taxas de adesão por parte dos trabalhadores. Porém, o mais difícil de ultrapassar será, sem dúvida, suplantarmos a concorrência das *low-cost carriers* que, após a desregulação e liberalização do sector, revolucionaram em absoluto o transporte aéreo de médio-curso. O seu inovador modelo de negócio, baseado na liderança de custos, tem vindo a superiorizar-se à estratégia genérica de diferenciação utilizada pelas *full-service carriers*, evidenciando sinais claros que os passageiros de médio-curso demonstram uma maior sensibilidade ao preço e uma menor valorização dos serviços adicionais.

O preço, sendo um fator de compra preponderante, remete-nos para uma questão-chave: entender se o diferencial de custos entre *full-service carriers* e *low-cost carriers* poderá ser mantido no longo prazo, quando esta rubrica é a garantia de tarifas competitivas.

Sabendo que os custos em serviços numa transportadora aérea tradicional têm uma elevada preponderância nos custos totais, este trabalho foi desenvolvido essencialmente com dois objetivos.

Em primeiro lugar, identificar quais os fatores de compra mais valorizados pelos passageiros de médio-curso, com o intuito de contribuir para que as transportadoras aéreas, independentemente do modelo de negócio, estejam mais direcionadas para as necessidades e preferências dos seus clientes, devendo aí atuar de uma forma mais enérgica. Nos serviços menos valorizados poderão gradualmente desmobilizar recursos nas viagens de menor duração. No caso das *full-service carriers*, esta reorientação estratégica permitirá reduzir o diferencial de custos em relação às *low-cost carriers*, possibilitando uma maior rentabilidade e simultaneamente competitividade das suas tarifas.

Em segundo lugar, com este estudo é também pretendido aferir qual dos dois modelos de negócio estudados estará melhor preparado no longo prazo para satisfazer as necessidades dos clientes de transporte aéreo de médio-curso.

Na revisão bibliográfica o quadro conceptual consistiu, em termos gerais, na caracterização do sector do transporte aéreo, na exposição do conceito de vantagem competitiva e das estratégias genéricas de Porter, na comparação dos dois modelos de negócio (*full-service* e *low-cost*) e na análise da elasticidade-preço da procura no transporte aéreo.

Para ajudar a responder às questões de investigação enunciadas, a estratégia metodológica consistiu na elaboração de um inquérito em escala Likert, com o objetivo de identificar quais os fatores de compra mais valorizados por parte dos clientes de transporte aéreo de médio-curso. Após verificados os seus resultados quantitativos, foi avaliada a dimensão mais valorizada (“Preço cobrado pelo bilhete”) numa rota específica de médio-curso (Lisboa-Londres). Com base em 12 observações de 150 dias, foi comparada a oferta de preços disponibilizada por cada operador aéreo (TAP, British Airways e easyJet), de forma a garantir uma aplicabilidade mais prática aos resultados obtidos e perceber qual o posicionamento de cada transportadora aérea tendo em conta o seu modelo de negócio.

Do inquérito concluiu-se, das 748 respostas, que o fator de compra mais valorizado para os inquiridos foi claramente o “Preço cobrado pelo bilhete”. A “Segurança/ confiança transmitida pela transportadora aérea” também se destacou positivamente, posicionando-se em segundo lugar. De seguida, com valores próximos, ficaram a “Boa experiência anterior”, a “Pontualidade dos voos”, o “Horário conveniente” e a “Proximidade do aeroporto de chegada/ partida ao local pretendido”. Constata-se que todos eles estão relacionados com a verdadeira essência de viajar, ficando excluídos os serviços “complementares”. É nestes fatores que as transportadoras aéreas, independentemente do seu modelo de negócio, deverão concentrar os seus esforços para satisfazerem os seus passageiros.

Por outro lado, o fator considerado menos importante foi a “Existência de local físico de venda de bilhetes (agência de viagens e/ ou balcão de vendas da própria companhia)”. Outros pontos que se evidenciaram negativamente foram: “Acesso a *lounges* no aeroporto”, “Jornais/ revistas gratuitos a bordo”, “Embarque/ desembarque diferenciado”, “Entretenimento a bordo (vídeo, música, jogos, etc.)” e “Internet (Wi-Fi) e rede móvel a bordo”. Nestas dimensões, as empresas (em particular as *full-service carriers* que incluem estes serviços) poderão desmobilizar recursos. Com essa poupança poderão apresentar tarifas mais competitivas.

Complementarmente, foram também observados padrões tendo em conta o perfil dos inquiridos: por grupo etário, por número médio de viagens realizadas por ano (ida e volta) e por motivo de viagem (negócios ou lazer).

Concluída a análise do inquérito, avaliou-se o fator crítico de compra mais valorizado, o “Preço cobrado pelo bilhete”, na rota Lisboa-Londres. Empiricamente, comprovou-se alguns dos pressupostos estudados e que as *low-cost carriers* para além de praticarem tarifas mais baixas “forçam”, com a sua presença, à redução de valores nas suas concorrentes *full-service carriers*. Adicionalmente, concluiu-se que as *low-cost carriers* apresentam uma menor variabilidade nas suas tarifas (diferença entre a mais baixa e a mais alta) e que existe uma correlação entre os preços da TAP e das suas concorrentes, especialmente com a easyJet.

No final, inferiu-se que as *low-cost carriers* no longo prazo estarão melhor preparadas para satisfazer as necessidades dos clientes nas viagens de médio-curso, uma vez que os passageiros valorizam indubitavelmente o preço, em detrimento de serviços “complementares”. Depreende-se que no futuro estas imperem no médio-curso enquanto as *full-service carriers*, em termos de receita, dependerão cada vez mais do longo-curso.

A “ameaça” *low-cost* continua a “ganhar terreno” e os próximos anos serão determinantes para avaliar a capacidade de resposta das *full-service carriers*. Nas considerações finais deste trabalho, são ainda sugeridas ações a serem implementadas pelas *full-service carriers* no sentido de otimizarem o seu modelo de negócio e aumentarem a sua competitividade no médio-curso face às suas concorrentes.

1. INTRODUÇÃO

O sector do transporte aéreo caracteriza-se por uma árdua luta diária pela sobrevivência que obriga a constantes cortes nos custos, à gestão cuidadosa das flutuações na procura e ao cumprimento dos rigorosos requisitos de qualidade e segurança. Simultaneamente, as suas empresas tentam garantir serviços de qualidade superior e satisfazer as necessidades dos diferentes grupos de consumidores.

Após a desregulação e liberalização do transporte aéreo entraram novos concorrentes, como as LCC (*Low-Cost Carriers*) com um novo modelo de negócio, que ainda agudizaram mais as dificuldades num sector *per si* com margens de lucro reduzidas.

Neste ambiente competitivo é vital para as empresas direcionarem o seu foco para um serviço orientado para o cliente, tendo em conta as suas necessidades e preferências. Sabendo que existe naturalmente um *trade-off* entre o preço do bilhete e a qualidade/ diversidade dos serviços, é extremamente importante saber, na perspetiva do cliente, quais os fatores críticos de compra e mais valorizados numa viagem de avião. É nestes que as transportadoras aéreas deverão reunir esforços e ter especial cuidado, de forma a não defraudar as expetativas dos seus clientes e a fidelizar um maior número deles.

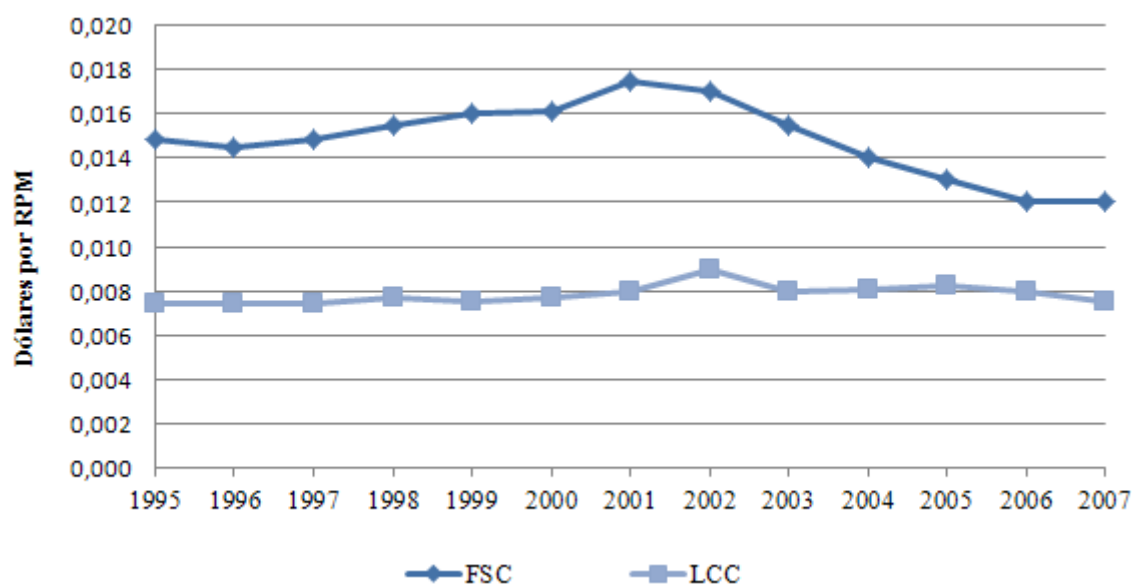
1.1. Pertinência e Definição do Problema

Face ao enquadramento inicial e com o intuito de poder contribuir para que as transportadoras aéreas possam ir mais de encontro às preferências dos seus clientes, considerou-se importante identificar quais os fatores mais valorizados pelos passageiros de transporte aéreo numa viagem de médio-curso. A opinião dos clientes é reconhecidamente uma fiável previsão da rentabilidade futura das empresas a operar no sector dos serviços (Anderson *et al.*, 1994; Reichheld e Sasser, 1990; Slater e Narver, 1995), uma vez que as receitas são influenciadas pela satisfação dos consumidores, pelo número de compradores habituais e pelas recomendações positivas dos utilizadores do serviço a terceiros.

Num contexto de recessão económica e quando existem algumas evidências empíricas que nas viagens de menor duração a maioria dos consumidores é cada vez mais sensível ao preço e atribui menos importância a certas comodidades adicionais, considerou-se pertinente aferir se os clientes privilegiam o (baixo) preço cobrado pelo bilhete em detrimento de serviços adicionais. Este estudo poderá contribuir para um melhor entendimento estratégico de quais

as dimensões em que as transportadoras aéreas deverão apostar de uma forma mais enérgica e nas quais poderão gradualmente desmobilizar recursos ou mesmo serem descontinuadas nas viagens de menor duração. Como é possível constatar no Gráfico 1, ao nível dos custos, ainda existe uma grande disparidade na despesa em serviços ao passageiro de cada modelo de negócio: as FSC (*Full-Service Carriers*) gastam aproximadamente o dobro das LCC, apesar de terem vindo a reduzir essa diferença nos últimos anos.

Gráfico 1 - Despesa em serviços das Transportadoras Aéreas (em dólares por RPM¹) por modelo de negócio (1995 a 2007)



Fonte: Belobaba *et al*, 2009

A escolha desta temática resulta também da constatação que a maioria das investigações nesta área está centrada na avaliação da qualidade dos serviços oferecidos por empresa e no respetivo nível de satisfação dos clientes, sem ordená-los por ordem de importância.

Assim, o presente trabalho pretende essencialmente encontrar resposta para as seguintes questões de investigação:

- Quais os fatores críticos de compra mais valorizados pelos passageiros de transporte aéreo em viagens de médio-curso?
- Tendo por base os dois modelos de negócio vigentes, qual estará melhor preparado no longo prazo para satisfazer as necessidades dos clientes de transporte aéreo de médio-curso?

¹ RPM (*Revenue Passenger Miles*) – nº total de passageiros multiplicado pelo nº de milhas voadas.

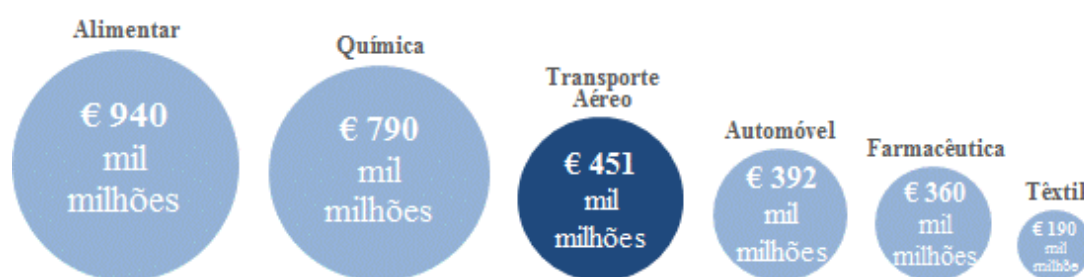
De forma a responder a estas questões, após a revisão de literatura, a estratégia metodológica consistirá na elaboração de um inquérito com o objetivo de compreender quais os fatores mais valorizados por parte dos clientes de transporte aéreo de médio-curso. Após verificados os seus resultados quantitativos, será avaliado o fator crítico de compra mais valorizado numa realidade concreta, ou seja, numa rota específica de médio-curso. Assim, será comparada, nessa vertente específica, a oferta disponibilizada de cada operador aéreo com o intuito de garantir uma aplicabilidade mais prática aos resultados obtidos e perceber qual o posicionamento de cada transportadora aérea tendo em conta o seu modelo de negócio.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Caracterização do Transporte Aéreo

O transporte aéreo é essencial pela sua importância na economia, influenciando um alargado número de empresas dentro e fora do próprio sector. Dele estão dependentes o turismo e as trocas comerciais internacionais. O acesso a mercados externos e a crescente globalização do processo produtivo tornam as vias de transporte essenciais. Segundo a IATA (International Air Transport Association) (2012), o valor total dos bens transportados por via aérea representa 35% do comércio mundial. Além do mais, a aviação é uma das indústrias que mais contribui para o PIB (Produto Interno Bruto) mundial, acima, por exemplo, da automóvel ou da farmacêutica (Figura 1).

Figura 1 - Contribuição das principais indústrias para o PIB mundial (valores em euros)

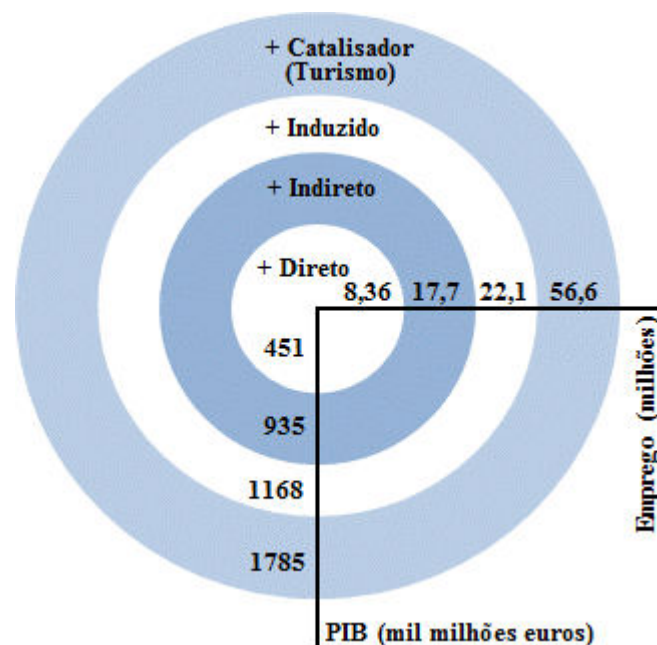


Fonte: IATA, 2012 (Adaptado)

Apenas por via direta, o transporte aéreo totaliza anualmente 451 mil milhões de euros em relação ao PIB mundial e gera 8,36 milhões de empregos (Figura 2). Mais especificamente, no

continente europeu, este sector é responsável por 142 mil milhões de euros (31% do total mundial) e 1,86 milhões de empregos (22% do total mundial) (Anexo 1).

Figura 2 - Impacto do Transporte Aéreo no emprego e no PIB mundial



Fonte: IATA, 2012 (Adaptado)

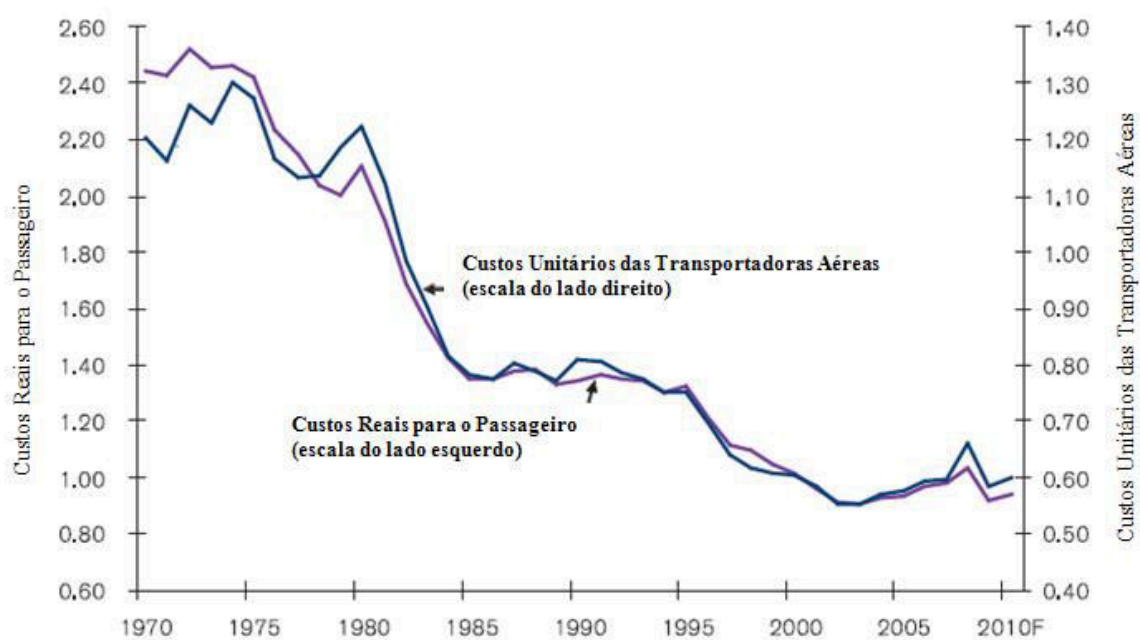
Apesar destes números, este sector caracteriza-se por ser vulnerável e pouco rentável enquanto negócio. Nas últimas quatro décadas, assistiu-se a um elevado crescimento nos serviços de transporte aéreo, com aumentos dez vezes superiores no transporte de passageiros e 14 vezes no transporte de carga, comparativamente com o crescimento quatro vezes superior da economia mundial. Esta expansão surpreendente deve-se a várias razões. A principal foi a redução nos custos operacionais para mais de metade, à medida que a tecnologia ia progredindo e eficiências iam sendo implementadas ao nível operacional.

A forte redução nos custos de viajar foi impulsionada pela maior eficiência dos novos equipamentos, pela melhor taxa de utilização dos aviões e pelo melhor desempenho operacional das transportadoras aéreas. Devido ao crescente número de mercados liberalizados, que permitiram a entrada de novas empresas e maior concorrência, foi indispensável uma alteração nos modelos de negócio vigentes das empresas incumbentes.

A esta distância é possível concluir que estes ganhos de eficiência foram quase integralmente transferidos para os consumidores (passageiros) consumando-se em reduzidos preços nas tarifas de transporte aéreo (Gráfico 2).

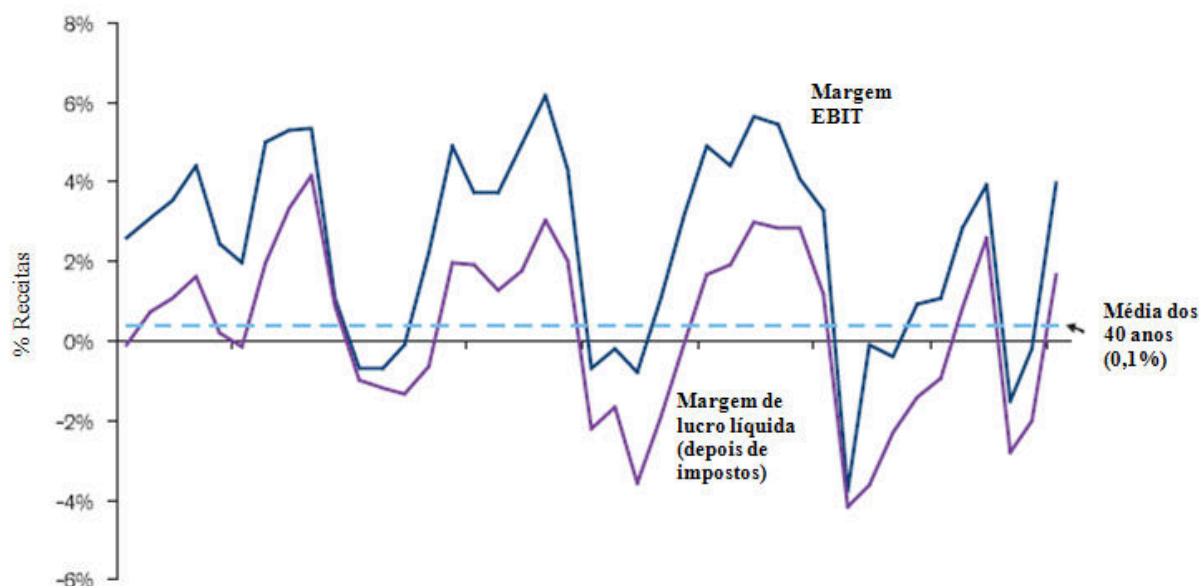
Embora as viagens de avião já não sejam consideradas um bem de luxo, especialmente em mercados em fase de maturidade, a qualidade do serviço nas últimas décadas também tem vindo a evoluir consideravelmente. Claramente, foram os consumidores os principais beneficiários no valor criado pelo transporte aéreo.

Gráfico 2 - Custos Unitários das Transportadoras Aéreas vs. Custos Reais para o Passageiro



Fonte: IATA, 2011 (Adaptado)

Por seu turno, os *shareholders* das transportadoras aéreas nunca obtiveram o retorno esperado para compensar o risco assumido no seu investimento. Nos últimos 40 anos, o lucro médio em termos mundiais representou apenas 0,1% das receitas (Gráfico 3). Por outras palavras, pouco sobeja para os seus *shareholders* depois das empresas “pagarem as suas contas”, renovarem a sua frota e liquidarem as suas dívidas.

Gráfico 3 - Rentabilidade das Transportadoras Aéreas nos últimos 40 anos

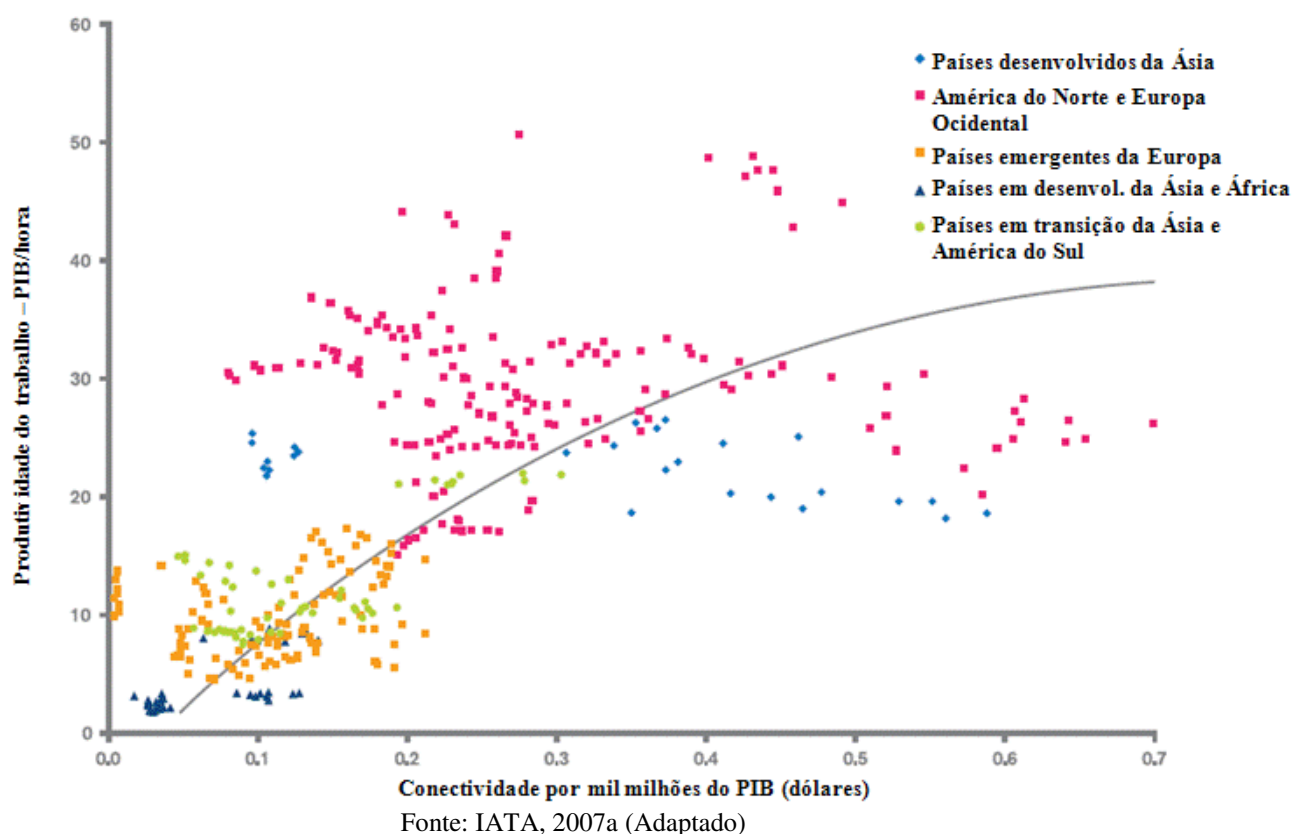
Fonte: IATA, 2011 (Adaptado)

É generalizadamente aceite em diferentes trabalhos e artigos de opinião que poucas são as transportadoras aéreas que conseguem gerar consistentemente um retorno de capital superior aos custos, verificando-se que os casos de sucesso podem acontecer em diferentes modelos de negócio e em diversas localizações geográficas (Anexo 2).

Apesar de não ser um dos sectores mais rentáveis para os seus investidores consegue, ainda assim, gerar inúmeros benefícios para as economias nacionais. Se é verdade que a procura no transporte aéreo está fortemente dependente do crescimento económico global, também será correto afirmar que o próprio transporte aéreo é um dos “motores” do crescimento económico. Se um país garantir ligações aéreas que permitam o acesso fácil a centros de decisão relevantes, poderá estimular a produtividade e o crescimento da economia (Gráfico 4).

A IATA (2007a) desenvolveu um indicador que mede a conectividade aérea de um país e que traduz a extensão e a importância económica dos destinos, a frequência de operações e o número de ligações disponíveis através da rede aérea nacional. Assim, através deste indicador qualitativo, é possível avaliar a capacidade de acesso dos principais aeroportos de um país à rede aérea global. Quanto maior a conectividade mais fácil a entrada na economia global (Anexo 3).

A proximidade a outros mercados permite a captação de recursos, incluindo capitais internacionais. Possibilita interligar pessoas e negócios à economia global, abrindo um maior leque de oportunidades.

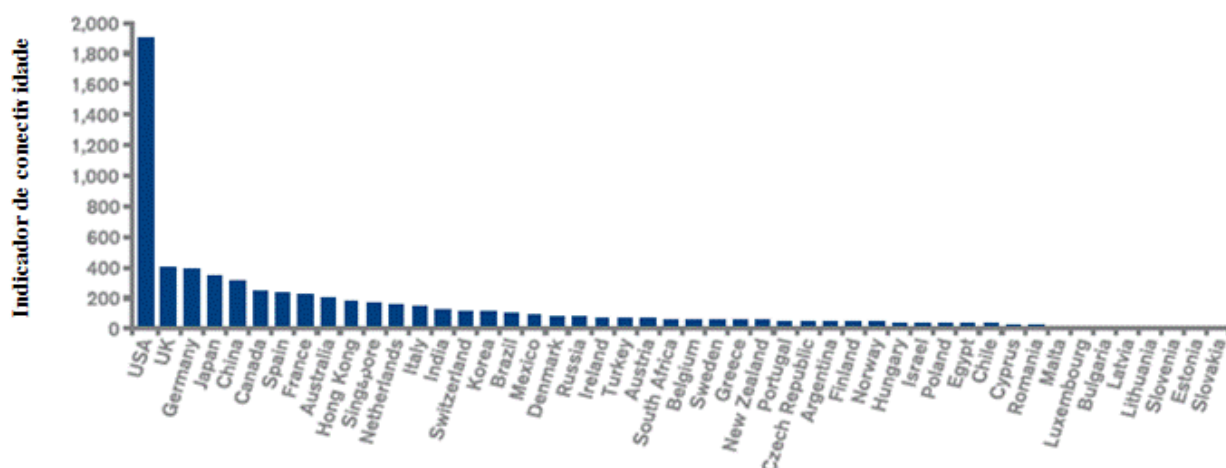
Gráfico 4 - Produtividade do Trabalho vs. Conectividade/PIB

No Gráfico 4, verifica-se que as economias em desenvolvimento estão maioritariamente posicionadas na parte inferior esquerda, uma vez que têm uma conectividade e uma produtividade do trabalho baixas em relação ao seu PIB. Ao invés, no topo superior direito estão as economias desenvolvidas da Ásia, América do Norte e Europa, com elevados níveis de conectividade e produtividade no trabalho.

O nível de conectividade dependerá inevitavelmente da dimensão da economia de um país e do número e volume de negócios que estão dependentes das infraestruturas de transporte aéreo. As economias de maior dimensão naturalmente terão mais destinos e mais oferta em termos de lugares disponíveis, mas a quantidade não é necessariamente um sinal inequívoco de qualidade.

Como se pode verificar no Gráfico 5, os EUA (Estados Unidos da América) é o país do mundo com maior conectividade, tendo mesmo cinco vezes mais que o segundo país da lista (Reino Unido), devido à elevada importância económica das ligações aéreas tanto, nos seus voos domésticos, como nos voos internacionais.

Gráfico 5 - Conectividade por país, 2005

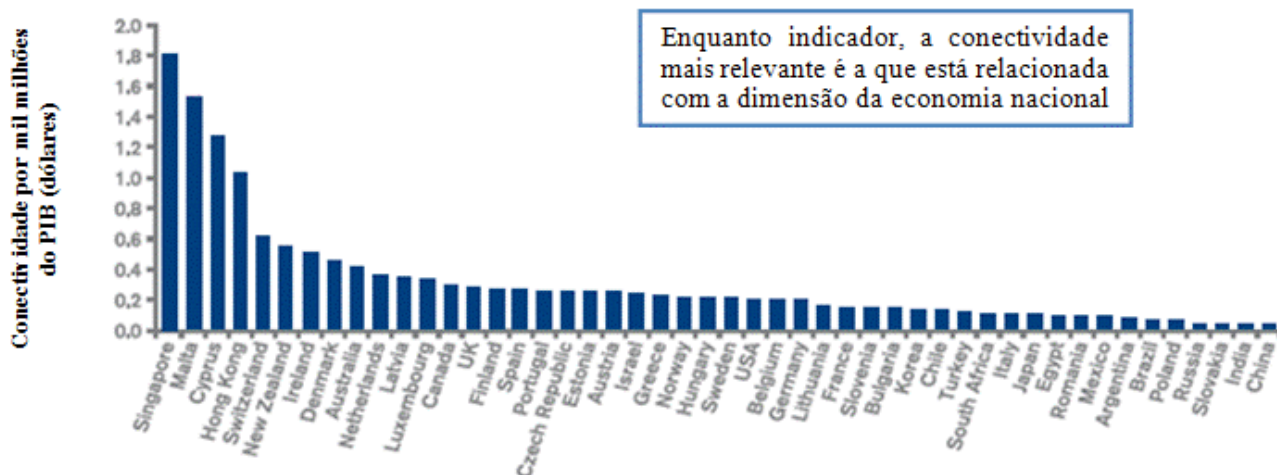


Fonte: IATA, 2007a (Adaptado)

No entanto, como podemos verificar no Gráfico 6, os EUA estão posicionados na 26ª posição quando esta medida de análise se relaciona com o PIB. Singapura, Malta, Chipre e Hong Kong apresentam os mais elevados níveis de conectividade, em relação à dimensão das suas economias.

Em termos de relação entre produtividade e crescimento económico, a medida relevante de análise é o nível de conectividade relativamente ao PIB (Gráfico 6).

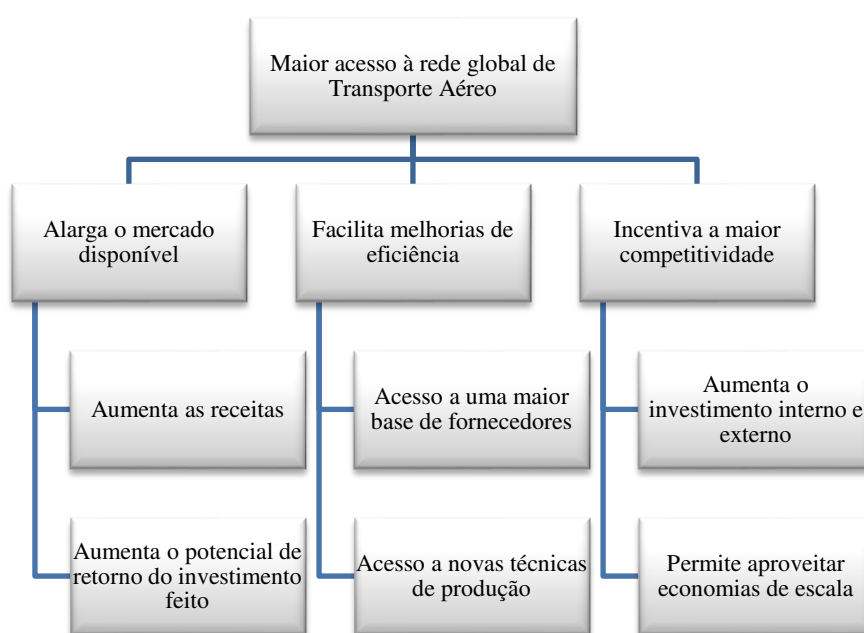
Gráfico 6 - Conectividade por mil milhões do PIB, 2005



Fonte: IATA, 2007a (Adaptado)

Do exposto anteriormente, percebe-se facilmente que o investimento por parte de um país no sector do transporte aéreo, para promover a conectividade a outros pontos de destino, pode gerar vastos benefícios económicos indirectos e, consequentemente aumentar a sua competitividade, especialmente no caso de economias em desenvolvimento (Figura 3).

Figura 3 - Os potenciais impactos económicos da conectividade



Fonte: IATA, 2007a (Adaptado)

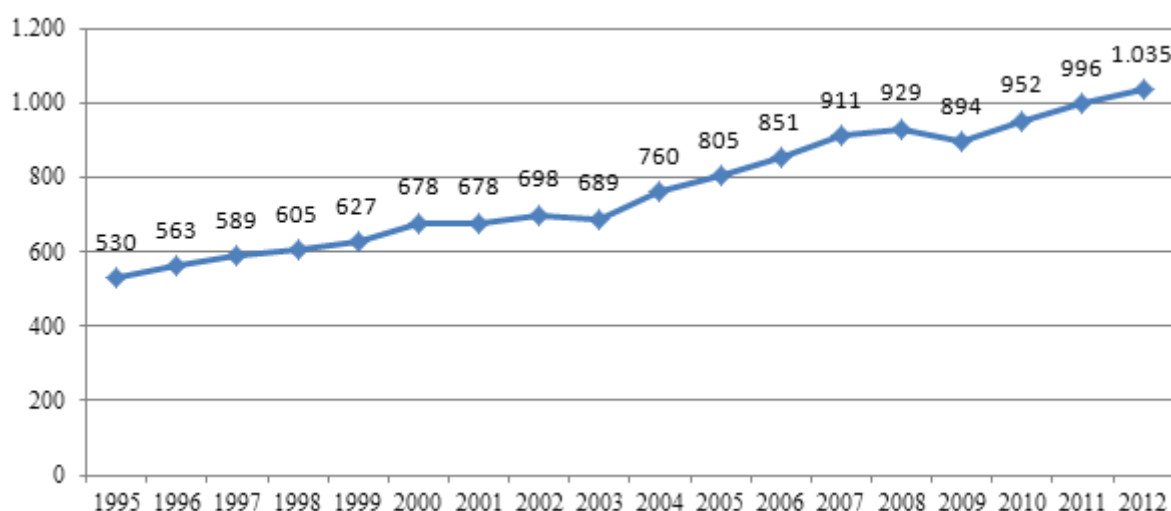
Como prova desta relação, podemos verificar que no topo do índice de Competitividade Global para o sector das viagens e do turismo², desenvolvido pelo WEF (World Economic Forum), se encontram os países mais competitivos à escala mundial, estando Portugal posicionado no 18º lugar (Anexo 4). Este índice, tem como objetivo medir os atributos que tornam atrativo o investimento no sector das viagens e do turismo nos diferentes países e inclui muitos dos fatores necessários à existência de boas ligações aéreas (Anexo 5). Comprovou-se também uma relação positiva entre a conectividade existente e a performance competitiva enquanto país.

Atualmente, o sector do transporte aéreo mostra alguns sinais de recuperação depois de, nos últimos anos, ter enfrentado sérios obstáculos ao seu bom desempenho (crise económica global, volatilidade e aumento nos preços do combustível, perturbações climáticas, múltiplos incidentes de segurança, pandemias e greves com elevadas taxas de

² The Travel & Tourism Competitiveness Index.

adesão por parte dos trabalhadores) que tornaram este período recente no mais conturbado da história do sector. Apesar destas contingências, segundo a UNWTO (United Nations World Tourism Organization), em 2012 foi atingido um número recorde de turistas que atravessaram fronteiras internacionais num só ano (Gráfico 7). Para além destes, é estimado que todos os anos entre cinco a seis mil milhões de turistas façam viagens nos seus próprios países.

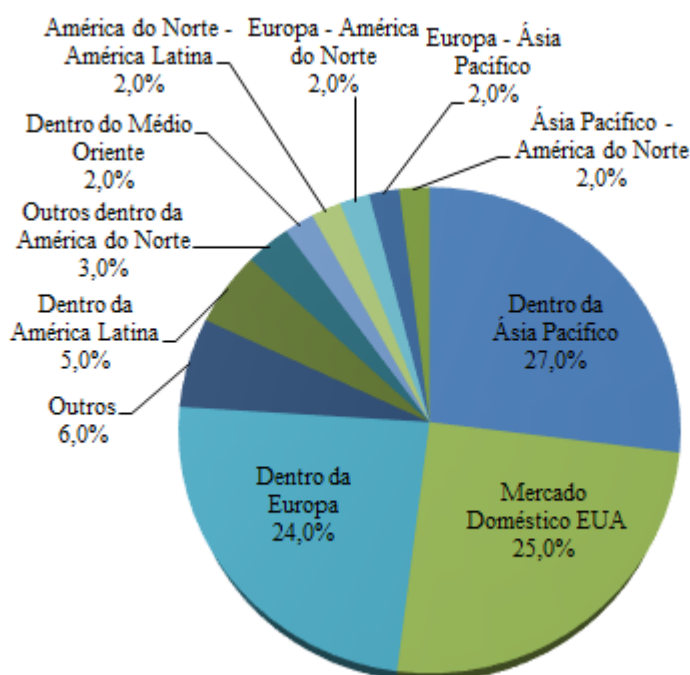
Gráfico 7 - Número de chegadas Internacionais de Turistas (em milhões)



Fonte: World Tourism Organization, 2013

Em termos de distribuição do tráfego aéreo pelas diferentes regiões do mundo verifica-se que a maioria das viagens é feita dentro do continente asiático, seguido pelas viagens dentro da Europa e EUA (Gráfico 8).

Ao comparar esta distribuição com a que existia em 2006, constata-se, um forte crescimento da região “Ásia Pacífico” que passou de 23% para 27%, equivalendo a 279 milhões de passageiros adicionais, anualmente, neste período de cinco anos. Apesar desta região apresentar um maior *share* que o mercado dos EUA, é ligeiramente menor, quando consideramos todas as viagens do mercado norte-americano como um todo (IATA, 2007b).

Gráfico 8 - Distribuição mundial do tráfego aéreo em 2011

Fonte: IATA, 2007b (Adaptado)

De acordo com o Airports Council International, em 2011, o aeroporto que registou um maior número de passageiros foi o de Atlanta (EUA), seguido pelo de Pequim (China) e de Heathrow em Londres (Reino Unido).

Na listagem apresentada, com a indicação dos 100 aeroportos mais movimentados do mundo, destacam-se os das regiões América do Norte, Europa e Ásia Pacífico (Tabela 1). De salientar, ainda, que o aeroporto de Lisboa se encontra posicionado numa honrosa 98ª posição (Anexo 6).

Tabela 1 - Presença por região na lista dos 100 aeroportos mundiais com mais passageiros (2011)

Região	Nº de Aeroportos / %
América do Norte	30
Europa	30
Ásia Pacífico	29
América Latina e Caraíbas	6
Médio Oriente	4
África	1
Total	100

Fonte: Airports Council International (Adaptado)

Na tentativa de identificar as maiores transportadoras aéreas mundiais poderiam ter sido utilizados vários indicadores como, por exemplo, a receita obtida, os passageiros transportados ou o número de aeronaves ou de destinos. O indicador escolhido foi o da capacidade disponibilizada (ASK - *Available Seat Kilometers*³), ou seja, a oferta, uma vez que revela a dimensão estrutural da empresa.

Neste indicador as transportadoras da América do Norte destacam-se nas primeiras posições (United Airlines em 1º, Delta Air Lines em 2º, American Airlines em 4º e Southwest Airlines em 5º), juntamente com as da Europa (Lufthansa em 6º, British Airways em 7º e Air France em 8º) e Ásia Pacífico (China Southern em 9º, Singapore Airlines em 10º, Cathay Pacific em 11º e Air China em 12º). A Emirates, do Médio Oriente, consegue ombrear com as suas concorrentes de outras regiões, estando posicionada no 3º lugar (Anexo 7).

Em termos globais, esta é a distribuição por região na lista das 50 maiores transportadoras aéreas mundiais:

Tabela 2 - Presença por região na lista das 50 Transportadoras Aéreas mundiais com mais ASK (2012)

Região	Nº de Transportadoras Aéreas	%
Ásia Pacífico	21	42%
Europa	14	28%
América do Norte	9	18%
Médio Oriente	4	8%
América Latina e Caraíbas	2	4%
África	0	0%
Total	50	100%

Fonte: CAPA – Centre for Aviation (Adaptado)

No entanto, independentemente da sua dimensão, as transportadoras aéreas não operam isoladamente. Atualmente, a maioria das FSC estão integradas numa rede de cooperação estratégica. No caso das maiores empresas, normalmente esta rede inclui acordos, por um lado, com um conjunto de transportadoras de menor dimensão que encaminham tráfego regional até aos seus *hubs*⁴ (proveniente de mercados mais reduzidos) e, por outro, com um

³ ASK (*Available Seat Kilometers*) – nº total de lugares disponíveis para venda multiplicado pelo nº de quilómetros voados.

⁴ *Hub* – termo utilizado para designar a base operacional de uma transportadora aérea, em que chegadas e partidas são coordenadas, por forma a reduzir ao máximo, o tempo de trânsito.

conjunto de transportadoras de igual dimensão onde estabelecem alianças, criadas com base em acordos de *code-share*⁵ (Belobaba *et al.*, 2009).

A dinâmica competitiva no transporte aéreo passou, em muitos casos, da concorrência interempresas para a concorrência empresa versus aliança ou aliança versus aliança.

Para Porter (1990), as alianças são uma “ferramenta” que permite às empresas expandir ou reforçar a sua vantagem competitiva. Desenvolvendo esta ideia, Lorange e Roos (1996) defendem que a formação destas está relacionada com o posicionamento competitivo da empresa nos mercados onde opera:

Tabela 3 - Razões para a criação de alianças estratégicas

		Posicionamento no mercado	
		Líder	Follower
Importância estratégica da aliança	Central	Defesa	Fortalecimento
	Periférica	Manutenção	Reestruturação

Fonte: Lorange e Roos, 1996 (Adaptado)

Ao integrar uma aliança os principais benefícios para as transportadoras aéreas são (Björk, 2002):

- A obtenção de ganhos de eficiência (economias de escala ou de gama) que apenas seriam possíveis com uma fusão ou aquisição. Através dos acordos estabelecidos, existirá um fomento da procura uma vez que existirão mais horários, frequências, destinos e melhores tempos de ligação para os passageiros. Por outro lado, os custos associados à sua integração na aliança são reduzidos.
- A possibilidade de operar em sistemas *hub-and-spoke*⁶, conseguindo usufruir de economias de densidade⁷. Ao recolher tráfego de vários pontos de origem até ao seu *hub* através das empresas parceiras, a transportadora aérea consegue simultaneamente aumentar a sua taxa de ocupação e garantir que a procura não disperse para a concorrência.

⁵ *Code-share* – acordo entre duas companhias a operar em parceria, mediante a qual oferecem serviços no mesmo avião, mantendo os respetivos códigos IATA, números de voo e marcas.

⁶ *Hub-and-spoke* – modelo de operação que possibilita a ligação entre destinos com menor fluxo de tráfego entre si, através de um aeroporto *hub*, sempre que não seja exequível um serviço direto.

⁷ Economias de densidade – quando os custos unitários associados à infraestrutura necessária à prestação do serviço (neste caso o aeroporto) diminuem à medida que aumenta a densidade populacional. São atingidas economias de densidade quando os voos partem com taxas de ocupação mais elevadas devido ao tráfego proveniente dos voos dos parceiros de aliança.

- A integração na rede operacional das empresas parceiras, permitindo contornar algumas das restrições (acordos bilaterais ou legislação nacional) que impedem a prestação do serviço de transporte aéreo de passageiros num determinado destino.

Presentemente, no transporte aéreo existem as seguintes alianças globais:

Tabela 4 - Alianças Globais no Transporte Aéreo (2012)

	Star Alliance	Skyteam	Oneworld
Ano de criação	1997	2000	1999
Sede	Frankfurt, Alemanha	Amesterdão, Holanda	Nova Iorque, EUA
Membros	27	19	14
Número de Aeronaves	4570	2734+(1403)	2605
Passageiros (em milhões)	671	552	360
Número de Empregados	448926	436007	296317
Receita de Vendas (em milhões de euros)	147100 €	n.d.	90700 €
Partidas diárias	21900	15465	9228
Número de aeroportos	1329	n.d.	859
Número de <i>lounges</i>	Mais de 1000	525	584
Número de países	194	187	158

Fonte: Sítios Star Alliance, OneWorld, SkyTeam e ELFAA (Adaptado)

Além desta forma de integração, outra das tendências no transporte aéreo tem sido a emergência de alguns casos de fusões e aquisições. Com as crescentes preocupações estatais relativamente à consolidação no sector e a potenciais práticas anti-concorrenciais passou a haver um maior escrutínio neste tipo de operações.

No passado, o crescimento interno e/ ou as fusões eram os principais meios para uma transportadora ambicionar usufruir de economias de escala. Teoricamente, era de esperar que as maiores transportadoras aéreas a operar nas maiores aeronaves e a percorrer as distâncias médias mais longas apresentassem os custos unitários mais reduzidos *per ASK* (CASK)⁸. No entanto, na realidade, este pressuposto não é verificado em muitos dos casos. Por exemplo, quando comparamos as maiores FSC americanas com as suas concorrentes LCC, verificamos que registam neste indicador uma pior performance (Belobaba *et al.*, 2009).

O transporte aéreo não apresenta demarcadas economias de escala em relação aos custos, ou seja, é possível uma nova empresa de dimensão mais reduzida entrar no sector e ser

⁸ CASK (*Cost per Available Seat Kilometers*) – Custos Operacionais Diretos divididos pelo ASK (nº total de lugares disponíveis para venda multiplicado pelo nº de quilómetros voados).

competitiva. Todavia, existem alguns constrangimentos no transporte aéreo internacional que não permitem que isto seja verificado empiricamente em algumas situações, como os acordos bilaterais estabelecidos ou a capacidade limitada dos maiores aeroportos.

Mas se não há significativas economias de escala do lado dos custos, o que tem impulsionado a tendência dos últimos anos para um crescimento através de fusões e aquisições? Para Doganis (2010), em vez das sinergias que potenciam menores custos, o que realmente as motiva no caso de uma transportadora aérea com uma vasta rede operacional são os benefícios de escala em termos de vendas e marketing que contribui decisivamente para o fomento da procura.

As fusões e aquisições que mais se destacaram na Europa foram as da British Airways (BA) com a Iberia e a da Air France com a KLM (Anexo 8). Ambas, após a integração, entraram diretamente para o topo da lista das dez maiores transportadoras aéreas mundiais, alicerçadas pelas operações realizadas nos principais *hubs* na Europa: Londres e Madrid e Paris e Amesterdão.

No futuro, é esperado que a economia global continue a estimular a evolução do tráfego aéreo. As perspetivas na continuidade de crescimento em economias como a China ou a Índia dinamizarão ainda mais este sector, apesar do recuo em mercados maduros como EUA e Europa. Nos países emergentes ainda existe um enorme potencial para o serviço de transporte aéreo nas crescentes megacidades e populações, sobretudo nos chamados BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). O centro nevrálgico do sector irá mover-se gradualmente para leste. Segundo as previsões da Goldman Sachs, em 2020, os BRIC representarão 35% do total do mercado de transporte aéreo e 50% em 2050 (O'Neill e Stupnytska, 2010). Já em 2019, a China poderá tornar-se no principal mercado, destronando a América do Norte (Anexo 9).

2.2. Modelo de Negócio *Full-Service Carrier* (FSC) vs. *Low-Cost Carrier* (LCC)

2.2.1. Estratégia de Negócio:

Segundo Porter (1980), o conceito de estratégia pode ser definido como a combinação dos objetivos pelos quais a empresa luta e os meios que utiliza para os atingir.

A definição da estratégia de uma organização é um processo bastante complexo que inclui “pensamento estratégico”, “formação estratégica” e “mudança estratégica”. (De Wit & Meyer,

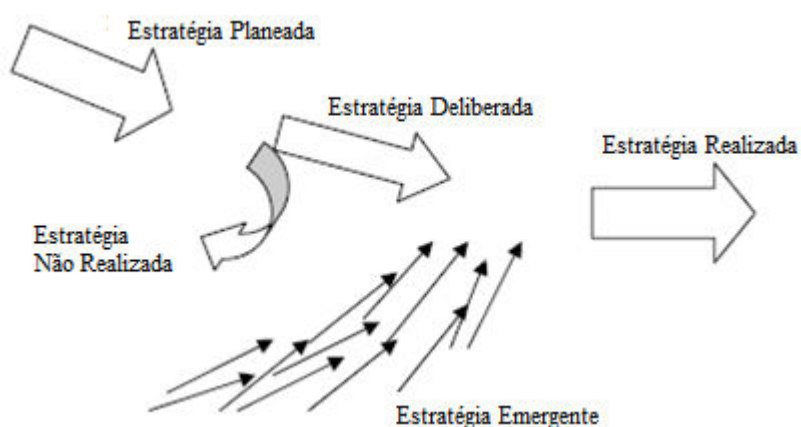
2004). O “pensamento estratégico” inclui dois elementos que constituem as forças motrizes da empresa: os objetivos futuros (visão de longo prazo) e os fatores de vantagem face à concorrência (como melhor competir). Os objetivos e a forma de os alcançar devem ser planeadas em conjunto (Kare-Silver, 1997).

Observar para além dos sinais óbvios que transparecem do sector é o primeiro passo. No mundo dos negócios as respostas e as soluções para os problemas têm de ser rápidas, o que muitas vezes faz com que a análise da verdadeira origem do problema seja desprezada. Neste contexto, é onde o “pensamento estratégico” é especialmente importante. Perceber as necessidades do cliente é uma das condições necessárias para desenvolver ideias bem-sucedidas. O *timing* é essencial e até uma boa estratégia pode não resultar se for implementada na altura errada. Assim, a estratégia deve sempre incluir duas dimensões: a de curto e a de longo prazo.

A seleção de uma nova estratégia é uma tarefa árdua que cria divergências dentro da organização e uma solução de meio-termo geralmente nunca é uma boa opção. Persuadir os *shareholders* com as novas linhas estratégicas é um passo importante na gestão da empresa. As novas estratégias e áreas de negócio têm sempre associados riscos implícitos mas poderão trazer elevados rendimentos. Numa primeira fase, a nova estratégia deve ser ensaiada numa menor escala salvaguardando toda a organização do risco excessivo.

A supervisão das decisões estratégicas é necessária, não apenas baseada em análises numéricas, mas também nas reações e no *feedback* dos clientes. O constante acompanhamento e a afinação das estratégias, sempre que necessário, podem identificar novas ameaças e oportunidades. Aprender a partir dos erros só acontece quando estes são identificados e admitidos (Skat-Rordam, 1999).

A formulação da estratégia inclui dois processos em simultâneo: a implementação da estratégia planeada e a emergência da estratégia incremental. Mintzberg e Waters (1985) foram os autores que introduziram esta divisão e que significa que no processo empresarial uma organização implementa a sua estratégia planeada. No entanto, à medida que um sector evolui, a empresa tem que se adaptar ao ambiente competitivo e ajustar-se às novas exigências do mercado. Nesta fase, a estratégia emergente torna-se inevitável. A estratégia emergente dissemina-se com a estratégia deliberada e ambas constituem a estratégia realizada da empresa (De Wit e Meyer, 2004) (Figura 4).

Figura 4 - Estratégias Deliberadas e Emergentes

Fonte: Mintzberg e Waters, 1985 (Adaptado)

Em termos gerais, a finalidade da estratégia de negócio é garantir meios de sobrevivência no ambiente competitivo onde a organização opera. Daí, algumas das vezes a estratégia de negócio ser mencionada como estratégia competitiva. Para Porter (1985), estratégia competitiva é a procura por uma posição competitiva mais favorável num sector que aspira ao estabelecimento de uma posição rentável e sustentável contra as forças que determinam a competitividade no sector. A empresa, através da sua estratégia competitiva relaciona-se com o seu ambiente de maneira a dar uma melhor resposta às alterações que nele ocorrem e simultaneamente a moldá-lo a seu favor (Porter, 1985). Assim, após a análise das forças do sector, a empresa deverá estabelecer uma estratégia competitiva.

A estratégia competitiva relaciona-se com o conceito de modelo de negócio dada a semelhança dos seus significados. O modelo de negócio descreve os princípios de como uma empresa planeia competir num sector em particular e como espera ser rentável (Grant, 2008). Mais especificamente, define os atributos de valor específico que a empresa oferece aos seus clientes num produto ou serviço e que a distancia da concorrência (Mintzberg, 1987; Porter, 1996). A empresa deverá desenvolver uma estratégia operacional que esteja em consonância com a estratégia global. Isto significa que as operações da empresa e todas as atividades circundantes, incluindo a maioria das decisões de gestão, deverão estar alinhadas com a sua proposta de valor (Porter, 1996).

2.2.2. Vantagem Competitiva:

A vantagem competitiva pode ser descrita como a superioridade que uma empresa detém em relação aos seus concorrentes. Advém fundamentalmente da capacidade da empresa criar valor

para os seus clientes. Pode refletir-se de diversas formas nomeadamente em preços mais baixos que os rivais em produtos semelhantes ou na oferta de serviços de qualidade que justificam o preço mais avultado (Porter, 1985).

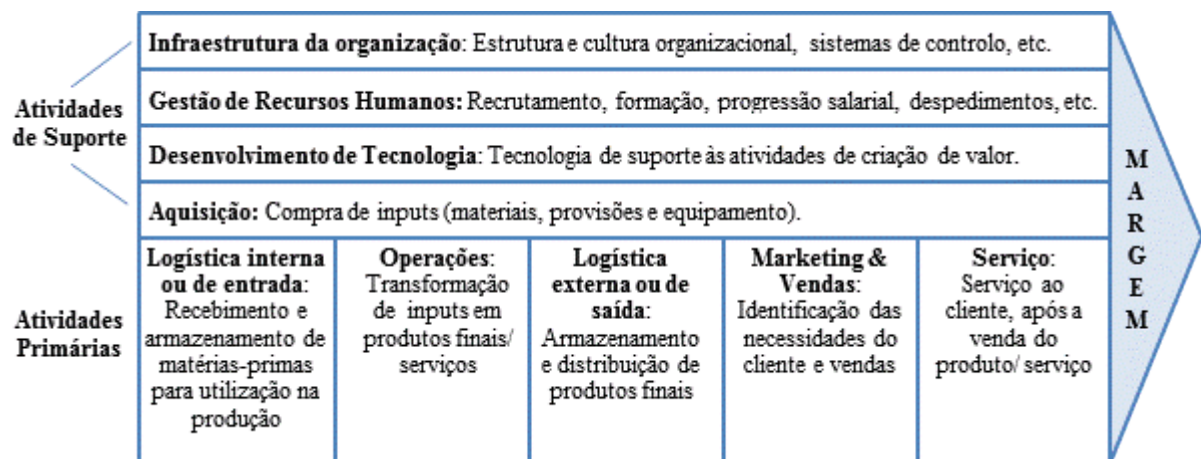
Em termos gerais, para terem sucesso, as empresas precisam de satisfazer as exigências dos clientes e fornecedores, de se imporem face aos competidores, de afastarem a entrada de novas empresas no mercado e de anularem a ameaça de produtos e/ ou serviços substitutos. Se uma empresa conseguir alcançar estas condições então conclui-se que possui vantagem competitiva sobre os seus rivais num sector/ mercado em particular. Preferencialmente, a vantagem competitiva deverá ser sustentável para garantir resultados superiores num largo período de tempo (De Wit e Meyer, 2004). Só é considerada sustentável se não poder ser copiada, substituída ou enfraquecida pelas ações dos seus concorrentes e se não se tornar dispensável pelas inovações no sector. Como De Wit e Meyer (2004) defendem, a sustentabilidade depende essencialmente de dois fatores: capacidade de defesa competitiva e consonância ambiental.

A vantagem competitiva só pode ser alcançada e sustentada com a implementação de estratégias genéricas de liderança de custos, de diferenciação e de foco. Tendo origem em apenas um sistema de negócio (baseado nos recursos, sistema de atividade e oferta de produtos/ serviços) é importante aprofundar o conceito de cadeia de valor, que está na sua génese.

2.2.3. Cadeia de Valor:

O conceito de vantagem competitiva não pode ser entendido através da observação da empresa a um nível mais geral. Resulta de diferentes atividades que a organização realiza ao nível do *design*, produção, marketing, distribuição e suporte do seu produto/ serviço. A análise da cadeia de valor é fundamental para identificar as fontes de vantagem competitiva e as estratégias genéricas (Porter, 1985).

A cadeia de valor divide a empresa nas suas atividades estratégicas de forma a compreender o comportamento de custos e as potenciais fontes de diferenciação. Porter (1985) sugere nove tipos de atividades, que constituem o valor do produto/ serviço da empresa, e posiciona-as na cadeia como atividades de suporte ou primárias (Figura 5).

Figura 5 - Cadeia de valor de uma empresa

Fonte: Porter, 1985 (Adaptado)

O objetivo destas atividades é oferecer ao cliente um produto/ serviço a que ele atribua um valor que seja superior ao custo destas atividades, resultando na margem de lucro.

Uma empresa conquista vantagem competitiva se executar estas atividades estratégicas de forma mais eficiente (menor custos) ou melhor que os seus concorrentes.

As atividades primárias indicadas na Figura 5 são as que estão física e diretamente relacionadas com a criação do produto/ serviço, com a sua venda e distribuição ao cliente e com a assistência pós-venda. Por outro lado, as atividades de suporte contemplam todo o apoio dado às atividades primárias providenciando *inputs* comprados exteriormente, tecnologia, recursos humanos e diversas funções transversais a toda a empresa (Porter, 1985).

Segundo Porter (1985), estas atividades de valor acrescentado encontram-se subdivididas em três tipos:

- 1) Atividades diretas: relacionadas diretamente com a criação de valor para o cliente. Inclui por exemplo a linha de montagem, peças de maquinaria, operações de venda, publicidade e recrutamento.
- 2) Atividades indiretas: permitem que as atividades diretas funcionem de uma forma contínua. Inclui por exemplo as funções de manutenção e calendarização, a parte administrativa da área de vendas e investigação, o registo de vendas, etc.
- 3) Atividades de certificação de qualidade: garantem a qualidade das outras atividades. Inclui por exemplo a monitorização, examinação, teste, ajuste e a revisão destas.

Negócios com cadeias de valor coincidentes ou semelhantes potenciam a existência de ligações, nomeadamente, através de alianças. Por exemplo, se dependerem dos mesmos componentes podem coordenar as suas compras e ao fazê-las em conjunto aumentam o seu poder negocial sobre os seus fornecedores (De Wit e Meyer, 2004).

As alianças são acordos de longo prazo entre empresas que vão além das comuns transações de mercado, mantendo as organizações independentes. Sem recorrer a fusões ou aquisições, são um dos meios mais populares para atingir a vantagem de liderança de custos ou diferenciação (Porter, 1985).

2.2.4. Estratégias Genéricas:

Como defende Porter (1985), uma vantagem competitiva sustentável é a principal base para uma empresa apresentar um desempenho acima da média no longo prazo. Este autor apresenta dois tipos básicos de vantagem competitiva: *low-cost* e diferenciação. A superioridade de uma empresa é medida, em última análise, em função do seu impacto no custo ou na diferenciação relativa. Quando estes dois tipos de vantagem competitiva são combinados com o âmbito de atividades da empresa existem três estratégias genéricas possíveis para ter um desempenho acima da média num determinado sector/ mercado. São as estratégias de liderança de custos, diferenciação e foco (Porter, 1985) (Figura 6).

Figura 6 - Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem Competitiva	
		Menor Custo	Diferenciação
Âmbito Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custos	Diferenciação
	Alvo Limitado	Foco nos Custos	Foco na Diferenciação

Fonte: Porter, 1985 (Adaptado)

Este modelo desenvolvido por Porter ainda é largamente utilizado em análises estratégicas, apesar das inúmeras críticas conceptuais e da teoria ter sido formulada ainda na década de 80. As estratégias genéricas adequam-se à maioria das situações, não existindo muitas variantes para além destas. As suas estratégias genéricas são aplicadas a todo o sector, não segmentadas e impulsionadas do lado dos produtores, preterindo a procura de mercado e as necessidades do cliente. Segundo este autor, os produtores detêm o poder e o equilíbrio de mercado decorre da competição entre estes. Atualmente, a resposta por parte das empresas às pretensões do cliente são uma obrigação e não uma opção.

Em muitos aspetos as estratégias definidas por Porter não se adaptam à realidade dos mercados dos dias de hoje. O próprio autor admitiu que atualmente a estratégia *low-cost* pode não ser tão assertiva uma vez que, em alguns sectores, as economias de escala são derrubadas pelo ritmo frenético das inovações fazendo com que as pequenas empresas sobreponham-se às de maior dimensão (Kare-Silver, 1997).

Na realidade, as estratégias genéricas são superficiais em relação à vantagem competitiva que impulsiona o desempenho. A teoria proporciona um pano de fundo e uma compreensão da situação atual ao nível do sector como um todo, não podendo ser utilizada pelos gestores na tomada de decisões para as dinâmicas de mercado futuras.

2.2.4.1. Liderança de Custos:

Nesta estratégia a empresa tenta ser a produtora *low-cost* do sector. A escala da empresa é muito importante para a redução de custos. Portanto, as organizações que sigam esta orientação normalmente têm de estar direccionadas para um mercado amplo e operar em muitos segmentos do sector (Porter, 1985). Como resultado, as empresas que escolhem esta estratégia frequentemente vendem um produto padronizado ou de serviço mínimo (Porter, 1985).

Esta lógica estratégica frequentemente requer que a empresa seja a líder nos custos e não uma das empresas que compete por esta posição. Quando este objetivo é atingido, as elevadas margens obtidas podem ser utilizadas no reinvestimento em equipamento moderno e instalações de forma a manter a estrutura base *low-cost* e consequentemente a liderança nos custos. Esta orientação dará à empresa uma posição defensiva perante os seus rivais, clientes, fornecedores, novos concorrentes e produtos substitutos (Porter, 1980).

A vantagem de custos resulta se a empresa atingir valores agregados mais baixos que os seus concorrentes nas atividades desempenhadas (Porter, 1985). A análise desta rubrica é iniciada na cadeia de valor da empresa e tenta alocar custos operacionais e recursos às atividades de valor. Verifica-se um desempenho superior se a empresa garantir um aceitável nível de utilidade para os seus clientes, podendo tornar-se numa vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Porter (1985), a posição relativa da empresa em relação aos custos é uma combinação dos elementos constitutivos da cadeia de valor (versus os da concorrência) e da sua posição relativa perante os elementos determinantes de custo de cada atividade. Existem duas formas para uma empresa ganhar vantagem na liderança de custos:

- Redução dos custos das atividades da cadeia de valor, especialmente das que representam uma elevada percentagem nos custos totais.
- Reconfiguração da cadeia de valor: a empresa pode adotar uma forma mais eficiente de executar todas as suas funções.

Este autor identificou dez elementos, relacionados com as atividades da cadeia de valor, que influenciam os custos: economias de escala, aprendizagem, utilização da capacidade, ligações entre atividades, inter-relação entre unidades de negócio, grau de integração vertical, momento de entrada no mercado, política de custos ou diferenciação da empresa, localização geográfica e fatores institucionais (regulação, impostos, sindicatos, etc.). A vantagem de custos é obtida através de um controlo rigoroso nestes elementos.

A estratégia de liderança de custos pretende também alcançar vantagem competitiva através do *pricing*. A prática de preços baixos tornou-se o principal foco estratégico dificultando a política de preços para as outras empresas (Kare-Silver, 1997). Muitas organizações sentem que a política de preços do mercado onde estão inseridas está fora do seu controlo e que a informação necessária dos seus concorrentes é difícil de obter. Estas são as razões porque o *pricing* muitas das vezes não é considerado estratégico (Kare-Silver, 1997).

2.2.4.2. Diferenciação:

Nesta estratégia uma empresa procura disponibilizar um produto ou serviço diferente dos existentes no sector, com o objetivo de criar algo que é entendido como único e altamente valorizado pelos seus clientes. Para o conseguir a empresa deverá concentrar-se numa ou mais características que sejam valorizadas e importantes para os clientes (Porter, 1985), diferenciando-se da concorrência. A empresa opera num modelo que vai para além da preocupação de um preço final baixo.

Importa realçar que singularidade por si só não significa diferenciação: tem de ser valorizada pelos clientes. É por esta razão que algumas das empresas falham ao utilizarem esta estratégia. Aplicam um raciocínio falacioso de diferenciação e não se preocupam em saber a valorização atribuída pelos clientes ao seu produto/ serviço. Outra razão para o insucesso das empresas é não prestarem a devida atenção aos custos de diferenciação (Porter, 1985).

Para calcular o custo de diferenciação, uma empresa deverá comparar o custo de ser única versus o de ser semelhante aos seus opositores. A diferenciação normalmente é dispendiosa: uma empresa que pretenda distinguir-se das restantes incorre frequentemente em custos adicionais que resultam da tentativa de desempenhar uma função melhor que os concorrentes. Assim, para seguir esta estratégia deverá existir uma noção exata dos custos porque mesmo cobrando preços mais elevados poderá não ser suficiente para cobrir os montantes adicionais. Deverão ser reduzidos custos em todas as áreas que não afetem a diferenciação (Porter, 1985), garantindo maior competitividade face à concorrência.

Em algumas empresas os fatores de diferenciação, como a integração de atividades ou a inovação de grande escala, podem mesmo reduzir custos e simultaneamente as distinguir da concorrência. De acordo com Porter (1985), vários motivos o justificam:

- A empresa não explorou todas as oportunidades de redução de custos.
- A realização de uma única atividade anteriormente era considerada indesejável.
- Ocorreu uma inovação significativa que os concorrentes ainda não aplicaram: reduz custos ao mesmo tempo que melhora a qualidade.

As estratégias de diferenciação e de liderança de custos estão interligadas. A empresa *low-cost* líder deverá fornecer o nível mínimo de qualidade para determinado produto/ serviço, de forma que as questões relacionadas com a qualidade não anulem os efeitos de vantagem no preço. Por outro lado, se o custo de diferenciação for demasiado elevado então deverá ser refletido no preço do produto/ serviço, não podendo ser comparado com os da concorrência (Porter, 1985).

Existem várias abordagens possíveis para a diferenciação, nomeadamente no *design*, imagem de marca, tecnologia, serviço ao cliente, etc.. Frequentemente, ao seguir esta estratégia de diferenciação numa área específica, as empresas conseguem atingi-la noutras dimensões (Porter, 1985). Porter (1985) realça o papel da cadeia de valor no contributo para esta diferenciação. Qualquer atividade, independentemente do tipo, é uma potencial fonte de diferenciação. As empresas bem-sucedidas criam singularidades através das atividades de suporte ou primárias. As atividades de valor, apesar de representarem uma pequena percentagem dos custos totais, podem ter um impacto significativo no grau de diferenciação, que varia de sector para sector (Porter, 1985).

Para Porter (1985), alguns dos elementos que podem fomentar a singularidade de uma organização são: as políticas e decisões, as ligações entre as atividades, o *timing*, a localização geográfica, as interdependências com o exterior, a aprendizagem, a integração, a escala (quanto maior, melhor o serviço) e os fatores institucionais. Como foi visto atrás, muitos destes elementos também influenciam os custos, existindo um *trade-off* entre estes e a diferenciação.

2.2.4.3. Foco:

Nesta estratégia a empresa elege como alvo um grupo ou alguns segmentos de mercado do sector e vai pautar a sua atividade no sentido de os servir, excluindo os restantes. Ao otimizar a sua estratégia para um segmento-alvo, a empresa procura alcançar uma vantagem competitiva a um nível particular e não para todo o sector (Porter, 1985). O segmento-alvo pode ser um grupo particular de clientes, uma componente de uma linha de produtos ou uma área geográfica.

Se uma empresa conseguir atingir uma sustentável liderança nos custos ou diferenciação no segmento onde opera e se este segmento for estruturalmente atrativo, então o seu desempenho será acima da média no seu sector. Neste sentido, a atratividade estrutural do segmento é uma condição necessária, porque alguns segmentos dentro do sector são muito menos rentáveis que outros (Porter, 1985).

Assim, existem dois tipos de estratégia de foco: foco nos custos ou foco na diferenciação. Com estas estratégias a empresa pretende obter ou a vantagem de custo ou a de singularidade nos segmentos de mercado seleccionados. Ambas as estratégias de foco baseiam-se nas diferenças entre os segmentos-alvo escolhidos pela empresa e os outros segmentos existentes no sector. O foco nos custos explora as diferenças no comportamento de custos (um sistema mais eficiente de produção e distribuição) nos segmentos-alvo, enquanto o foco na diferenciação explora as necessidades especiais dos clientes em determinados segmentos. Tais diferenças significam que os concorrentes direccionados para mercados mais amplos não conseguem satisfazer as necessidades de determinados segmentos-alvo. Assim, a empresa “focada” pode obter vantagem competitiva ao dedicar-se a determinados segmentos. Contudo, se o segmento-alvo seleccionado pela empresa não for muito diferente dos outros segmentos, então a estratégia de foco não terá sucesso (Porter, 1985).

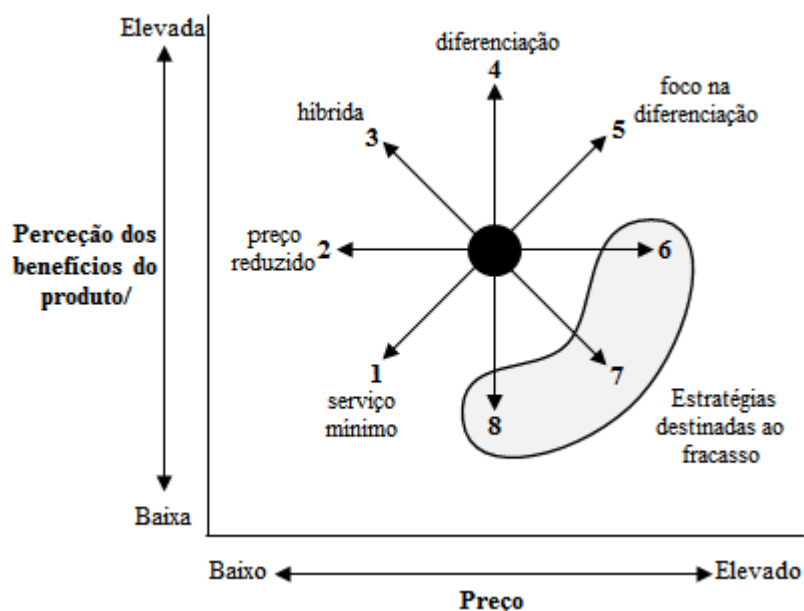
Depois de apresentadas as três estratégias genéricas é importante salientar o termo “*stuck in the middle*”. É conotado às empresas que implementam as estratégias genéricas não focadas

(liderança de custos e diferenciação) mas falham na operacionalização de qualquer uma delas. Tentam obter diferentes tipos de vantagem competitiva o que leva frequentemente à tomada de ações incompatíveis. Uma empresa “*stuck in the middle*” terá um desempenho abaixo da média do setor. A empresa líder nos custos, na diferenciação ou no foco estará melhor posicionada para competir em qualquer um dos segmentos (Porter, 1985).

2.2.4.4. Outras Estratégias Genéricas:

Mais recentemente, autores como Faulker e Bowman (1995) desenvolveram estratégias intermédias entre as estratégias genéricas de Porter, baseadas na ideia de que a vantagem competitiva pode ser alcançada se as organizações garantirem aos seus clientes produtos ou serviços que satisfaçam melhor as suas necessidades que os da concorrência. A sua “estratégia relógio” descreve sinteticamente diferentes opções de estratégias competitivas. Cada posição representa uma estratégia genérica diferente. A empresa pode assumir no mercado orientações distintas, focada nos dois tipos de requisitos exigidos pelos clientes: percepção da qualidade do produto/ serviço e preço (Figura 7).

Figura 7 - A Estratégia Relógio: opções de estratégia competitiva



Fonte: Faulker e Bowman, 1995 (Adaptado)

A posição 1 e 2 são estratégias baseadas no preço (correspondendo à liderança nos custos de Porter). A posição 4 é uma estratégia de diferenciação (semelhante à de Porter). A posição 5 é

uma estratégia de foco na diferenciação (também similar à de Porter). A posição 3 é uma orientação estratégica situada entre a liderança nos custos e diferenciação. Por fim, as posições 6, 7 e 8 são estratégias destinadas ao insucesso.

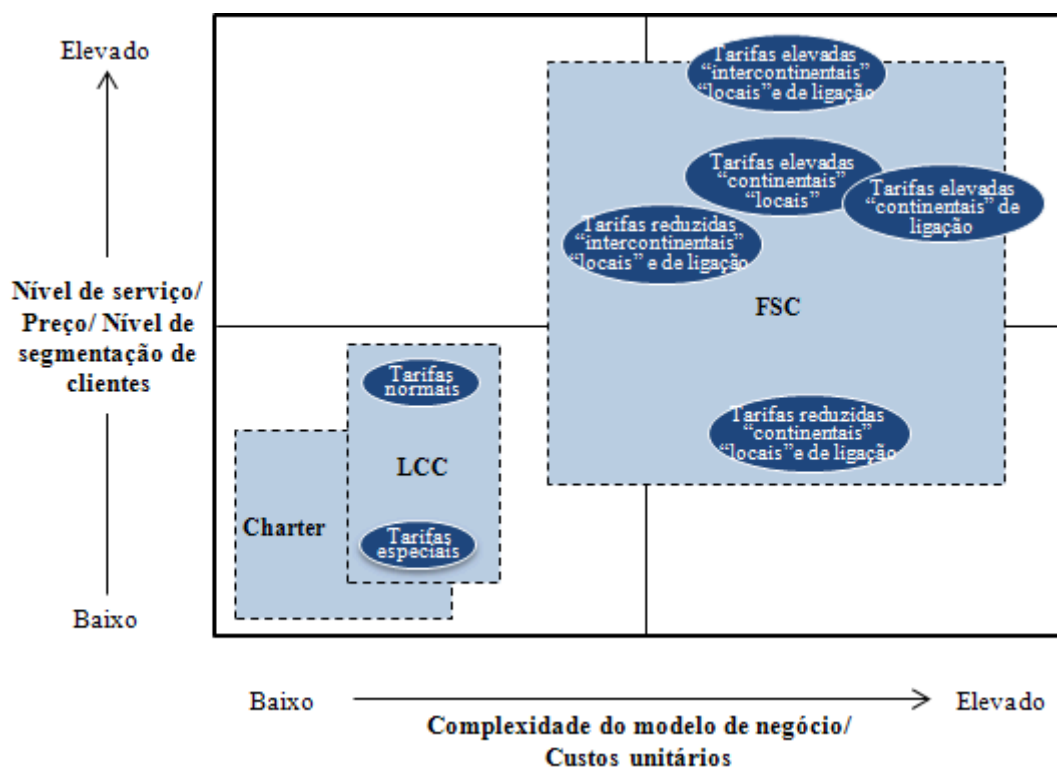
2.2.5. Estratégias Competitivas e Modelos de Negócio no Transporte Aéreo:

O quadro conceptual sugerido por Porter (1985) está claramente ilustrado nos modelos de negócio atualmente presentes no transporte aéreo mundial.

Desde a desregulação do sector iniciada em 1978 nos EUA, o transporte aéreo evoluiu para três grupos perfeitamente identificáveis: as FSC, as LCC e as *Charter*⁹. Por conseguinte, as empresas que pertencem a cada um destes grupos tendem a competir em semelhantes dimensões dentro de cada um deles, assumindo estratégias competitivas que estão bastante próximas das descritas por Porter (1985). Por um lado, as FSC adotaram um modelo de negócio baseado na estratégia de “serviço completo” ou diferenciação. Por outro, as LCC seguiram uma estratégia de baixo custo em que a sua principal prioridade competitiva é o preço reduzido nas tarifas aéreas. O conceito de liderança nos custos floresce no negócio do transporte aéreo e a desregulação do sector criou oportunidades em novos mercados (Shaw, 2011).

Apostando na liderança nos custos, na diferenciação ou mesmo no foco, atualmente existem diferentes grupos de transportadoras aéreas que se posicionam competitivamente umas em relação às outras (Figura 8). As variáveis medidas na figura seguinte são o nível de serviço (e respetivo preço) comparado com o custo unitário mas também a segmentação de clientes em grupos mais pequenos com a complexidade do modelo de negócio.

⁹ Neste trabalho não será aprofundado o modelo de negócio *Charter*. Consiste no fretamento de uma aeronave em oposição à venda de lugares individuais (venda de bilhetes através de uma transportadora aérea de operação regular – FSC ou LCC). As empresas *Charter* especializam-se em voos esporádicos para determinados destinos com um público-alvo. Inclui fretamento de agências de viagem para destinos de lazer, viagens privadas de negócios, transporte de carga urgente ou outras formas de transporte aéreo de carácter mais pontual. Por norma, o foco é na prestação do serviço para o mercado *leisure*.

Figura 8 - Posicionamento das Transportadoras Aéreas

Fonte: Franke, 2004 (Adaptado)

É visível a relação entre a tipologia da transportadora aérea e o seu produto. As LCC apresentam preços muito baixos nas “tarifas especiais” mas também preços a valores mais elevados que as “tarifas reduzidas “continentais”” das FSC. Quando as LCC crescem em dimensão/ destinos e começam a utilizar os principais aeroportos na Europa elas movimentam-se para um modelo de negócio próximo do das transportadoras aéreas tradicionais.

2.2.5.1. Desregulação e Liberalização do Transporte Aéreo:

O aparecimento de novos modelos de negócio só foi possível dada a existência de um processo de desregulação e liberalização (privatização) do transporte aéreo. A desregulação refere-se à eliminação de políticas governamentais responsáveis pelo controlo de empresas de transporte aéreo ou gestoras de aeroportos, nomeadamente nas decisões referentes ao nível de preços praticados ou à entrada ou saída de determinados mercados (Neufville e Odoni, 2003).

Esta vaga ocorreu primeiramente nos EUA durante a década de 70 (Aldamari e Fagan, 2005).

Na Europa o processo foi mais tardio e evoluiu em três fases associadas a diferentes pacotes de medidas (Burghouwt e De Wit, 2005) (Anexo 10). Abolindo as tarifas e rotas reguladas foi permitido às transportadoras aéreas europeias operar para qualquer território dentro do seu

continente (Graham *et al.*, 2003). Anteriormente, *“as tarifas eram atribuídas mediante acordos bilaterais entre Estados, que impunham determinadas rotas e aeroportos, tipo de aeronaves, tarifas e frequências de voos a cada companhia aérea. A capacidade da maioria das rotas era restrita, as tarifas tinham um valor elevado e a entrada no mercado de companhias tradicionais, que não fossem de bandeira, era quase impossível”* (Almeida e Costa, 2012: 389).

O complexo processo europeu iniciou-se em 1987 e ficou apenas concluído em 1997. Esta demora deveu-se ao facto da Europa abranger diferentes países com as suas próprias transportadoras aéreas nacionais apoiadas por cada Estado (Almeida e Costa, 2012). Após a sua conclusão, este processo, *“permitiu às transportadoras aéreas usufruir de maior liberdade para fixar tarifas, aceder a novas rotas e determinar as capacidades a oferecer, de acordo com critérios económicos e financeiros”* (Almeida e Costa, 2012: 390) e *“transformou todas as companhias aéreas da Comunidade, independentemente do Estado-membro onde estavam legalmente estabelecidas, em transportadoras aéreas comunitárias, com direitos de acesso iguais a todo o mercado interno e com responsabilidades iguais à face da lei”* (Almeida e Costa, 2012: 390).

Apenas os voos internacionais de e para a União Europeia (UE) continuaram submetidos aos tradicionais acordos de aviação bilaterais (COM, 2002). De forma a superar esta desvantagem comercial as empresas desenvolveram diversas formas de colaboração, incluindo acordos de *code-share*, *franchising* e alianças estratégicas (Chang e Williams, 2002).

Estas medidas resultaram em profundas alterações no transporte aéreo nomeadamente num acréscimo de competitividade e diversidade de tarifas e, sobretudo, no aparecimento das LCC, baseadas no modelo de negócio da pioneira Southwest Airlines. A essência do seu modelo consistia na simplicidade do produto (menos serviços) e operacional, disponibilizando tarifas baixas sem restrições, numerosas frequências ponto-a-ponto e um excelente desempenho no cumprimento de horários.

Na Europa a Ryanair foi a primeira LCC e lançou, em 1992, os voos de estreia entre a Irlanda e o Reino Unido. Em 1995, a Ryanair e novas *startups* de baixo custo como a easyJet, Debonair, Go e Buzz lançaram voos intraeuropeus. Muitas delas não sobreviveram mas as que se mantiveram, como a Ryanair e easyJet, continuaram a crescer a grande ritmo exibindo altos níveis de rentabilidade. Ao serem as primeiras beneficiaram da denominada vantagem *first-mover* e tornaram a sua marca reconhecida globalmente.

De realçar que o florescimento das LCC na Europa advém não apenas do processo de desregulação e liberalização mas também da combinação de outros fatores como: os elevados preços praticados pelas empresas incumbentes, a existência de inúmeros aeroportos inutilizados, a possibilidade de comercialização através da internet e o sucesso de projetos como a Southwest Airlines nos EUA ou a Ryanair e easyJet na Europa.

2.2.5.2. Comparação dos Modelos de Negócio em Estudo:

Atualmente fazer uma clara distinção entre modelos de negócio no transporte aéreo é cada vez mais difícil uma vez que as fronteiras são cada vez mais ténues. As FSC aplicam algumas das estratégias usadas pelas LCC para reduzir progressivamente custos operacionais e para conseguir baixar tarifas. Por outro lado, as LCC à medida que crescem começam a desenvolver a sua rede operacional para sistemas semelhantes a *hubs* para conseguir ligar um maior número de aeroportos, o que seria impossível apenas com voos ponto-a-ponto. No entanto, todas as LCC partilham o compromisso que Lawton (2003) chamou de “culto de redução de custos”.

Modelo de Negócio *Full-Service Carrier* (FSC):

O modelo tradicional, nos últimos 20 anos, demonstrou uma modesta rentabilidade apesar do inquestionável incremento de produtividade e da maior atratividade comercial, com a redução significativa das tarifas médias.

No passado, ao operarem num cenário não-competitivo, os incentivos para as FSC minimizarem os seus custos operacionais não existiam. Quando estes aumentavam, o encargo era transferido na forma de tarifas mais altas para o passageiro. Os serviços de transporte aéreo estavam concentrados em poucos aeroportos *hub*.

As FSC beneficiavam das regulamentações governamentais que controlavam as operações aeroportuárias (Barret, 2004). Atualmente, após a privatização e desregulação do sector, as FSC viram-se forçadas a minimizarem os custos operacionais e a reduzirem tarifas para serem competitivas neste novo contexto, especialmente nas operações de médio-curso onde foram mais penalizadas pela concorrência *low-cost*. Convém referir que, no entanto, estas empresas incumbentes ainda beneficiam de alguns direitos adquiridos, que lhes garante o direito à renovação de todas as *slots*¹⁰ que tenham tido um grau de utilização superior a 80% nos períodos anteriores (Fridstrøm *et al*, 2004).

¹⁰ *Slot* – Faixa horária. Período no dia atribuído a uma transportadora aérea para uso de um aeroporto.

As FSC reconheceram a vantagem do modelo de negócio das LCC e algumas investiram na criação de uma empresa subsidiária com essas características. A maioria não teve sucesso, como por exemplo a Buzz ou a Go que foram posteriormente adquiridas pelas LCC Ryanair e easyJet respetivamente, demonstrando a dificuldade na gestão de duas marcas distintas (Dennis, 2007). Graf (2005) documentou estas tentativas falhadas de estabelecer subsidiárias *low-cost* por parte das FSC e concluiu que os dois modelos são incompatíveis dentro da mesma organização.

No entanto, mesmo sem uma subsidiária *low-cost*, as FSC adotam algumas das suas estratégias para conseguirem reduzir os preços cobrados enquanto implementam estratégias de diferenciação (Hunter, 2006).

A Tabela 5 mostra uma variedade de serviços que as FSC têm vindo a otimizar de forma a aumentarem as suas receitas (Radnoti, 2001).

Tabela 5 - Fontes de receita das FSC

Rubrica de Receita	Meio
Passageiros	Tráfego de passageiros
Carga	Transporte de carga
Correio	Contratos com entidades públicas
Excesso de bagagem	Tráfego de passageiros
Charter	Aeronave disponível para ocasiões pontuais
Duty-Free	Vendas a bordo
Serviços	Manutenção ou <i>handling</i> ¹¹ para outras empresas
Rendimento de Leasing	<i>Leasing</i> de aeronaves para outras empresas

Fonte: Radnoti, 2001 (Adaptado)

Relativamente aos custos, é necessário reduzi-los, tanto quanto possível, desenvolvendo estratégias para os voos de médio e longo-curso¹² (Figura 9).

¹¹ *Handling* – Serviço prestado ao avião (*handling* técnico) ou aos passageiros e carga (*handling* comercial) em qualquer ponto de escala.

¹² A Associação de Transportadoras Aéreas Europeias (AEA) definiu como voo de longo-curso os voos superiores a seis horas. Se a duração for menor deverá ser considerado como um voo de médio-curso (Francis, *et al*, 2007).

Figura 9 - Custos operacionais das Transportadoras Aéreas

Custos operacionais diretos (COD):
Operações de voo
• Salários e despesas da tripulação de cabine, combustível e óleo, taxas de aeroporto e relacionadas com a rota, seguros das aeronaves, aluguer/ <i>leasing</i> de aeronaves e tripulação de cabine
Manutenção e revisões
• Salários da área de engenharia e todo o material necessário para reparações (podem ser COI)
Depreciações e amortizações
• Equipamento de voo e infraestruturas (podem ser COI), depreciações extraordinárias, amortização de custos de desenvolvimento e de formação
Custos operacionais indiretos (COI)
Despesas no solo e com a base operacional
• Funcionários de “terra”, edifícios, equipamento, transporte e comissões de <i>handling</i> pagas a terceiros
Serviços ao passageiro
• Salários e despesas da tripulação de cabine (podem ser COD), outros custos relacionados com o serviço ao passageiro e seguros para os passageiros
Emissões de bilhetes, vendas e promoções
Despesas gerais e de gestão
Outros custos operacionais

Fonte: Doganis, 2002 (Adaptado)

Contudo, é importante salientar que os esforços para a redução de custos, especialmente em salários e na limitação de benefícios para os trabalhadores, leva a um aumento da tensão entre sindicatos e patronato, podendo gerar greves que diminuirão as receitas.

O modelo de negócio das FSC assente na diferenciação e na qualidade do serviço, à primeira vista, parece não ser compatível com a aplicação de estratégias operacionais austeras, com o intuito de baixar tarifas para melhor competir com as LCC. No entanto, as FSC continuarão certamente a existir uma vez que oferecem um serviço altamente valorizado para muitos dos seus clientes (Tretheway, 2004). O número de clientes com estas características está a aumentar à medida que a duração dos voos também aumenta (Doganis, 2006; Shaw, 2011).

A aplicação de estratégias *low-cost* deverá apenas cingir-se às atividades que não afetem a qualidade dos serviços, uma vez que é o que cria valor para os seus passageiros e o que as distingue da concorrência, nomeadamente para o tráfego de negócios que por norma está disposto a pagar mais.

Este modelo de negócio é baseado na oferta de uma gama completa de produtos que permite à empresa prestar um serviço adaptado a cada segmento de clientes. Grande parte das receitas provêm do tráfego de negócios que é atraído pelos diferentes serviços disponibilizados como *lounges*, compartimento de executiva, bilhetes flexíveis, ligações a destinos globais, *hubs* nos principais centros de decisão mundiais, etc. (Tabela 6).

Tabela 6 - O modelo operacional das FSC – principais características

Estratégia	Diferenciação
Escala	Habitualmente de elevada dimensão
Modelo operacional	<i>Hub-and-Spoke/ Multi-Hub-and-Spoke</i> , combinação de voos de médio e longo-curso, diferentes tipologias de aeronaves e motores e moderada taxa de utilização das aeronaves (60%)
Mercado	Diferentes compartimentos (económica, executiva e <i>first</i>), horários frequentes, flexibilidade na alteração de voos, lista extensiva de serviços a bordo e no solo e aeroportos principais
Gestão de Inventário	Importância das vendas dos agentes de viagem, rotas <i>feeder</i> (rotas mais pequenas que “alimentam” as de maior volume de passageiros), serviço a bordo, espaço reservado previamente e marcação de lugares específicos na aeronave

Fonte: Hunter, 2006 (Adaptado)

Uma das funcionalidades valorizadas é sem dúvida a oferta de um sistema integrado de rotas. A eficiência deste modelo de negócio depende da capacidade de fornecer um serviço global aos seus clientes permitindo-lhes viajar para todo o mundo o mais rapidamente possível. Tal sistema requer uma rede operacional coerente suportada por:

- Uma rede estruturada a partir de um ou mais pontos de transferência e *hubs* que garantem uma elevada densidade e múltiplas frequências de voos.
- Alianças estratégicas entre as transportadoras aéreas de maior dimensão.

Na Europa, as redes *hub* funcionam numa estrutura de “ondas” que resulta em maior conectividade. Estas ondas de conexão são um conjunto coordenado de voos de entrada e saída de maneira a que todos os voos de entrada tenham um horário de chegada próximo do horário de partida dos voos de saída (Burghouwt e De Wit, 2005).

As fusões e as alianças estratégicas permitem às FSC obterem uma maior rede operacional, beneficiando também de lucros mais elevados. No entanto, as alianças estratégicas também reduzem a competição (doméstica e intercontinental), aumentam o número de frequências para destinos já existentes, aumentam o valor das tarifas, diminuem o tráfego e fomentam novas

concertações nas rotas dos *hubs* transatlânticos. Em termos gerais, a consolidação das alianças poderá ter efeitos negativos no bem-estar do consumidor (Brueckner e Pels, 2005).

No modelo de negócio FSC, existe uma política de discriminação de preços através de um complexo sistema de *Revenue Management*¹³, implementado para gerar elevados níveis de receita que consiga suportar a larga estrutura organizacional.

Outra das características é a fidelização de clientes através de programas de acumulação de milhas para passageiros frequentes.

Nos últimos anos, a estrutura das FSC seguiu algumas tendências comuns (Button, 2004):

- Os aeroportos congestionados e as restrições do tráfego aéreo dividiu o mercado em dois tipos de empresas com serviço de *hub*: as transportadoras aéreas com a sua base localizada nos *hubs* de grande dimensão (Exemplo: BA em Heathrow) e pequena dimensão (Exemplo: TAP em Lisboa).
- Declínio nas receitas dos mercados de médio-curso, dada a forte concorrência, e o direcionamento de recursos para os voos de longo-curso.
- Assistiu-se a um processo de consolidação que passou pelas fusões e aquisições de algumas transportadoras aéreas e o fortalecimento das alianças estratégicas globais.
- Devido ao ambiente mais competitivo no médio-curso, as FSC responderam às LCC através de alterações na estrutura tarifária (com tarifas mais baratas e mais flexíveis).

Modelo de Negócio *Low-Cost Carrier* (LCC):

Como foi visto atrás, a liberalização e desregulação do transporte aéreo ajudou as LCC a conquistar poder de mercado e com elas este serviço tornou-se mais acessível devido aos preços mais reduzidos (Gillen e Ashish, 2004). A introdução de reduzidas tarifas *one-way* (apenas viagem de ida) foi a mudança mais importante trazida pelo modelo de negócio *low-cost*. Esta decisão estratégica enfraqueceu o poder de discriminação de preços do modelo FSC (Tretheway, 2004).

A essência do modelo de negócio das LCC é baseado em duas máximas. Em primeiro lugar, “simplicidade”, prestando um serviço descomplicado baseado numa rede operacional simples,

¹³ *Revenue Management* – Gestão integrada do preço e do espaço disponível (capacidade) para maximizar a receita dos voos no curto prazo e melhorar a rentabilidade da empresa no longo prazo. Consiste em determinar a melhor prática de preços, em cada momento específico, de forma a otimizar a receita das transportadoras aéreas. A lei da oferta e da procura, a sensibilidade ao preço que os clientes apresentam e a disponibilidade existente são as suas bases.

minimizando custos e maximizando a eficiência. Em segundo lugar, “criar procura”, o que significa não apenas satisfazer uma procura já existente mas estimular novos passageiros através de tarifas baixas e da operação para novos destinos (Doganis, 2010).

É inegável a revolução provocada pelas LCC, aumentando o volume de passageiros, devido à maior acessibilidade decorrente das menores tarifas. Este impacto foi observado nos mercados onde entraram (Morrison, 2001; Windle e Dresner, 1999), nos circundantes (Daraban e Fournier, 2008; Dresner *et al.*, 1996) e nos que potencialmente as LCC virão a operar (Goolsbee e Syverson, 2008).

Operacionalmente, a sua estratégia consiste basicamente na oferta de serviços estritamente ponto-a-ponto em voos de médio-curso (Gillen e Ashish, 2004). A rentabilidade das rotas é avaliada individualmente, devendo ser autossustentáveis por si próprias. Se tal não suceder, serão descontinuadas facilmente, uma vez que não existe uma lógica de rede integrada em que compense manter rotas que não sejam bem-sucedidas (Knorr e Zigová, 2004).

As LCC concentram os seus fluxos de tráfego em redor de um número selecionado de pontos-chave (Reynolds-Feighan, 2001) que determinam a sua rede operacional ponto-a-ponto.

Por norma, as LCC não se dedicam ao tráfego em ligação, apesar de não o excluírem (Gillen e Ashish, 2004). Caso exista, terá de ser o próprio passageiro a tratar da sua transferência para o voo seguinte. No entanto, à medida que as LCC vão crescendo em dimensão, algumas tornam a sua rede operacional ponto-a-ponto quase num sistema *hub-and-spoke*, mas com tarifas *one-way* (Aldamari e Fagan, 2005).

A principal característica do modelo de negócio das LCC é a redução de custos o mais possível (Hunter, 2006). Operacionalmente e face às FSC, as LCC nas suas aeronaves minimizam os tempos de rotação, dilatam as horas de utilização, maximizam a taxa de ocupação e o número de lugares disponíveis. A limpeza rápida da aeronave no voo de volta efetuada pela própria tripulação de cabine (em vez de ser por pessoal de terra) e o embarque mais rápido dos passageiros devido à ausência de lugares marcados, *catering*¹⁴ ou carga permite tempos de rotação menores. As aeronaves ao passarem menos tempo no solo podem ser rentabilizadas a voar, aumentando os tempos de utilização diários (Doganis, 2010).

Adicionalmente, as LCC conseguem para a mesma tipologia de aeronave oferecer mais lugares, diminuindo o custo por lugar. Ao suprimir a cabine de executiva, ao reduzir ou

¹⁴ *Catering* – Parte do serviço de assistência a passageiros que se prende com a alimentação servida a bordo.

eliminar o espaço para a cozinha¹⁵ e ao diminuir o espaço entre assentos, as LCC conseguem aumentar significativamente o número de lugares disponíveis (Doganis, 2010).

Na tabela seguinte encontram-se apresentadas as principais estratégias operacionais aplicadas no modelo de negócio *low-cost*.

Tabela 7 - O modelo operacional das LCC – principais características

Estratégia	Liderança de custos
Escala	Habitualmente de menor dimensão que as FSC (embora a Southwest, easyJet e Ryanair sejam de grandíssima dimensão)
Modelo operacional	Ponto-a-ponto, sem ligações, apenas voos de médio-curso, tipologia de aeronaves uniformizada, elevada taxa de ocupação das aeronaves e densidade de lugares e tempos de rotação reduzidos
Mercado	Passageiro atento ao preço, pouca flexibilidade na alteração de voos, sem comida/ bebida gratuita a bordo, aeroportos secundários e <i>outsourcing</i> nos serviços no solo
Gestão de Inventário	Bilhete eletrónico não impresso, sem vendas em agências de viagem mas sim através da internet ou <i>call-centre</i> (venda direta)

Fonte: Hunter, 2006 (Adaptado)

As LCC utilizam ainda outras estratégias para aumentar receitas como a publicidade dentro ou fora das aeronaves e comissões no aluguer de viaturas e reservas de hotéis.

Uma das estratégias utilizadas por algumas transportadoras aéreas, como a Ryanair ou easyJet, é externalizar tudo o que não seja tripulação de cabine, pilotos, agentes internos de reservas, funcionários localizados na sede e, até determinada extensão, a manutenção. Esta opção permite-lhes ter uma expansão acelerada, um elevado poder negocial com os aeroportos e assinar contratos de longo prazo. Outras LCC, como a Southwest, não recorrem ao *outsourcing* de forma a garantirem uma política comum de recursos humanos, uma maior lealdade dos trabalhadores e uma elevada qualidade no serviço (Gillen e Ashish, 2004).

De forma a reduzir custos, as LCC utilizam, regra geral, apenas uma ou duas tipologias de aeronaves. Por exemplo, a easyJet em 2012, da frota total de 214 aeronaves, 160 são A319 e 54 A320 (easyJet, 2012a).

Outra característica das LCC é voarem de e para aeroportos secundários/ regionais, embora algumas delas estejam presentes nos principais aeroportos europeus, onde existem *hubs*, de forma a captar o tráfego de negócios (Gillen e Ashish, 2004).

Na Europa, a Ryanair é a mais rentável das LCC e o seu modelo é o que tem mais semelhanças com o proposto pela pioneira Southwest Airlines, reduzindo ao mínimo os serviços incluídos

¹⁵ Cozinha – área de armazenagem e preparação de alimentos e bebidas no avião.

(Anexo 11). Não oferece alimentação nem bebidas a bordo, programas de acumulação de milhas para passageiros frequentes, reembolso de tarifas, agentes de viagem, bilhetes em papel e voos em ligação. A alimentação e os bens *duty-free* são vendidos a bordo. Todos os bilhetes são vendidos diretamente pela internet ou em *call-centres*.

O modelo de negócio das LCC não é compatível com voos de longo-curso. Os destinos mais próximos oferecem maiores oportunidades para atingir vantagens ao nível dos custos. Nas operações de longo-curso a duração da viagem e os requisitos mínimos na qualidade do serviço reduzem as possibilidades de minimizar custos operacionais. Em voos com mais de seis horas, o serviço de *catering* é imprescindível, o entretenimento a bordo (vídeo, música, jogos, etc.) é importante, o número de casas de banho não pode ser reduzido e a quantidade de bagagem para expedir é maior. Os custos com a estadia da tripulação de cabine também aumentariam uma vez que não é possível retornar à base no final de cada viagem. Além do mais, as FSC apresentam CASK mais baixos nas suas operações de longo-curso do que as LCC nas suas operações de médio-curso, demonstrando que já existe uma oferta de tarifas competitivas no longo-curso. Finalmente, os *hubs* são cruciais nos voos de longo-curso (Francis *et al.*, 2007) e os aeroportos secundários onde as LCC normalmente operam não têm condições para suportar alguns dos requisitos (terminais para aeronaves de grande dimensão ou estruturas para tratar de uma quantidade maior de bagagem).

Como foi visto atrás, as LCC beneficiam de substanciais vantagens nos custos. Ao nível das receitas a sua superioridade é mais limitada. Em primeiro lugar, têm vantagem ao nível do *Revenue Management*. Para terem lucro com tarifas tão baixas, é necessária uma elevada taxa de ocupação durante todo o ano, o que se torna complicado com as inúmeras frequências programadas. A técnica de *Revenue Management* é mais fácil de aplicar nas LCC do que nas FSC uma vez que apenas vendem segmentos ponto-a-ponto (*uni-leg*¹⁶). Não existem dificuldades decorrentes de tarifas *multi-leg*¹⁷, de diferentes compartimentos de venda (apenas o de económica) e de bilhetes vendidos em inúmeras moedas estrangeiras e a diferentes valores.

¹⁶ *Uni-leg* – viagem de avião com apenas um aeroporto de partida e um de chegada. Exemplo: Lisboa-Londres.

¹⁷ *Multi-leg* – viagem de avião com mais do que um aeroporto de partida e de chegada. Exemplo: São Paulo-Lisboa-Londres que inclui passageiros que podem viajar no São Paulo-Londres, São Paulo-Lisboa ou Lisboa-Londres. As tarifas *multi-leg* referem-se apenas ao São Paulo-Londres uma vez que não são ponto-a-ponto mas em ligação (via Lisboa).

Dada a complexidade das estruturas tarifárias das FSC, estas necessitam de utilizar até 26 classes de reserva nos seus sistemas de *Revenue Management*. Estas são usadas para controlar o número de lugares vendidos a preços diferentes, de forma a maximizar a receita em cada voo. As LCC, por outro lado, normalmente utilizam no máximo 12 classes de reserva. Isto torna a sua abordagem mais barata e fácil de implementar. Enquanto as FSC disponibilizam para o mesmo voo diferentes preços (dependendo das condições da tarifa) e que são frequentemente frações de uma viagem *multi-leg*, nas LCC existe apenas um preço disponível a dado momento para cada voo.

Outra vantagem das LCC é não sofrerem diluição de *yield* nas tarifas *multi-leg*. Por exemplo, numa viagem Lisboa-Londres a easyJet lucra a tarifa cobrada por inteiro. Já a TAP quando opera neste percurso, uma parte substancial do seu tráfego é de ligação, proveniente de outros destinos ou mesmo de outras transportadoras aéreas (por exemplo: São Paulo-Lisboa-Londres). Uma vez que a maioria das tarifas *multi-leg* são rateadas por sector voado (denominadas *pro-rated*), a TAP pode receber bastante menos num passageiro em ligação do que num estritamente ponto-a-ponto.

Outro ponto forte das LCC, em termos de receita, está relacionada com a sua política de distribuição. As vendas são feitas diretamente ao público (internet e *call-centre*), sem recorrer a intermediários (agentes de viagem) e todas com cartão de crédito, ou seja, não existem reservas de espaço sem pagamento antecipado.

Por último, as LCC sempre se esforçaram para gerar receitas adicionais através das denominadas “receitas acessórias”, geradas para além da venda de bilhetes e que lhes permite suportar a prática de tarifas baixas. Inclui, por exemplo, as vendas a bordo, taxas de pagamentos com cartão de crédito, seguros de viagem, aluguer de viaturas ou hotéis ou custos com bagagem de porão.

De notar que as vantagens de receita que as LCC desfrutam podem ser mais facilmente eliminadas pelos competidores do que as vantagens de custos. Muitas das FSC, especialmente as que concorrem com LCC, adotam práticas semelhantes no *pricing* e nas “receitas acessórias”. O *pricing* “à la carte” inclui por exemplo taxas cobradas quando é ultrapassada uma unidade de bagagem ou taxas de emissão para reservas feitas através do *call-centre*.

Como é possível constatar, os dois modelos de negócio atrás apresentados são bastante distintos. Na tabela seguinte, encontram-se apresentadas algumas das principais características entre ambos.

Tabela 8 - Comparação FSC vs. LCC

FSC “Produto” complexo		LCC “Produto” simples
Organização		
Estratégia	- Diferenciação	- Liderança de custos
Rede	- Desde percursos regionais até longo-curso - Rede operacional baseada em <i>hubs</i> - Passageiros/ voos conectados no <i>hub</i> - Para dar resposta à procura existente - Níveis medianos de pontualidade - Maior alcance devido a <i>code-shares</i> e alianças	- Médio-curso - Ponto-a-ponto - Sem <i>hub</i> ou voos de ligação - Para fomentar nova procura - Níveis elevados de pontualidade - Sem <i>code-shares</i> ou alianças
Aeroportos	- Foco nos maiores e principais aeroportos - Elevadas taxas de aterragem - 1 Hora de tempo médio de rotação nos voos de médio-curso	- Foco nos aeroportos secundários ou descongestionados - Reduzidas taxas de aterragem - 30 Minutos de tempo médio de rotação
Frota	- Diversas tipologias de aeronave (de acordo com as rotas operadas) - Baixa utilização dos aviões nos percursos de médio-curso - Aeronaves com uma idade média avançada	- Tipologia única – no máximo duas - Elevada utilização dos aviões (11 horas/dia) - Aeronaves com uma idade média recente
Recursos Humanos	- Ordenados mais elevados - Maior antiguidade - Distribuição de lucros em baixa escala - Número de empregados excessivo - Especialização de tarefas - Elevada percentagem de trabalhadores sindicalizados - Subcontratação em reduzida escala	- Ordenados competitivos - Menor antiguidade - Distribuição de lucros entre colaboradores - Elevada produtividade - Polivalência e flexibilidade de tarefas - Trabalhadores não sindicalizados - Subcontratação em elevada escala dos serviços não aeronáuticos
Resultados	- <i>Load-factors</i> ¹⁸ comedidos (60-70%) - Menor ênfase nas receitas “acessórias” e nos produtos baseados em comissões (aluguer de carros e hotéis) - Prestam serviço de transporte de carga aérea	- <i>Load-factors</i> elevados (acima dos 80%) - Grande ênfase nas receitas “acessórias” e nos produtos baseados em comissões (aluguer de carros e hotéis) - Não prestam serviço de transporte de carga aérea

¹⁸ *Load-factor* – nº total de passageiro-quilómetros (RPK) dividido pelo nº total de lugar-quilómetros (ASK). É um indicador que reflete a taxa de ocupação dos voos.

(Continuação)

FSC “Produto” complexo		LCC “Produto” simples
Produto		
Tarifas	- Preços mais elevados que os concorrentes LCC - <i>Round-trip</i> (ida e volta) – complexo - Diferenciação de preço e produto (múltiplas restrições de forma a segmentar clientes) - Existe reembolso e flexibilidade para alterar as datas de viagem	- Preços extremamente reduzidos - <i>One-way</i> (ida) – simples - Limitada diferenciação de produto (restrições mínimas e preço único por voo) - Não existe reembolso e flexibilidade para alterar as datas de viagem - São cobradas taxas para além do serviço básico
Produto no solo	- <i>Lounge</i> disponível para as tarifas mais elevadas - Inclui <i>transfer</i> de bagagem	- Sem <i>lounge</i> - Sem <i>transfer</i> de bagagem
Produto a bordo	- 2 ou 3 compartimentos de venda (<i>first</i>, executiva e económica) - Lista extensiva de serviços e comodidades gratuitas a bordo - Número suficiente de tripulantes de cabine - Baixa densidade de lugares por aeronave - Lugares marcados - Serviço de <i>catering</i> gratuito a bordo - Entretenimento disponível a bordo (vídeo, música, jogos, etc.) - Programas de fidelização para passageiros frequentes	- Apenas um compartimento de venda (económica) - Lista reduzida de serviços e comodidades gratuitas a bordo - Número mínimo de tripulantes de cabine - Elevada densidade de lugares por aeronave - Sem marcação de lugares - Sem serviço de <i>catering</i> gratuito a bordo - Sem entretenimento disponível a bordo (vídeo, música, jogos, etc.) - Sem programas de fidelização para passageiros frequentes
Distribuição	- Dependência das agências de viagem e dos GDS¹⁹ - Balcões de venda próprios/ <i>call-centre</i> - Algumas ainda têm bilhetes em papel	- Evitam agências de viagem e GDS - Venda direta: internet ou <i>call-centre</i> - Sem bilhete físico

Fonte: Almeida e Costa, 2012; Almeida *et al.*, 2008; Belobaba *et al.*, 2009; Doganis, 2010; Francis *et al.*, 2006; Williams, 2002 (Adaptado)

Na tabela acima é possível observar de onde emerge a vantagem de custos demonstrada pelas LCC. Doganis (2001) estima que uma LCC pode operar sustentavelmente a 40-50% do custo unitário da FSC média. Na figura seguinte é evidente a diferença na estrutura de custos entre uma LCC e uma FSC e quais as áreas em que existem as maiores discrepâncias.

¹⁹ *Global Distribution Systems* (GDS) – sistema de reserva de passagens aéreas utilizado nas vendas das agências de viagem. Estes programas informáticos (Ex: Amadeus, Galileo, Sabre ou Worldspan) envolvem custos e comissões que as LCC tentam evitar através da venda direta na internet ou *call-centre*.

Figura 10 - Diferenças nos custos entre LCC e FSC

Diferença nos custos	Custos Laborais	Menos 33%	• Produtividade, Remuneração baseada no desempenho, Reduzido conceito de serviço ao cliente
	Vendas e Reservas	Menos 15%	• Vendas diretas (Internet, call-centre – sem comissões)
	Manutenção	Menos 13%	• Frota recente e homogênea, Outsourcing
	Handling	Menos 12%	• Calendário/ programação rigorosa, Rápidos tempos de rotação, Serviço reduzido, Aeroportos Secundários
	Taxas de Aterragem	Menos 9%	• Aeroportos Secundários, Taxas reduzidas
	Outros	Menos 18%	• Combustível: contratos vantajosos e eficiência da frota, custos de propriedade: financiamento, Serviço “mínimo” a bordo.

Fonte: Franke, 2004 (Adaptado)

2.3. A elasticidade-preço da Procura no Transporte Aéreo

Tradicionalmente, as transportadoras aéreas distinguem os seus serviços de acordo com a distância percorrida nos voos, com a estrutura de rede que os suporta (voos diretos ponto-a-ponto ou de ligação) e, por último, com a tipologia de passageiros, que tem em conta as suas preferências que são determinadas pelo custo, pelo tempo de voo e pela frequência ou, por exemplo, pelo tempo de voo e pela comodidade (Ribeiro, 2007).

Na figura seguinte é possível observar uma matriz organizada em torno da distância percorrida e das preferências dos clientes permitindo identificar uma diferenciação composta por quatro segmentos: voos intercontinentais, voos “continentais” *premium*, voos “continentais” *standard* (indiferenciados) e voos *low-cost*.

Figura 11 - Segmentação de passageiros no Transporte Aéreo

		Tipo de Cliente		
		Valor Baixo	Valor Médio	Valor Elevado
Tipo de Tráfego	Longo-Curso	Produto Intercontinental		
	Médio-Curso	Produto Low-Cost	Produto “Continental” Standard	Produto “Continental” Premium
	Curta Distância			

Fonte: Ribeiro, 2007 (Adaptado)

No transporte aéreo, idealmente a segmentação de mercado deveria conseguir separar os passageiros de lazer e de negócios e os de médio-curso dos de longo-curso, uma vez que apresentam elasticidades²⁰ distintas. A estratégia utilizada pelas FSC na maioria dos mercados (rotas) passa pela discriminação de preços de forma a identificar a *willingness-to-pay* dos seus clientes. Tal como as LCC, a sua estrutura tarifária é constituída por diferentes níveis de preço mas distinguem-se destas ao apresentarem tarifas com regras e restrições distintas. Estes são alguns dos exemplos:

- Possibilidade de alterar datas e voos, sem ter de pagar uma taxa (*change fee*).
- Possibilidade de cancelamento após a compra da viagem (com ou sem reembolso).
- Possibilidade de confirmação noutro voo, se o passageiro perder o avião.
- Distinção entre *one-way* (apenas ida) ou *round-trip* (ida e volta).
- Existência de tarifas mais baratas com tempos mínimos e máximos de estadia (*minimum/ maximum stay*) e/ ou que obriguem o passageiro a pernoitar de sábado para domingo (*sunday rule*).
- Existência de tarifas mais baratas fechadas à venda a “x” dias da partida (*advanced purchase*).

Assim, através das tarifas é possível segmentar o cliente. Quanto menos restritiva for a tarifa mais cara será e vice-versa. Por exemplo, um passageiro que queira ir e vir no mesmo dia ou que faça a sua reserva mais perto do dia da partida certamente irá pagar mais. Este comportamento é característico do tráfego de negócios que devido aos seus compromissos profissionais apresenta uma maior *willingness-to-pay* e menor elasticidade-preço.

As elasticidades da procura de um certo bem/ serviço podem ser influenciadas por diversos fatores-chave como: a existência de substitutos, o grau de competição no mercado, a facilidade com que os consumidores comparam os preços das diferentes empresas, a homogeneidade, o grau de necessidade, a proporção de despesa no orçamento doméstico e o período de tempo considerado (no longo-prazo as elasticidades tendem a ser maiores uma vez

²⁰ Elasticidade – é o termo usado, numa análise económica, para medir a sensibilidade de uma variável em relação a uma outra. Neste caso, é analisada a sensibilidade da procura face às alterações no preço de uma viagem aérea e também face ao rendimento disponível para a adquirir. A elasticidade-preço é a medida que representa a alteração percentual na procura após uma alteração percentual no preço. Por exemplo, uma elasticidade-preço no transporte aéreo de -1,5 representa que se o preço aumentar 10% a procura decrescerá 15%. Uma elasticidade-rendimento de 1,8 significa que se o rendimento (doméstico) aumentar 10% a procura crescerá 18%. Quando a procura é muito sensível em relação ao preço (menor que -1) é considerada elástica. Quando a procura é pouco sensível em relação ao preço (maior que -1) é considerada inelástica ou rígida.

que os consumidores têm mais tempo para ajustar o seu comportamento) (Smyth e Pearce, 2008; Gillen *et al.*, 2003).

Hanlon (1999) examinou os fatores específicos que influenciam a procura por parte dos passageiros do transporte aéreo. Os principais são o rendimento (influenciado pelo crescimento económico), o preço da reserva e os níveis de serviço (número de voos e rotas). As estimativas indicam que as elasticidades da procura são altamente elásticas no rendimento, elásticas no preço e relativamente inelásticas no nível de serviço.

Através da revisão de literatura dos últimos 25 anos (Anexo 12) as principais conclusões sobre as elasticidades-preço nas tarifas aéreas são as seguintes (InterVISTAS, 2007):

1. Existe sensibilidade da procura às alterações nas tarifas aéreas. Todos os estudos revelaram que o aumento no preço das tarifas leva inevitavelmente a uma menor procura. Qualquer ação política que resulte em tarifas superiores (como por exemplo o aumento das taxas de aterragem) resultam em declínio da mesma.
2. Passageiros de Negócios versus Lazer: em termos gerais, os resultados demonstram que os passageiros de negócios são menos sensíveis às alterações tarifárias (são menos elásticos) que os passageiros em lazer. Os passageiros de negócios, devido aos seus compromissos, têm menor flexibilidade para adiar/ cancelar as suas viagens. Embora em menor escala, fica demonstrado que os aumentos tarifários diminuem também o tráfego de negócios.
3. Médio-curso versus longo-curso: foi observado que as elasticidades-preço são geralmente superiores nas rotas de médio-curso comparativamente com as de longo-curso. Este facto reflete a possibilidade de escolha por modos de transporte alternativos (como o ferroviário) e a menor predisposição do cliente para pagar mais em percursos inferiores.
4. Elasticidades das transportadoras aéreas versus as do mercado versus as nacionais: os estudos defendem que a elasticidade da procura enfrentada pelas transportadoras aéreas (particular) é maior que a enfrentada como um todo: a nível do mercado ou nacional (geral).
5. Elasticidades-rendimento: muitos dos estudos incluem uma variável de rendimento e todos eles demonstram elasticidades positivas, ou seja, a procura no transporte aéreo aumenta à medida que o rendimento também aumenta. As elasticidades do rendimento

foram estimadas acima de um, genericamente entre +1 e +2. Isto significa que a procura do transporte aéreo aumenta a uma taxa superior que o rendimento.

A consultora InterVISTAS elaborou, em 2007, um dos estudos mais aprofundados para determinar valores de elasticidade, através de uma exaustiva análise econométrica baseada em 500 modelos de regressão. As variáveis explicativas usadas nos modelos de regressão foram a tarifa média, PIB, população, distância da rota (duração da viagem), bens substitutos²¹, taxas de câmbio e variáveis de tempo. Para além de reconfirmar muitas das conclusões dos pontos anteriores (nomeadamente o ponto “3” e “4”), esta análise econométrica concluiu que a sensibilidade dos passageiros em relação ao preço depende significativamente do tipo de mercado e da localização (Tabela 9).

Tabela 9 - Elasticidade-preço da procura por mercado geográfico

Mercado geográfico:	Multiplicador de elasticidade:	Comentários:
Intra América do Norte	1,00	Como a maioria dos estudos utiliza bases de dados norte-americanas este é o ponto de referência. Os preços tendem a ser baixos, enquanto as distâncias são curtas no médio-curso.
Intra Europa	1,40	O tráfego nesta região é mais elástico que o norte-americano. Tipicamente, a média das distâncias nas rotas intraeuropeias é mais curta, há forte concorrência de outros meios de transporte e há preços muito baixos em alguns mercados.
Intra Ásia	0,95	Moderadamente mais inelástica. As LCC estão a emergir, no entanto a média das distâncias é superior, evitando a sua maior proliferação. A classe média é ainda relativamente pequena em muitos mercados desta região.
Intra África Subsariana	0,60	Procura relativamente inelástica. As economias africanas têm uma classe média muito pequena. Os indivíduos que viajam são os com elevados rendimentos e menos sensíveis ao preço.
Intra América do Sul	1,25	Esta região é mais elástica ao preço que a África Subsariana uma vez que há uma classe média emergente. As LCC têm vindo a ganhar quota de mercado no Brasil, Chile e México.
Transatlântico (América do Norte - Europa)	1,20	Elevada elasticidade preço. Mercado com operação <i>charter</i> com tarifas baixas, onde o preço é fundamental.
Transpacífico (América do Norte - Ásia)	0,60	Em contraste com o transatlântico, este mercado tem uma procura bastante inelástica. Não existem voos <i>charter</i> e existem mercados com pouca liberalização de preços.
Europa-Ásia	0,90	Mercado pouco sensível ao preço. Demonstra a tendência para menores elasticidades no longo-curso.

Fonte: InterVISTAS, 2007 (Adaptado)

²¹ Bens Substitutos – a procura é influenciada pela própria elasticidade-preço mas também pela elasticidade-preço cruzada, ou seja, quantidade procurada varia com a alteração do seu preço mas também com a alteração dos preços dos bens substitutos e complementares. São consideradas rotas de substituição um aeroporto diferente que sirva a mesma área de influência (Ex: Lisboa-Heathrow vs. Lisboa-Gatwick) ou um diferente destino que sirva o mesmo objetivo (Ex: Algarve vs. Málaga como destinos de praia).

Quando os consumidores estão a escolher entre as várias transportadoras aéreas numa rota existe um grau de elasticidade-preço para os lugares do avião. Se todos os competidores numa rota ou num conjunto de rotas, enfrentarem o mesmo aumento proporcional de preços, a procura torna-se menos elástica. Se o preço aumentar generalizadamente para um grupo de transportadoras aéreas ou para destinos concorrentes a procura global revela-se praticamente inelástica. Isto significa que:

- O aumento do preço por parte de uma transportadora aérea, numa dada rota, resultará muito provavelmente num decréscimo da procura. Tarifas menores estimularão a procura, ou seja, as alterações tarifárias levadas a nível particular pelas transportadoras aéreas são elásticas no preço.
- Se numa dada rota todas as transportadas aéreas aumentarem as tarifas na mesma proporção (devido por exemplo à subida das taxas aeroportuárias) o decréscimo na procura será menor do que no caso anterior.
- Se num conjunto de rotas todas as transportadoras aéreas aumentarem as tarifas na mesma proporção (devido por exemplo à escalada de preços do combustível) o decréscimo na procura será proporcionalmente ainda menor: o aumento de preços generalizado aparenta ser inelástico no preço.

Assim, o valor de elasticidade usado para analisar os efeitos das alterações de preço no transporte aéreo depende da questão colocada. Quanto mais restrita for a aplicabilidade da alteração de preços, mais elástica será a resposta da procura e vice-versa (InterVISTAS, 2007).

3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Com a revisão bibliográfica foi providenciada uma base de fundo teórica para a análise empírica a realizar seguidamente. No presente capítulo, para além de serem descritos os métodos utilizados na recolha de dados, será também apresentada a análise dos resultados obtidos.

Anteriormente, concluiu-se que o objetivo das atividades na cadeia de valor de uma empresa é oferecer ao cliente um serviço que ele valorize de maneira a que esteja disposto a pagar um preço superior ao custo destas, resultando na margem de lucro. No caso das transportadoras

aéreas esta é bastante reduzida e após a entrada das LCC e consequente declínio da receita nos mercados de médio-curso, é indispensável uma reavaliação nos modelos de negócio das empresas incumbentes (FSC).

Como foi visto, singularidade por si só não significa diferenciação, ou seja, tem de ser valorizada pelos clientes. Assim, deverão ser reduzidos custos em todas as áreas que não afetem a diferenciação, garantindo uma maior competitividade face à concorrência.

À medida que um sector evolui, é necessária uma adaptação ao ambiente competitivo e um ajustamento às novas exigências do mercado, especialmente onde existe uma elevada elasticidade-preço como no intra-europeu. As FSC responderam às LCC através da alteração da estrutura tarifária (com tarifas mais baratas e flexíveis) mas os seus custos mantiveram-se bastante mais elevados.

Embora as FSC consigam anular mais facilmente as vantagens de receita que as de custos das LCC e sabendo que as LCC podem operar sustentadamente a 40-50% do custo unitário da FSC média (Doganis, 2001), é importante identificar os fatores críticos de compra dos passageiros de transporte aéreo de médio-curso. Por um lado, direcionará as FSC no sentido das preferências dos seus clientes e por outro, indicará as dimensões nas quais deverão apostar de uma forma mais enérgica e nas quais poderão gradualmente desmobilizar recursos ou mesmo serem descontinuadas. As decisões estratégicas deverão ser baseadas não apenas em análises numéricas, mas também nas reações e no *feedback* dos clientes.

Assim, na primeira parte deste capítulo foi realizado um inquérito com o objetivo de compreender quais os fatores mais valorizados por parte dos clientes de transporte aéreo de médio-curso e em que medida a procura valoriza o (baixo) preço em relação aos diversos serviços disponíveis. A conceção das questões neste inquérito foi idealizada com o objetivo de serem concisas e de fácil compreensão. Segundo Hill (2008), a clareza está inversamente relacionada com a extensão da pergunta. Houve a preocupação de construir perguntas curtas, com palavras e sintaxe simples, evitando, sempre que possível, o uso de termos técnicos. Foi também analisado cuidadosamente o objetivo geral de cada pergunta inserida no questionário, optando-se por questões de resposta fechada, devido essencialmente à maior facilidade na interpretação estatística dos dados. Silva e Pinto (1999) defendem que, dado o elevado número de inquéritos necessários para existir representatividade estatística, as vantagens das perguntas fechadas sobrepõem-se às possíveis desvantagens.

Na segunda parte, após verificados os resultados deste inquérito, foi avaliada a dimensão mais valorizada numa realidade concreta, ou seja, numa rota específica de médio-curso. Assim, foi comparada, nessa vertente específica, a oferta disponibilizada por cada operador aéreo. O intuito foi o de garantir uma aplicabilidade mais prática aos resultados obtidos e perceber qual o posicionamento de cada transportadora aérea tendo em conta o seu modelo de negócio.

Nos subcapítulos seguintes vai sendo descrita mais pormenorizadamente a metodologia seguida.

3.1. Inquérito: “O que valoriza quando viaja de avião”

3.1.1. Recolha de Dados:

Os dados foram recolhidos através de um inquérito *online*, em língua portuguesa e inglesa (Anexo 13), disponibilizado aos inquiridos em www.qualtrics.com. A sua divulgação foi realizada através de correio eletrónico e redes sociais de forma a gerar uma amostra tão vasta quanto possível, destacando-se como destinatários instituições de ensino superior e empresas nacionais e internacionais.

O inquérito consistiu em oito questões fechadas que permitiram posteriormente uma análise quantitativa. As primeiras quatro traçam o perfil sociodemográfico dos inquiridos (género, país de residência, grupo etário e situação laboral) e as seguintes enquanto clientes do transporte aéreo, revelando as suas características/ preferências (número médio de viagens por ano, motivo da maioria das viagens realizadas, classe de viagem mais utilizada e grau de importância atribuído a diversos serviços/ preço num voo de médio-curso). Na última questão (8) foi pedido aos respondentes que, utilizando uma escala Likert²² de cinco níveis (“1-Nada Importante”, “2-Pouco Importante”, “3-Importante”, “4-Muito Importante” e “5-Extremamente Importante”), identificassem o seu grau de valorização face a determinados serviços e ao preço num voo de médio-curso.

Foram contabilizados um total de 835 inquéritos dos quais 793 (95,0%) foram preenchidos integralmente. Uma vez que esta análise incide sobre a procura de transporte aéreo, 45 das 793 respostas foram desconsideradas porque os inquiridos responderam “Não viajo” na questão 5 (“Número médio de viagens por ano em companhias de aviação comercial”)

²² Escala Likert – tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários sendo a mais usada em pesquisas de opinião. Ao contrário de uma simples questão de resposta “sim ou não”, uma escala Likert permite descobrir níveis de opinião e de concordância. Usualmente são usados cinco níveis de respostas, apesar de alguns investigadores usarem sete ou nove níveis, sendo sempre aconselhável usar um nº ímpar. O nome desta escala deve-se à publicação de um relatório a explicar a sua utilização por Rensis Likert.

perfazendo 748 inquéritos (89,6%) válidos para a investigação pretendida. De notar que o primeiro inquérito válido foi preenchido dia 17/12/2012 e o último a 07/04/2013.

3.1.2. Caracterização da Amostra:

Em termos sociodemográficos, a amostra é composta maioritariamente por respondentes do sexo feminino (58%). O país de residência da maioria dos inquiridos é Portugal (83%), seguido do Reino Unido (8%).

Em relação à faixa etária, 43% dos respondentes está compreendido entre os 26 e 35 anos e 28% entre os 19 e 25 anos, indicando uma amostra bastante jovem.

Em termos profissionais, a amostra é constituída essencialmente por empregados por conta de outrem (55%) e estudantes (30%).

Enquanto passageiros, 40% dos respondentes efetuam 2 a 4 viagens por ano e 39% apenas uma viagem. A maioria das suas viagens é realizada por motivos de lazer (82%) e a classe económica é claramente a mais utilizada (98%).

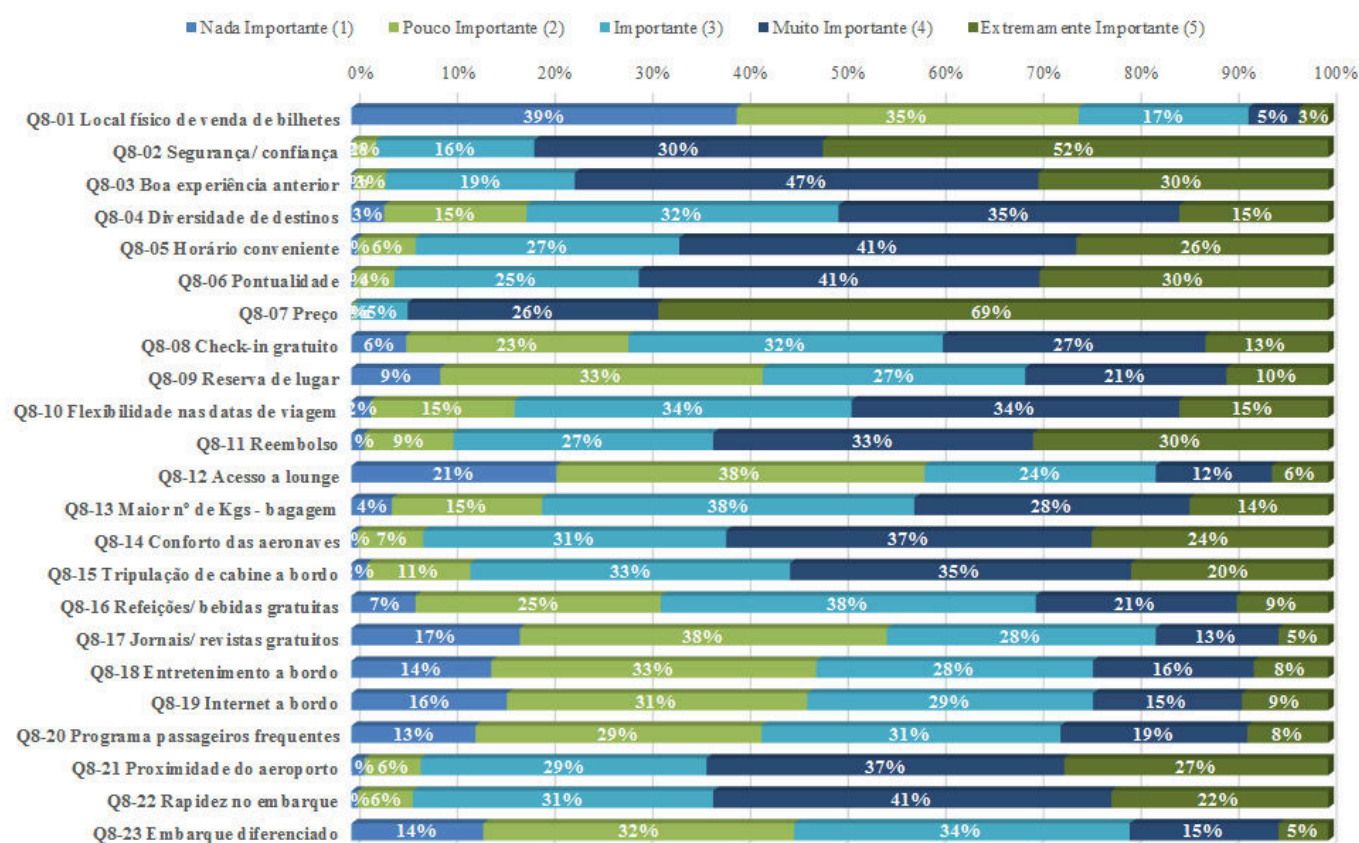
Na Tabela 10 encontram-se apresentadas as especificidades da amostra.

Tabela 10 - Amostra do inquérito “O que valoriza quando viaja de avião”

		Frequência	%
Q1 - Género	Feminino	432	58%
	Masculino	316	42%
	Total	748	100%
Q2 - País de residência	Portugal	618	83%
	Reino Unido	62	8%
	Outro país europeu	44	6%
	Outro país não europeu	24	3%
	Total	748	100%
Q3 - Grupo etário	até 18 anos	17	2%
	19-25 anos	208	28%
	26-35 anos	319	43%
	36-45 anos	117	16%
	46-65 anos	81	11%
	mais de 65 anos	6	1%
	Total	748	100%
Q4 - Situação laboral	Empregado por conta de outrem	415	55%
	Empregado por conta própria	58	8%
	Estudante	227	30%
	Reformado	12	2%
	Desempregado	36	5%
	Total	748	100%
Q5 - Nº médio de viagens por ano (ida e volta) em companhias de aviação comercial	1 viagem	307	39%
	2-4 viagens	321	40%
	5-7 viagens	70	9%
	Mais de 7 viagens	50	6%
	Não viajo	45	6%
	Total	793	100%
Q6 - Motivo da maioria das viagens anuais realizadas	Lazer	617	82%
	Negócios	96	13%
	Outro	35	5%
	Total	748	100%
Q7 - Classe de viagem mais utilizada	Classe Económica	734	98%
	Classe Executiva	14	2%
	Total	748	100%

3.1.3. Resultados do Inquérito:

Os resultados obtidos na questão 8 (“Na sua opinião, qual é o grau de importância dos seguintes fatores para a escolha de uma determinada companhia de aviação num voo de médio-curso (europeu)”), encontram-se sintetizados no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Grau de importância dos fatores críticos de compra num voo de médio-curso (europeu)

Constata-se que das 748 respostas, as características mais valorizadas numa viagem de médio-curso são o “Preço cobrado pelo bilhete” e a “Segurança/ confiança transmitida pela transportadora aérea”, consideradas “Extremamente Importantes” por 69% e 52% dos inquiridos respetivamente.

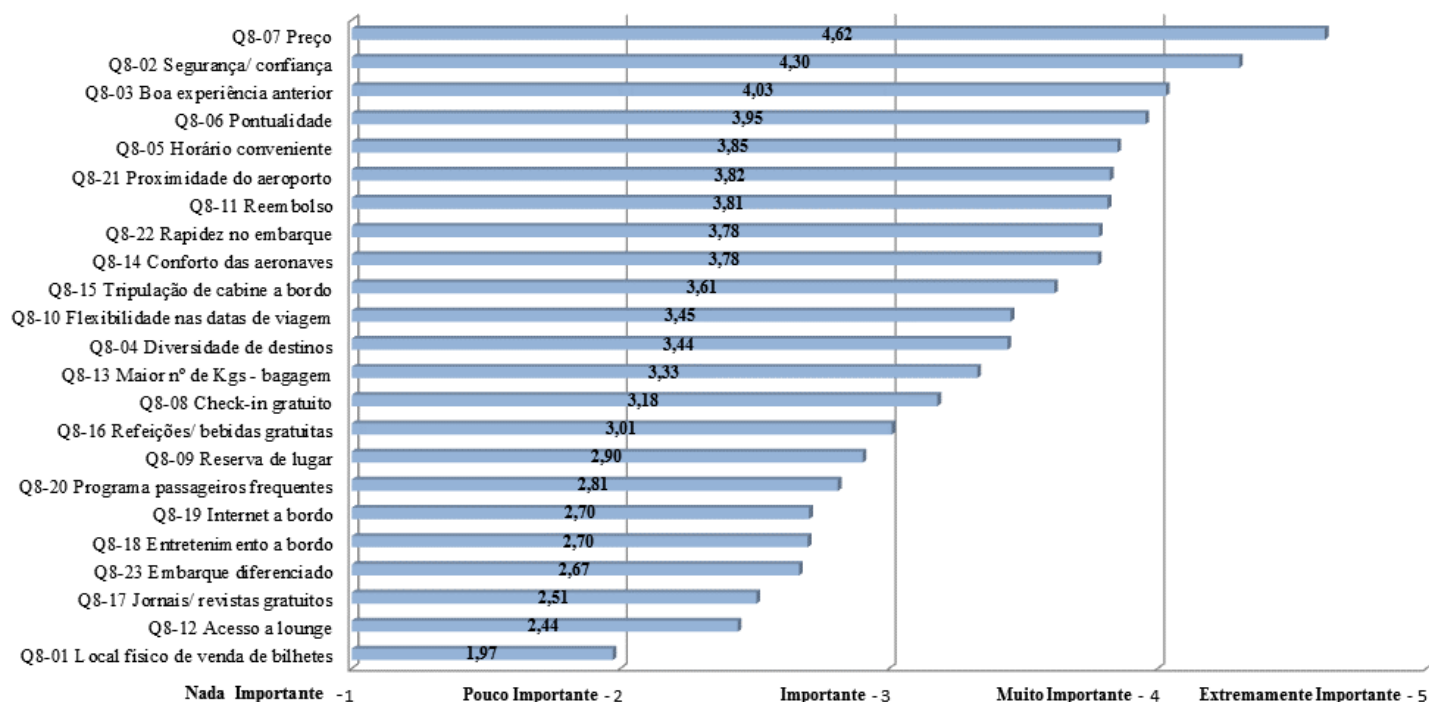
Destacam-se também a “Boa experiência anterior”, a “Pontualidade dos voos”, o “Horário conveniente” e a “Proximidade do aeroporto de chegada/ partida ao local pretendido”, características consideradas pelos inquiridos como “Muito importantes”.

Por outro lado, os serviços menos valorizados são a “Existência de local físico de venda de bilhetes (agência de viagens e/ ou balcão de vendas da própria companhia)”, o “Acesso a *lounges* no aeroporto”, os “Jornais/ revistas gratuitos a bordo”, o “Entretenimento a bordo (vídeo, música, jogos, etc.)” e o “Embarque/ desembarque diferenciado”. Apenas a “Existência de local físico de venda de bilhetes” é amplamente considerada “Nada importante” (39%), o que poderá sugerir que embora os outros fatores menos valorizados

sejam considerados dispensáveis, será sempre positivo contar com eles numa viagem. Os valores absolutos obtidos nesta questão encontram-se apresentados no Anexo 14.

No gráfico seguinte (Gráfico 10) podemos observar ordenadamente a valorização atribuída pelos 748 respondentes aos diferentes serviços/ preço numa viagem de médio-curso. Os vários fatores de compra estão organizados tendo em conta a média das respostas dadas.

Gráfico 10 - Fatores críticos de compra num voo de médio-curso, ordenados por ordem decrescente de valorização (média)



É possível constatar que o “Preço cobrado pelo bilhete” (4,62) e a “Segurança/ confiança transmitida pela transportadora aérea” (4,30) destacam-se positivamente dos restantes. Em termos negativos, sobressai a “Existência de local físico de venda de bilhetes (agência de viagens e/ ou balcão de vendas da própria companhia)” com um valor médio de 1,97.

De forma a averiguar a variabilidade dos valores médios apurados anteriormente considerou-se pertinente avaliar a dispersão das 748 respostas. Na Tabela 11 é possível verificar que os fatores mais valorizados pelos inquiridos são curiosamente os que apresentam um desvio-padrão menor, revelando uma certa unanimidade e concordância da amostra acerca destes (apesar do valor mínimo e máximo de todos eles se situar nos extremos).

Tabela 11 - Média e medidas de dispersão estatística da amostra

	Valor Mínimo	Valor Máximo	Mediana	Moda	Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Obs.	Ranking Valorização ²³	Ranking Desvio Padrão ²⁴
Q8-01 Local físico de venda de bilhetes	1	5	2	1	1,97	1,02	748	23 °	12 °
Q8-02 Segurança/confiança	1	5	5	5	4,30	0,83	748	2 °	3 °
Q8-03 Boa experiência anterior	1	5	4	4	4,03	0,80	748	3 °	2 °
Q8-04 Diversidade de destinos	1	5	4	4	3,44	1,02	748	12 °	13 °
Q8-05 Horário conveniente	1	5	4	4	3,85	0,90	748	5 °	6 °
Q8-06 Pontualidade	1	5	4	4	3,95	0,86	748	4 °	4 °
Q8-07 Preço	1	5	5	5	4,62	0,61	748	1 °	1 °
Q8-08 Check-in gratuito	1	5	3	3	3,18	1,09	748	14 °	18 °
Q8-09 Reserva de lugar	1	5	3	2	2,90	1,14	748	16 °	22 °
Q8-10 Flexibilidade nas datas de viagem	1	5	3	3	3,45	0,98	748	11 °	10 °
Q8-11 Reembolso	1	5	4	4	3,81	1,01	748	7 °	11 °
Q8-12 Acesso a lounge	1	5	2	2	2,44	1,12	748	22 °	19 °
Q8-13 Maior nº de Kgs - bagagem	1	5	3	3	3,33	1,03	748	13 °	14 °
Q8-14 Conforto das aeronaves	1	5	4	4	3,78	0,91	748	9 °	7 °
Q8-15 Tripulação de cabine a bordo	1	5	4	4	3,61	0,97	748	10 °	9 °
Q8-16 Refeições/bebidas gratuitas	1	5	3	3	3,01	1,05	748	15 °	15 °
Q8-17 Jornais/revistas gratuitos	1	5	2	2	2,51	1,07	748	21 °	17 °
Q8-18 Entretenimento a bordo	1	5	3	2	2,70	1,13	748	19 °	20 °
Q8-19 Internet a bordo	1	5	3	2	2,70	1,17	748	18 °	23 °
Q8-20 Programa passageiros frequentes	1	5	3	3	2,81	1,14	748	17 °	21 °
Q8-21 Proximidade do aeroporto	1	5	4	4	3,82	0,94	748	6 °	8 °
Q8-22 Rapidez no embarque	1	5	4	4	3,78	0,88	748	8 °	5 °
Q8-23 Embarque diferenciado	1	5	3	3	2,67	1,05	748	20 °	16 °

O “Preço cobrado pelo bilhete” é o fator de compra mais valorizado (1º no “Ranking Valorização”) e também o que tem o menor desvio-padrão (1º no “Ranking Desvio-Padrão”)

²³ Ranking de Valorização – Tendo em conta o valor médio dos 23 pontos da questão 8 foi criado um ranking. O 1º desta ordem é o mais valorizado e o 23º o menos.

²⁴ Ranking Desvio-padrão – Tendo em conta o valor do desvio-padrão dos 23 pontos da questão 8 foi criado um ranking. O 1º desta ordem é o que tem o menor desvio-padrão e o 23º o que tem o maior.

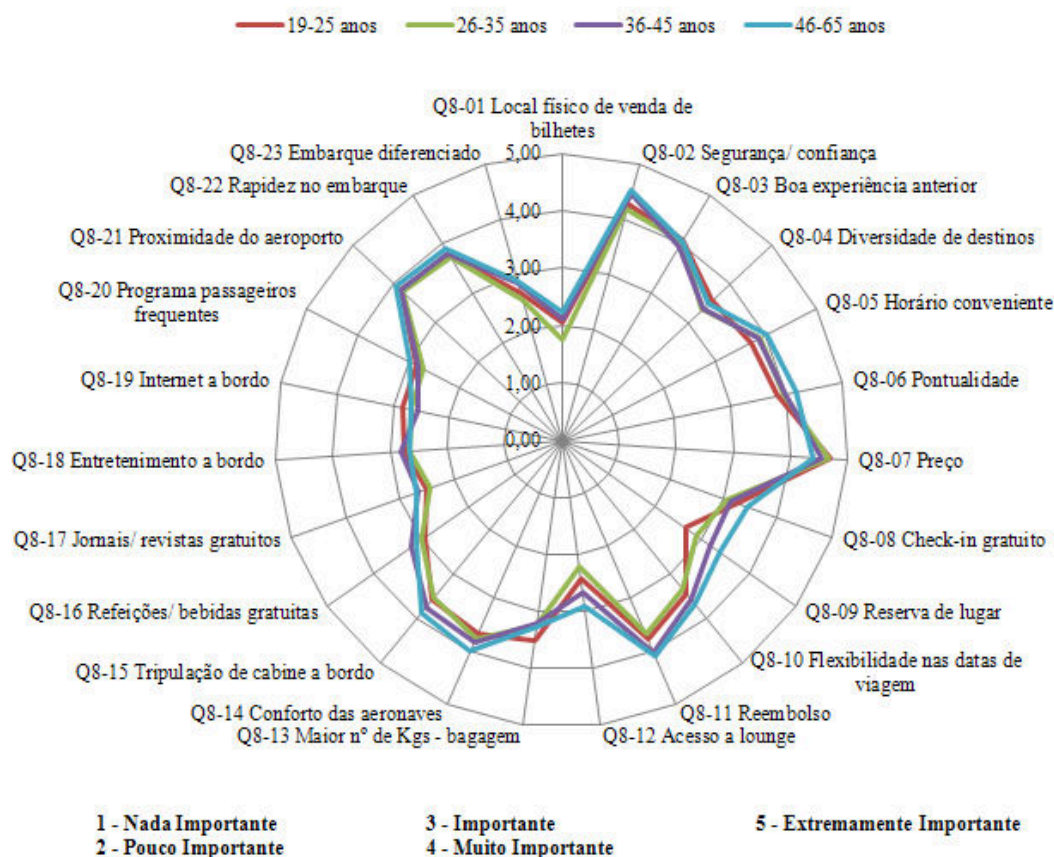
com 0,61. Os outros serviços seguintes mais enaltecidos também apresentam uma relação semelhante como por exemplo a “Segurança/ confiança transmitida pela transportadora aérea” (2º e 3º nos Rankings de Valorização e Desvio-Padrão respectivamente), “Boa experiência anterior” (3º e 2º), “Pontualidade dos voos” (4º e 4º) e “Horário conveniente” (5º e 6º).

Em relação aos fatores menos valorizados estes apresentam um maior desvio-padrão, ou seja, um valor menos próximo da média amostral. Os dados encontram-se dispersos por uma gama de valores que revela um menor consenso nomeadamente em relação à “Internet (Wi-Fi) e rede móvel a bordo”, “Reserva de um lugar específico no avião”, “Programa de fidelização/ acumulação de milhas para passageiros frequentes”, “Entretenimento a bordo (vídeo, música, jogos, etc.)” e “Acesso a *lounges* no aeroporto”.

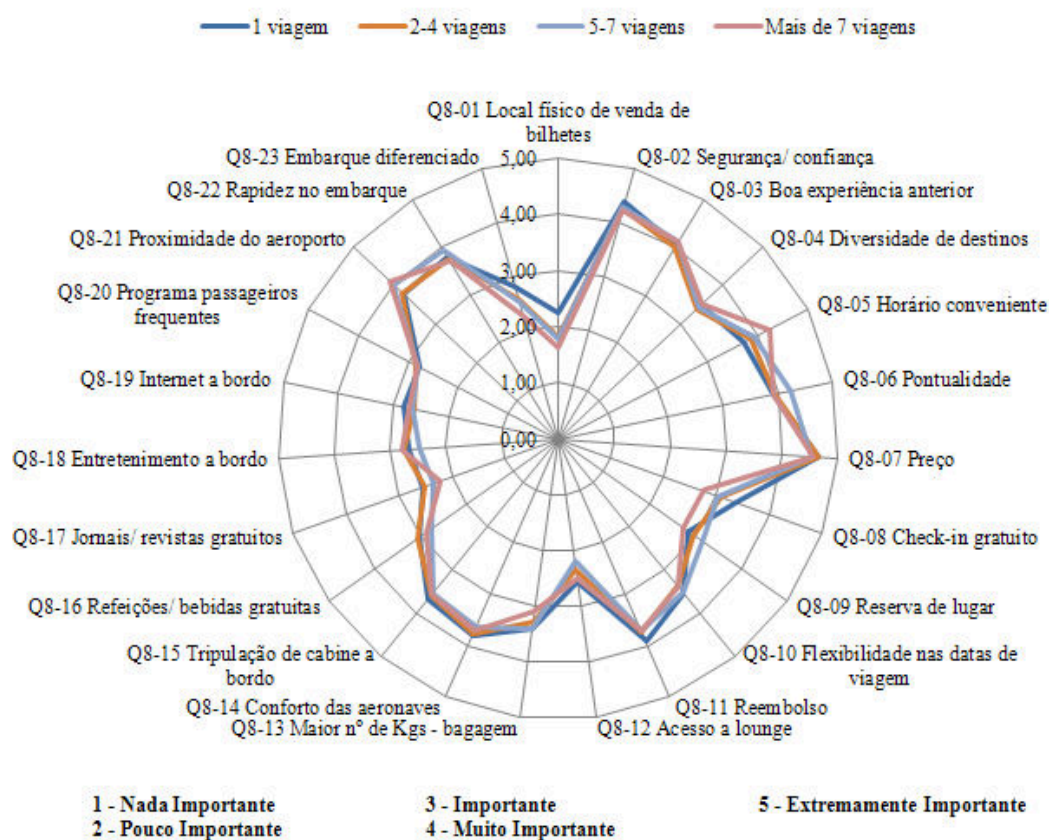
Depois de observada a variabilidade existente no total da amostra considerou-se pertinente identificar as diferenças mais significativas nos 23 pontos da questão 8 tendo em conta o perfil dos inquiridos, ou seja, por grupo etário, por número médio de viagens realizadas por ano (ida e volta) e por motivo da maioria das viagens anuais realizadas²⁵.

No caso das preferências por grupo etário, uma vez que não existiram observações suficientes, não foram analisados os inquiridos até aos 18 anos (17 obs.) e com mais de 65 anos (6 obs.). Em relação às restantes faixas etárias, como se pode observar no Gráfico 11, as principais diferenças residem na “Reserva de um lugar específico no avião”, “Acesso a *lounges* no aeroporto”, “Existência de local físico de venda de bilhetes (agência de viagens e/ ou balcão de vendas da própria companhia)”, “Reembolso em caso de desistência da viagem” e “Qualidade da tripulação de cabine a bordo”. Nestes pontos, regra geral, quanto maior a idade dos inquiridos, maior a valorização atribuída. No gráfico seguinte podemos constatar que nestas dimensões os dois últimos grupos etários (“36-45 anos” e “46-65 anos”) afastam-se mais do centro, mostrando sinais que privilegiam mais a comodidade na sua viagem. Em relação ao “Preço cobrado pelo bilhete” quanto maior a idade, menor a importância atribuída, revelando que as faixas etárias superiores demonstram uma menor sensibilidade ao preço. Os valores absolutos destas conclusões encontram-se no Anexo 15.

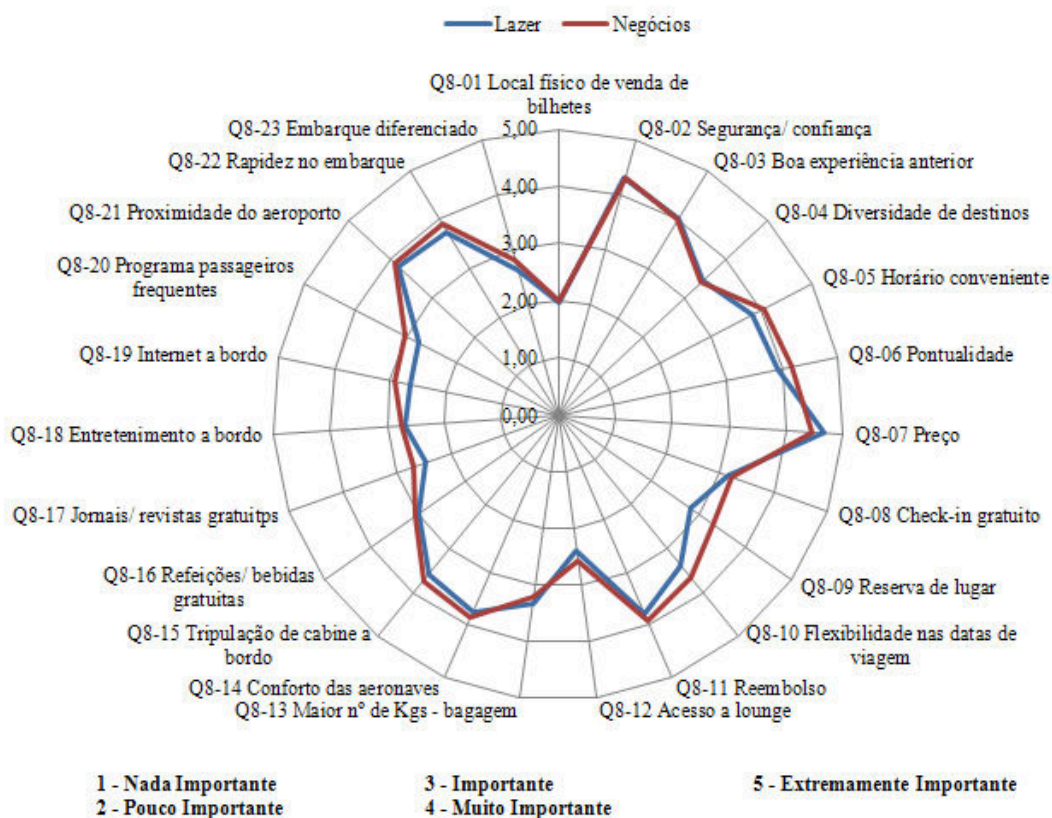
²⁵ Seria interessante fazer o mesmo tipo de análise por classe de viagem mais utilizada mas devido ao reduzido número de inquiridos de classe executiva (14 obs.) optou-se por desconsiderar essa hipótese.

Gráfico 11 - Fatores críticos de compra num voo de médio-curso por grupo etário

Em relação ao número médio de viagens por ano (ida e volta), como podemos verificar no Gráfico 12, a valorização atribuída diverge especialmente na “Existência de local físico de venda de bilhetes (agência de viagens e/ ou balcão de vendas da própria companhia)”, “Existência de check-in gratuito em balcão físico, além do self check-in”, “Embarque/ desembarque diferenciado”, “Horário conveniente”, “Reserva de um lugar específico no avião” e “Proximidade do aeroporto de chegada/ partida ao local pretendido”. Nos três primeiros e no quinto quanto mais viajado é o respondente, menor a importância associada. Por outro lado, no “Horário conveniente” e na “Proximidade do aeroporto de chegada/ partida ao local pretendido”, dimensões mais relacionadas com a própria essência de viajar, quanto mais assíduo no transporte aéreo é o inquirido, mais as valoriza. Os valores absolutos destas conclusões encontram-se no Anexo 16.

Gráfico 12 - Fatores críticos de compra num voo de médio-curso por nº médio de viagens por ano (ida e volta)

Tendo em conta o motivo das viagens realizadas, como podemos observar no Gráfico 13, o menor consenso entre os passageiros de lazer e negócios está relacionado com a “Reserva de um lugar específico no avião”, o “Programa de fidelização/ acumulação de milhas para passageiros frequentes”, a “Flexibilidade nas datas de viagem”, a “Internet (Wi-Fi) e rede móvel a bordo”, a “Pontualidade dos voos”, o “Horário conveniente” e os “Jornais/ revistas gratuitos a bordo”. Nestes pontos específicos, as respostas obtidas por parte dos inquiridos que viajam por motivos de negócios indicam uma maior valorização destes serviços, demonstrando um perfil de cliente mais exigente. São apenas 4 dos 23 pontos que os passageiros de negócios valorizam menos que os de lazer: o “Preço cobrado pelo bilhete” (revelando uma predisposição para pagar mais, uma vez que as empresas assumem normalmente este encargo), o “Maior nº de Kgs permitido na bagagem de mão/ porão”, a “Boa experiência anterior” e a “Diversidade de destinos, incluindo voos intercontinentais”. Os valores absolutos destas conclusões encontram-se no Anexo 17.

Gráfico 13 - Fatores críticos de compra num voo de médio-curso por motivo da maioria das viagens anuais realizadas

3.2. Caso Prático. Observação do Fator Mais Valorizado Numa Rota de Médio-Curso

Depois do inquérito analisado no capítulo anterior (“O que valoriza quando viaja de avião?”) constatou-se que o fator mais valorizado para a amostra selecionada é o “Preço cobrado pelo bilhete”. Com o objetivo de garantir uma aplicabilidade mais prática aos resultados obtidos considerou-se pertinente avaliar este ponto numa realidade concreta, ou seja, numa rota específica de médio-curso, comparando os diferentes níveis de preço praticados pelos vários operadores aéreos. O objetivo será verificar padrões, diferenciais de preço entre concorrentes e confirmar se realmente as LCC são menos dispendiosas que as FSC.

3.2.1. Rota Lisboa-Londres (ida e volta):

A escolha da rota a analisar recaiu sobre o Lisboa-Londres (ida e volta) uma vez que reúne um conjunto de características que a tornam apropriada à investigação: é uma rota de médio-curso (a duração da viagem é aproximadamente 2:40 horas), tem presente os diferentes

modelos de negócio estudados (FSC e LCC), existe um grande volume de tráfego incluindo os segmentos turístico, emigrante e de negócios, é uma rota extremamente competitiva ao nível dos preços praticados, apresenta uma multiplicidade de frequências diárias para aeroportos centrais (Heathrow) e secundários (Gatwick e Luton) e, por último, o tarifário das três transportadoras aéreas (TAP, BA e easyJet) é sem restrições²⁶, ou seja, as condições do produto oferecido ao passageiro são idênticas. No Anexo 18 encontra-se exposto o tarifário da TAP e BA na classe económica. O da easyJet não foi possível apurar uma vez que não é público.

Em termos operacionais, a TAP viaja para os aeroportos de Heathrow e Gatwick, a BA apenas Heathrow e a easyJet para Gatwick e Luton. Na Tabela 12 está esquematizada a operação de uma das estações IATA²⁷ analisadas neste estudo:

Tabela 12 - Números de voo e frequências no LIS-LON-LIS – Inverno IATA 2012/13 (28/10/2012 a 30/03/2013)

Lisboa-Londres									
Origem-Destino	Partida	Chegada	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
<u>LIS-LHR</u>	7:30	10:20	BA 499	BA 499	BA 499	BA 499	BA 499	BA 499	BA 499
<u>LIS-LGW</u>	8:40	11:15	TP 344	TP 344	TP 344				
<u>LIS-LHR</u>	8:40	11:20				TP 354	TP 354	TP 354	TP 354
<u>LIS-LHR</u>	9:50	12:35	TP 352	TP 352	TP 352	TP 352	TP 352	TP 352	TP 352
<u>LIS-LTN</u>	10:55	13:45	U2 2366		U2 2366	U2 2366	U2 2366	U2 2366	U2 2366
<u>LIS-LHR</u>	11:20	14:05	BA 501	BA 501	BA 501	BA 501	BA 501	BA 501	BA 501
<u>LIS-LHR</u>	12:45	15:25				TP 368			TP 368
<u>LIS-LGW</u>	13:00	15:40	TP 342	TP 342	TP 342		TP 342	TP 342	
<u>LIS-LHR</u>	14:40	17:25	TP 356	TP 356	TP 356	TP 356	TP 356	TP 356	TP 356
<u>LIS-LHR</u>	16:00	18:45				TP 364	TP 364	TP 364	TP 364
<u>LIS-LTN</u>	16:30	19:20		U2 2366					
<u>LIS-LHR</u>	18:40	21:25	TP 358	TP 358	TP 358	TP 358	TP 358	TP 358	TP 358
<u>LIS-LHR</u>	18:50	21:30	BA 503	BA 503	BA 503	BA 503	BA 503	BA 503	BA 503
<u>LIS-LGW</u>	19:40	22:20						U2 8720	
<u>LIS-LHR</u>	19:50	22:40	TP 362	TP 362	TP 362	TP 362	TP 362	TP 362	TP 362
<u>LIS-LGW</u>	19:55	22:35	U2 8720	U2 8720	U2 8720	U2 8720	U2 8720		U2 8720

²⁶ Embora os serviços oferecidos ao cliente sejam distintos, ao nível do tarifário as três operadoras aéreas (TAP, BA e easyJet) não apresentam restrições com o objetivo de segmentar tráfego: não existem tempos mínimos e máximos de estadia (*Minimum e Maximum Stay*), obrigatoriedade do passageiro pernoitar de sábado para domingo (*Sunday Rule*) e tarifas (as mais baratas) que não conseguem ser emitidas (reservadas) a “x” dias da partida (*Advanced Purchase*).

²⁷ A operação anual das companhias de aviação é dividida em dois períodos IATA distintos, para os quais existe um plano de exploração específico: o período IATA de Inverno (período do ano decorrido entre o último domingo de Outubro e o último sábado de Março) e o período IATA de Verão (período do ano decorrido entre o último domingo de Março e o último sábado de Outubro). Um ano civil inclui então três períodos IATA diferentes, dois de Inverno e um de Verão.

(Continuação)

Londres-Lisboa									
Origem-Destino	Partida	Chegada	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
LHR-LIS	6:05	8:40	TP 351	TP 351	TP 351	TP 351	TP 351	TP 351	TP 351
LHR-LIS	7:25	10:00	BA 500	BA 500	BA 500	BA 500	BA 500	BA 500	BA 500
LTN-LIS	7:40	10:25	U2 2365		U2 2365	U2 2365	U2 2365	U2 2365	U2 2365
LHR-LIS	8:15	10:55	TP 353	TP 353	TP 353	TP 353	TP 353	TP 353	TP 353
LGW-LIS	12:05	14:45	TP 341	TP 341	TP 341				
LHR-LIS	12:10	14:50				TP 363	TP 363	TP 363	TP 363
LTN-LIS	13:15	16:00		U2 2365					
LHR-LIS	13:25	16:05	TP 359	TP 359	TP 359	TP 359	TP 359	TP 359	TP 359
LHR-LIS	15:25	18:05	BA 502	BA 502	BA 502	BA 502	BA 502	BA 502	BA 502
LHR-LIS	16:15	18:55				TP 361			TP 361
LGW-LIS	16:15	19:00						U2 8719	
LGW-LIS	16:30	19:10	TP 343	TP 343	TP 343		TP 343	TP 343	
LGW-LIS	16:30	19:15	U2 8719	U2 8719	U2 8719	U2 8719	U2 8719		U2 8719
LHR-LIS	18:15	20:55	TP 357	TP 357	TP 357	TP 357	TP 357	TP 357	TP 357
LHR-LIS	19:35	22:15				TP 367	TP 367	TP 367	TP 367
LHR-LIS	19:40	22:15	BA 504	BA 504	BA 504	BA 504	BA 504	BA 504	BA 504

Nota: U2 – código IATA da transportadora aérea easyJet

Fonte: Sítios TAP, BA e easyJet

No Inverno IATA 2012/13, para (e de) Londres existiram, em média, sete voos diários da TAP (seis para Heathrow e um para Gatwick), três da BA (todos para Heathrow) e dois da easyJet (um para Gatwick e um para Luton). A TAP destaca-se assim das suas concorrentes ao nível das faixas horárias, permitindo mais opções aos seus clientes²⁸. Outra observação perceptível do esquema da operação é que a TAP e a BA operam maioritariamente para o aeroporto mais central enquanto a easyJet opera para os mais afastados do centro da cidade²⁹, sendo a única a viajar para Luton. Este é um dos traços característicos da distinção entre FSC e LCC.

No Anexo 19 encontra-se o esquema da operação Verão IATA 2013 (31/03/2013 a 26/10/2013) que também foi alvo da análise aos preços praticados pelas três operadoras.

Ao estudar a rota mais ao detalhe, através dos dados finais de 2012 (Tabela 13), confirma-se o enorme volume de tráfego a utilizar este serviço, perfazendo mais de um milhão de passageiros por ano.

²⁸ De salientar que “Horário conveniente” foi o quinto ponto mais valorizado pelos inquiridos no questionário “O que valoriza quando viaja de avião?” desenvolvido no capítulo anterior.

²⁹ De salientar que “Proximidade do aeroporto de chegada/ partida ao local pretendido” foi o sexto ponto mais valorizado pelos inquiridos no questionário “O que valoriza quando viaja de avião?” desenvolvido no capítulo anterior.

Tabela 13 - Dados na rota LIS-LON-LIS por aeroporto e Transportadora Aérea – 2012

Cidade	Aeroporto	Transp. Aérea	2012				
			Capacidade Oferecida (em lugares)	Capacidade Oferecida (em lugares) %	Passageiros	Passageiros %	Load-Factor (de Passageiros)
Londres	Heathrow	TAP	647 553	47%	465 078	44%	72%
		BA	345 409	25%	267 855	25%	78%
	Gatwick	TAP	87 417	7%	57 043	5%	65%
		U2	131 401	10%	123 833	12%	94%
	Luton	U2	156 579	11%	147 653	14%	94%
	Total		1 368 359	100%	1 061 462	100%	78%

Fonte: Dados ANA, 2013

O aeroporto central de Heathrow representa 72% (47% + 25%) dos lugares disponíveis e 69% (44%+25%) dos passageiros, o de Gatwick 17% dos lugares disponíveis (7%+10%) e dos passageiros (5%+12%) e Luton apenas 11% dos lugares disponíveis mas 14% dos passageiros.

Ao nível particular da transportadora aérea (Tabela 14), a TAP oferece 54% dos lugares disponíveis à venda e garante praticamente metade do tráfego (49%), a BA 25% dos lugares disponíveis à venda e do tráfego e a easyJet 21% dos lugares disponíveis à venda e 24% do tráfego. É visível o *load-factor* (LF) de Passageiros³⁰ claramente superior da easyJet (94%) face às outras duas concorrentes na ordem dos 70%, sendo a TAP a pior posicionada (71%). Constata-se empiricamente que nesta rubrica as LCC apresentam uma melhor performance face às FSC, como referido anteriormente na revisão bibliográfica.

Tabela 14 - Dados na rota LIS-LON-LIS por Transportadora Aérea – 2012

Cidade	Transp. Aérea	2012				
		Capacidade Oferecida (em lugares)	Capacidade Oferecida (em lugares) %	Passageiros	Passageiros %	Load-Factor (de Passageiros)
Londres	TAP	734970	54%	522121	49%	71%
	BA	345409	25%	267855	25%	78%
	U2	287980	21%	271486	26%	94%
Total		1368359	100%	1061462	100%	78%

Fonte: Dados ANA, 2013

Do volume de passageiros atrás verificado é importante aferir qual o mercado que mais contribui para as respetivas vendas. Na TAP, como é possível verificar na Tabela 15, 49% das

³⁰ *Load-factor* (LF) de Passageiros – n° total de passageiros dividido pelo n° total de lugares oferecidos (capacidade). É um indicador que reflete a taxa de ocupação dos voos.

vendas no ano de 2012 foram efetuadas no Reino Unido, o que representa 47% da receita total da rota.

Tabela 15 - Percentagem de Passageiros e Receita da TAP na rota LIS-LON-LIS por país de venda – 2012

País de Venda	% Passageiros	% Receita
Reino Unido	49%	47%
Portugal	31%	28%
Brasil	10%	12%
EUA	3%	4%
Espanha	2%	2%
Outros	5%	7%

Fonte: Dados TAP, 2013

Apesar de não termos estes dados para a BA e easyJet é presumível que estas proporções em passageiros e receita sejam em parte semelhantes. No entanto, uma vez que estas duas transportadoras têm maior representatividade no Reino Unido, o país onde estão sediadas, poderão apresentar aí uma percentagem superior.

3.2.2. Organizações em Estudo:

Neste subcapítulo será feita uma descrição das transportadoras aéreas presentes na rota Lisboa-Londres-Lisboa de forma a compreender as diferentes visões estratégicas e posicionamento no sector.

3.2.2.1. Transportes Aéreos Portugueses (TAP):

A TAP, criada em 1945, instituiu-se desde 2003 como Grupo TAP (Anexo 20), na sequência de um processo de reestruturação empresarial, continuando atualmente a ser detida por capitais 100% públicos. A sua principal atividade consiste no transporte aéreo de passageiros e de carga, embora também atue no negócio de manutenção aeronáutica e em outras atividades ligadas ao *core-business* (Anexo 21). É a maior empresa portuguesa do sector e reconhecidamente uma das principais exportadoras do país, representando as vendas em território nacional de passagens aéreas 27,9% do total (Anexo 22).

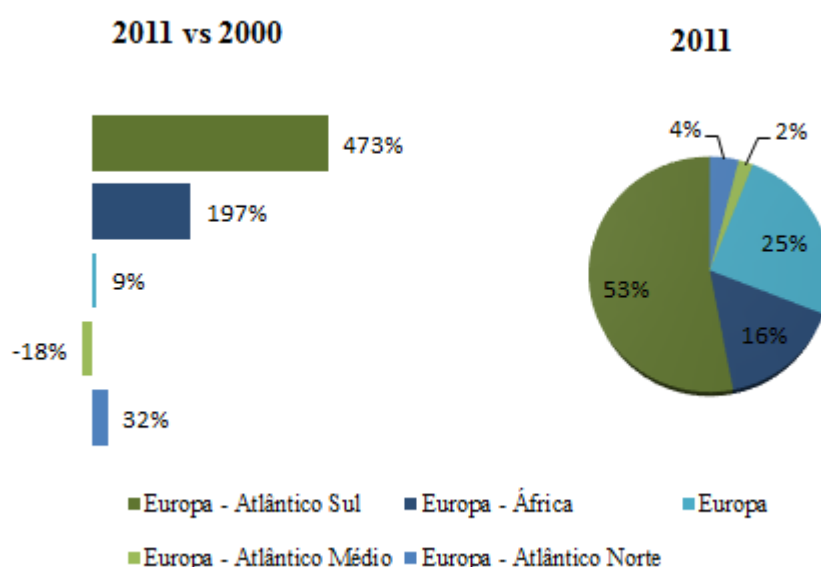
Caracteriza-se por operar sobre o modelo de negócio *full-service* e, como tal, tenta garantir aos seus passageiros qualidade e diversidade no serviço.

No desenvolvimento da sua rede, a TAP prossegue uma estratégia de nicho, conectando a Europa a um número crescente de destinos localizados no continente africano e americano, destacando-se como a transportadora europeia líder para o Brasil.

Neste processo de desenvolvimento foi essencial estabelecer o aeroporto de Lisboa como *hub* operacional, tornando-se uma plataforma de acesso privilegiado a outros destinos. A conjugação dos tráfegos de ligação e de ponto-a-ponto possibilitou economias de escala e incentivou uma maior taxa de utilização dos aviões, viabilizando a operação de novos destinos e o aumento de frequências para os já operados.

Comparando os dados de 2000 e 2011, verifica-se um elevado crescimento sustentado do tráfego, especialmente suportado pelos eixos Europa-África e Europa-Atlântico Sul. Em 2011 representaram, respetivamente, 25% e 53% do tráfego total (Gráfico 14).

Gráfico 14 - Passageiros TAP em ligação (2000–2011)



Fonte: TAP, 2012a (Adaptado)

O número de passageiros TAP em transferência no aeroporto de Lisboa, em 2011, registou uma evolução na ordem dos 130% face ao valor do ano 2000, antes da implementação do *hub* (TAP, 2012a). O aeroporto de Lisboa, onde a TAP usufrui de uma posição dominante (Anexo 23), beneficiou de um aumento de 57% em passageiros no mesmo período (Anexo 24).

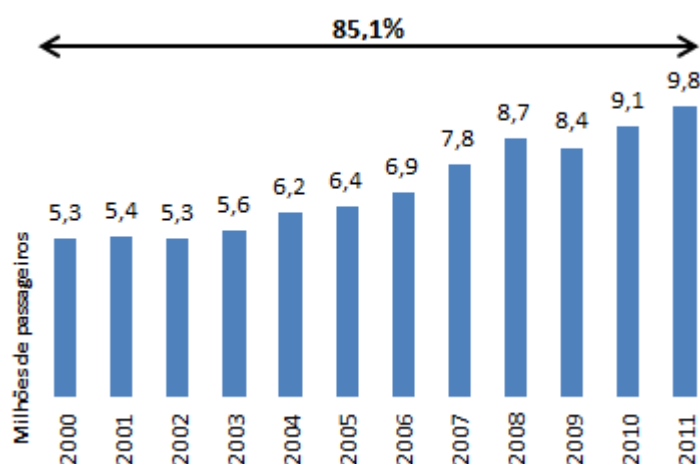
A TAP, desde 2006, implementou uma estratégia semelhante no aeroporto do Porto, como segundo *hub* operacional, embora sem a mesma dimensão. Neste aeroporto, é a Ryanair a transportadora aérea com o maior *share* de passageiros (Anexo 25).

De referir que outro fator importante na captação de tráfego foi a adesão à Star Alliance, o primeiro e maior grupo de transportadoras aéreas do mundo. A participação da TAP no sistema *multi-hub* global da aliança permitiu beneficiar do tráfego de alimentação, proporcionado pelas operações dos restantes membros.

Atualmente, a TAP disponibiliza aos seus passageiros 97 destinos possíveis em avião próprio e 215, através de voos em *code-share*. Em termos operacionais, totaliza uma frota composta por 71 aviões, 55 dos quais TAP (todos de marca Airbus) mais 16 Portugália (de marca Embraer, Fokker e Beechcraft), desde a sua aquisição em 2007. Estes últimos são de menor dimensão e mais direcionados para a operação de rotas regionais. Está previsto para 2015, a entrega de 12 novos aviões A350XWB de forma a substituir, gradualmente, a frota de longo-curso.

Em 2011, a empresa transportou 9,8 milhões de passageiros e demonstra nesta variável um crescimento sustentado desde 2000 (Gráfico 15).

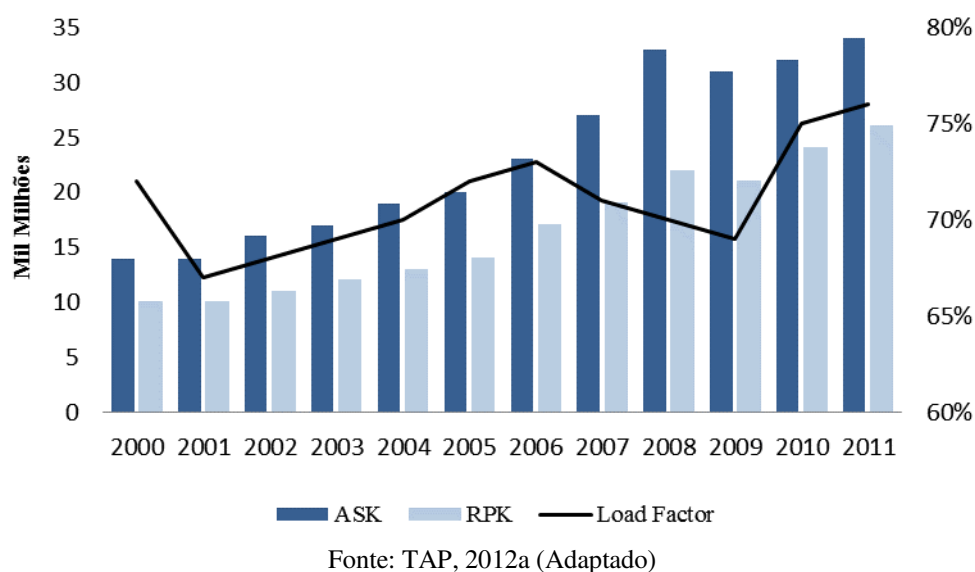
Gráfico 15 - Passageiros transportados TAP (2000-2011)



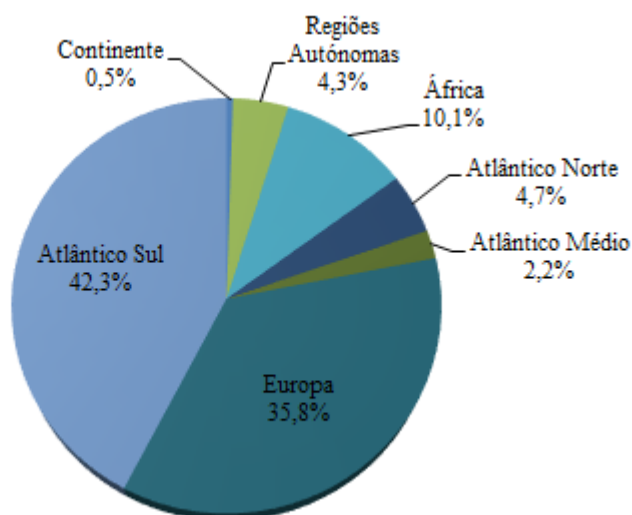
Fonte: TAP, 2012a (Adaptado)

No mesmo período, globalmente, verifica-se a mesma evolução positiva em relação à oferta (ASK), procura (RPK³¹) e LF (Gráfico 16).

³¹ RPK (*Revenue Passenger Kilometers*) – nº total de passageiros multiplicado pelo nº de quilómetros voados.

Gráfico 16 - Oferta, Procura e Load-factor TAP (2000-2011)

Em relação à composição do tráfego, o médio-curso (Continente, Regiões Autónomas e Europa) representou, em 2011, 40,6% do total da rede, pertencendo o remanescente aos voos de longo-curso. Os sectores de rede que mais se destacam são o Atlântico Sul com 42,3% e a Europa com 35,8% (Gráfico 17).

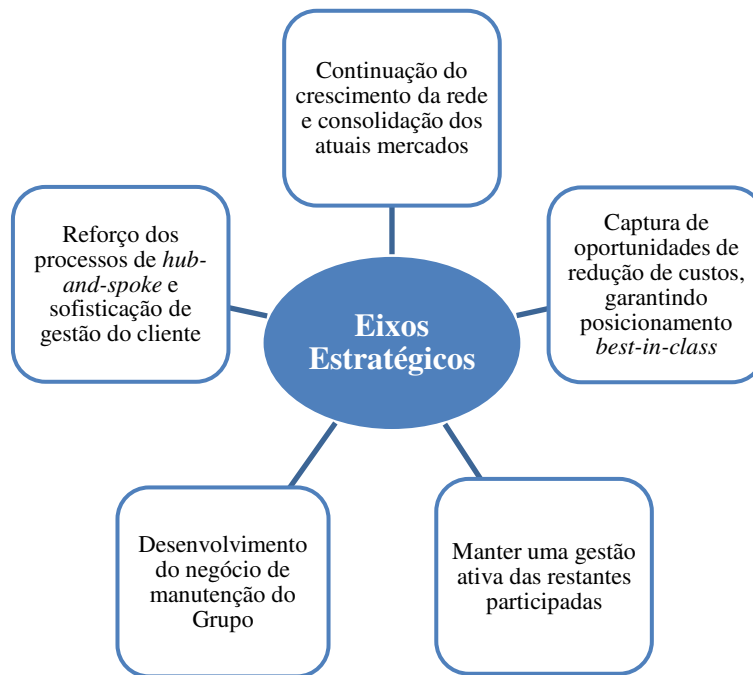
Gráfico 17 - Tráfego (RPK) por Sector de Rede TAP (2011)

Embora, presentemente, demonstre um perfil competitivo, a TAP tem pela frente alguns desafios e incertezas. Em particular, o elevado e volátil preço do combustível, o esperado

reforço da capacidade oferecida por parte dos concorrentes no período pós-crise, as dúvidas sobre a evolução das tarifas e as eventuais taxas de carbono a serem cobradas pela UE às empresas do sector.

Neste contexto, o plano da empresa para o período de 2011 a 2015, fundamenta-se nos seguintes cinco eixos estratégicos:

Figura 12 - Eixos Estratégicos TAP (2011-2015)



Fonte: TAP, 2012a (Adaptado)

No futuro, para assegurar a sustentabilidade económica e financeira da TAP, a empresa deverá munir-se de uma base de capital próprio suficientemente robusta, de que não dispõe atualmente. A falhada privatização, impediu a urgente recapitalização indispensável para reduzir o risco financeiro e viabilizar a sua expansão futura. Aquando do novo processo de privatização, afigura-se essencial garantir, como grande desígnio estratégico nacional, a manutenção e desenvolvimento do *hub* de Lisboa como plataforma das ligações aéreas do país e da Europa com outros continentes.

3.2.2.2. British Airways (BA):

A BA, criada em 1919, é uma transportadora aérea do Reino Unido, considerada a terceira maior da Europa a operar como FSC.

De acordo com o Business Superbrands Council, em 2012, ficou posicionada em sexto lugar no top 500 das marcas mais conhecidas. A forte imagem e o seu reconhecimento mundial conferem-lhe uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes, beneficiando nas vendas e permitindo cobrar tarifas mais altas que geram potencialmente margens de lucro mais elevadas.

A sua operação concentra-se predominantemente em voos à saída de Londres, onde possui uma posição dominante especialmente nos aeroportos de Heathrow (LHR), Gatwick (LGW) e London City (LCY) (Tabela 16).

Tabela 16 - Share de Passageiros BA nos aeroportos de Londres onde está presente (2012)

Aeroporto	Passageiros %	Posição no ranking de passageiros transportados
Heathrow (LHR)	40%	1ª Transportadora Aérea
Gatwick (LGW)	14%	2ª Transportadora Aérea
London City (LCY)	56%	1ª Transportadora Aérea

Fonte: Sítios Heathrow, Gatwick e London City (Adaptado)

Esta é uma localização privilegiada uma vez que Londres é a cidade europeia com maior volume de passageiros e, por outro lado, onde existe uma das mais elevadas percentagens de tráfego de negócios, disposto a pagar mais. Em Heathrow, onde tem o seu *hub*, este tipo de tráfego, em 2011, representou 31% do total (Dados disponíveis no endereço eletrónico do aeroporto de Heathrow).

De forma a reforçar a sua posição em Londres, em Dezembro de 2011, a BA adquiriu a British Midland Limited (BMI) por 198,8 milhões de euros. No final de 2012, as 25 aeronaves e os 1400 trabalhadores da BMI foram integrados e a sua rede operacional foi expandida em 20 destinos, maioritariamente domésticos.

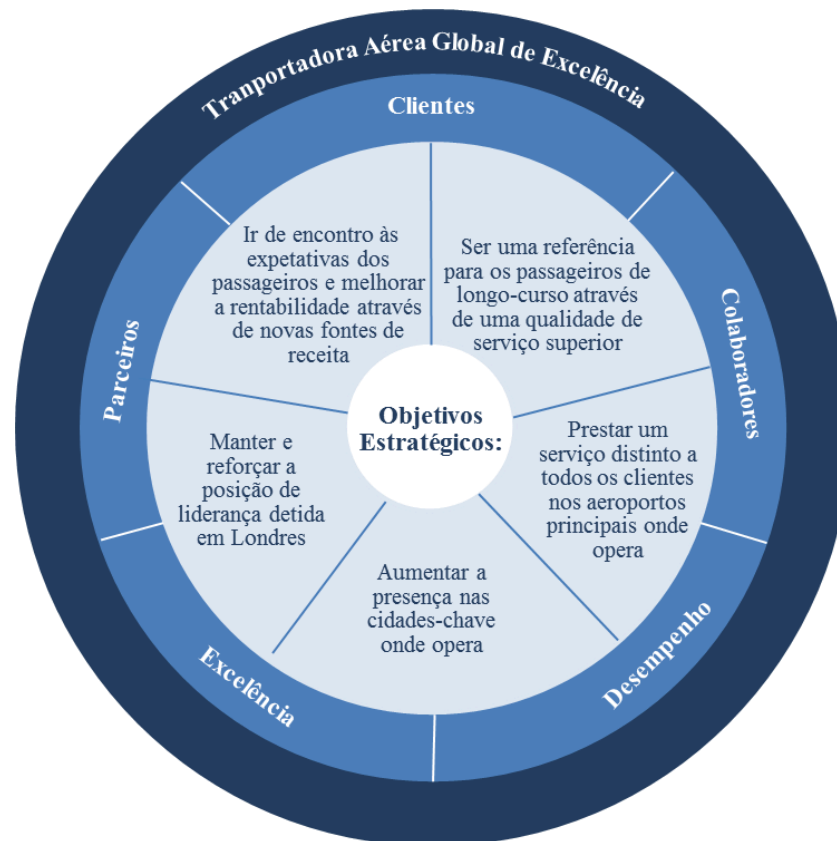
É, sem dúvida, uma das mais extensas redes mundiais operando diretamente para 164 destinos e, juntamente com os seus parceiros, servindo mais de 400. Para tal, utiliza uma das maiores frotas contabilizando, em 2012, 273 aeronaves ao seu serviço.

Entre 2013 e 2015, está prevista a entrega de mais 27 aviões de longo-curso, incluindo os “gigantes” Airbus A380 e Boeing 787 Dreamliner.

A BA, em 2011, transportou mais de 34,3 milhões de passageiros sendo que uma parte deles é proveniente da Oneworld (a segunda maior aliança mundial de transportadoras aéreas), da qual foi membro fundador. No total, esta parceria garante mais de 800 destinos em 150 países.

Em termos estratégicos, a BA enquanto FSC, tenta satisfazer as crescentes necessidades dos seus clientes e pretende posicionar-se como líder mundial na qualidade do serviço, daí o seu avultado investimento em pessoal qualificado, aeronaves e instalações (Figura 13).

Figura 13 - Objetivos Estratégicos da BA (2012)



Fonte: Sítio BA (Adaptado)

Atualmente a BA está integrada, desde 2011, na *holding* IAG (International Airlines Group) que resultou do processo de fusão com a Iberia. Embora, as duas empresas e as suas operações continuem independentes, o novo grupo empresarial vai procurar tirar proveitos da sua forte presença no Reino Unido e Espanha para captar tráfego especialmente de longo-curso. A lógica será usufruir da liderança e experiência nos respetivos mercados: voos europeus da BA para a América do Norte e da Iberia para a América Latina.

A IAG tornou-se, assim, num dos maiores grupos de transporte aéreo com 377 aeronaves transportando mais de 54,6 milhões de passageiros anualmente. Com base na receita é considerado o terceiro maior grupo na Europa e o sexto mundial.

Esta união constitui uma oportunidade para criar sinergias que poderão trazer valor acrescentado tanto para as duas empresas como para o consumidor final. No primeiro caso,

poderá reduzir custos estimados nos 500 milhões de euros. Para isso, a BA e a Iberia deverão, entre outras ações, otimizar a sua rede operacional nos seus dois *hubs*: Heathrow e Barajas, usufruir do seu maior poder negocial junto dos seus fornecedores, integrar as equipas comerciais espalhadas pelo mundo e elaborar campanhas de marketing em conjunto.

Os objetivos estratégicos definidos pelo grupo IAG para os próximos anos são:

- Liderar nos seus principais *hubs*: Heathrow (Londres) e Barajas (Madrid).
- Liderar nos voos transatlânticos.
- Reforçar a posição nos voos Europa-Ásia nos mercados considerados críticos.
- Aumentar o *share* nos voos Europa-África.
- Maximizar a rentabilidade nos voos intraeuropeus.
- Reduzir os custos em todas as áreas de negócio, de forma a fazer face à concorrência *low-cost* e tornar o grupo mais sustentável.

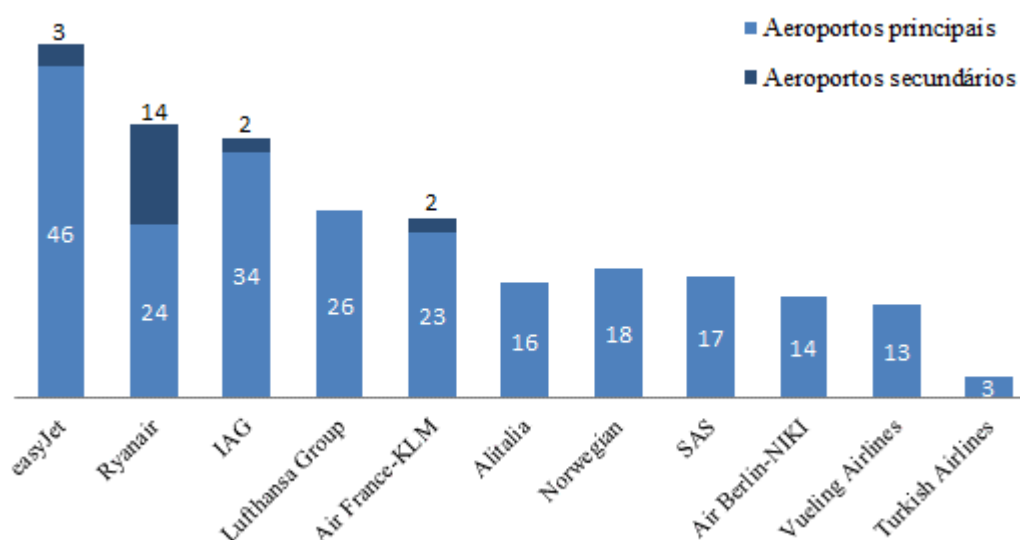
3.2.2.3. easyJet:

Criada em 1995, a easyJet é uma LCC britânica sediada no aeroporto de Luton, em Londres.

O seu foco, enquanto empresa, é assegurar um serviço de transporte aéreo seguro, simples e acessível para os seus passageiros. Não garante aos seus clientes grande parte dos serviços disponibilizados nas FSC, defendendo que essas comodidades são prescindíveis em viagens de médio-curso. No entanto, em relação às suas congéneres LCC, o foco na satisfação do cliente e na qualidade parece ser mais definido. É dada uma maior atenção às indemnizações compensatórias em caso de cancelamento/ atraso dos voos e têm sido introduzidos novos serviços não gratuitos, caso o passageiro pretenda, como o embarque diferenciado ou a reserva de um lugar específico no avião.

A sua vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes advém, essencialmente, dos seguintes atributos:

- Liderança na rede de voos intraeuropeus, sendo inclusive o principal operador nas 100 origens-destino de maior dimensão na Europa, onde possui 25% do *share* de passageiros. Em relação às outras LCC, um elemento diferenciador é o elevado número de aeroportos principais que opera, constituindo-se também como alternativa às FSC (Gráfico 18).

Gráfico 18 - Presença nas 100 origens-destino europeias de maior dimensão (2012)

Fonte: easyJet, 2012b (Adaptado)

- Modelo de negócio baseado no baixo preço, na eficiência e na flexibilidade que é resultado da sua vantagem nos custos, das elevadas taxas de ocupação dos voos, da frota recente e de baixo consumo e da liderança nas vendas diretas *online*, permitindo eliminar custos com intermediários (agências de viagem) e poupando custos em balcões de venda presencial.
- Robusta estrutura financeira.

Atualmente, presta o seu serviço em 133 aeroportos na Europa, Norte de África e Médio Oriente. Em 2011, iniciou o denominado movimento “*Turn Europe Orange*”, onde apresentou um ambicioso plano de expansão da rede operacional.

Possui uma frota de 214 aviões, todos de modelo Airbus A319 e A320, e irá receber mais dez aeronaves ao longo de 2013. Opera em 22 bases³² europeias, 11 delas no Reino Unido. Em 2011, empregou no total 8288 funcionários, dos quais 62% estão em solo britânico.

Em 2012, a easyJet transportou 58,4 milhões de passageiros sendo integralmente tráfego de ponto-a-ponto. A companhia aumentou a sua taxa de ocupação média para 89%, o que representa um crescimento de 1,4 pontos percentuais face a 2011.

³² O conceito de “Base” é diferente do de *hub* apresentado anteriormente no caso da TAP e da BA. Todo o tráfego da easyJet é ponto-a-ponto e não existe a lógica de passageiros em ligação. A “Base” tem um carácter operacional e está relacionado por exemplo com o estacionamento de aeronaves ou a presença de equipas de Pessoal Tripulante de Cabine que permita substituir trabalhadores em final de turno.

Embora não pertença a nenhuma aliança internacional de transportadoras aéreas, é membro da ELFAA (European Low Fares Airline Association). Não existem quaisquer acordos comerciais entre as dez LCC presentes nesta associação. O seu objetivo é dar representatividade às LCC nos principais centros de decisão, na tentativa que a política e legislação europeias fomentem a livre concorrência e a desregulação do sector.

Em relação ao desempenho financeiro a easyJet, em 2011, manteve a evolução positiva dos últimos anos. O total de receita ascendeu aos 3978 milhões de euros. O valor das receitas “acessórias”³³ tem uma preponderância considerável (21%), como é frequente no modelo de negócio *low-cost* (Tabela 17). O crescimento nesta rubrica deveu-se às taxas de reserva mais onerosas, na bagagem de mão das viagens mais longas e no serviço de embarque rápido (denominado “*speedy boarding*”).

Tabela 17 - Desempenho financeiro da easyJet - Receita (2011)

Receita (em milhões de euros)	2011	2010
Receita proveniente da venda de bilhetes	3150	2802
Receita Acessória	829	666
Total de Receita	3979	3468

Fonte: easyJet, 2012a (Adaptado)

A estratégia, nos próximos anos, para manter o crescimento sustentado e a alta rentabilidade da empresa vai assentar nos seguintes quatro pontos:

1. Aumentar o *share* de passageiros nos principais aeroportos onde opera, posicionando-se entre as duas principais transportadoras aéreas. Atualmente já se encontra nos lugares cimeiros em muitos deles, usufruindo do forte poder de mercado e de economias de escala (Tabela 18):

³³ Receita “acessória” (do inglês “*Ancillary Revenue*”) – no transporte aéreo representa uma receita não proveniente da venda de bilhetes como por exemplo taxas cobradas por bagagem ou refeições a bordo. É uma componente financeira importante nas LCC uma vez que a tarifa que o passageiro pagou não inclui serviços adicionais. Nesta rubrica, surgiram novos produtos recentemente como os serviços solicitados “*à la carte*” ou os baseados em comissões (Ex: estadias em hotel ou aluguer de carro).

Tabela 18 - Presença nas 100 origens-destino europeias de maior dimensão da easyJet (2012)

Aeroporto	Passageiros %	Posição no ranking de passageiros transportados
Londres – Gatwick (LGW)	46%	1ª Transportadora Aérea
Genebra (GVA)	38%	1ª Transportadora Aérea
Milão – Malpensa (MXP)	37%	1ª Transportadora Aérea
Paris – Orly (ORY)	13%	2ª Transportadora Aérea
Lisboa (LIS)	13%	2ª Transportadora Aérea
Paris – Charles de Gaulle (CDG)	11%	2ª Transportadora Aérea
Amesterdão (AMS)	10%	2ª Transportadora Aérea

Fonte: easyJet, 2012b (Adaptado)

2. Manter a vantagem ao nível dos custos através da otimização dos tempos de paragem dos voos em rotação, da melhor negociação nos contratos relativos a serviços externos em terra, da redução de custos potencializada pelas diversas bases operacionais, da diminuição das comissões dos pagamentos com cartões de crédito e da maior eficiência energética na sede em Luton. Estas medidas, poderão trazer reduções de custos na ordem dos 156 milhões de euros, anulando o efeito da inflação e protegendo as margens de lucro.
3. Continuar a impulsionar a procura por via da otimização da oferta na rede de destinos, da captação de tráfego de lazer e mais recentemente da angariação de tráfego de negócios, da nova funcionalidade de alocação de lugares no voo (permitindo o passageiro reservar um lugar específico dentro do avião), da divulgação da marca easyJet (em Setembro de 2012 lançou a campanha publicitária “*Europe by easyJet*”) e da utilização das últimas técnicas de *Revenue Management*.
4. Uso disciplinado do capital a investir, tendo como princípio que uma empresa contabilisticamente sólida desfrutará de uma forte vantagem competitiva em relação às concorrentes. As despesas de capital incidirão essencialmente na substituição das aeronaves em *leasing* por outras em propriedade própria e pelo investimento necessário no lançamento de novos destinos onde seja esperado um retorno de curto prazo.

No futuro, a easyJet vai enfrentar alguns desafios. À medida que aumenta o seu portfólio de serviços na tentativa de captar tráfego de negócios, poderá comprometer seriamente o seu objetivo de manter a sua vantagem nos custos. Ao acrescentar complexidade ao seu produto “simplista” poderá ter de cobrar mais pelas suas tarifas, tornando o seu modelo de negócio

híbrido, não sendo na plenitude nem uma LCC nem uma FSC. Por outro lado, a sua presença cada vez mais significativa nos principais aeroportos europeus impõe uma gestão cada vez mais criteriosa da sua rede operacional e da sua frota. Nestes aeroportos o tráfego valoriza o rigor horário, uma vez que é constituído por uma percentagem mais elevada de passageiros que viajam por motivos profissionais. O mau planeamento terá efeitos negativos tanto ao nível da reputação como dos custos.

Em suma, como é possível constatar, as três organizações em estudo são bastante distintas em dimensão e no modelo de negócio preconizado. Para uma melhor comparação, na tabela seguinte são apresentadas algumas das rubricas mais relevantes das três transportadoras aéreas:

Tabela 19 - Comparação das Organizações em Estudo – TAP, BA e easyJet (2007-2012)

Rubricas:	Organizações	2012	2011	2010	2009	2008	2007
ASK ou Passageiros por Quilómetro Oferecido - Oferta (em milhões)	TAP	-	34049	32138	30785	32709	26983
	BA	-	150152	141178	148504	149576	148321
	easyJet	72182	69318	62945	58165	55687	43501
RPK ou Passageiros por Quilómetro Utilizado - Procura (em milhões)	TAP	-	25970	23944	21076	21908	19135
	BA	-	117348	110851	114346	118395	112851
	easyJet	65227	61347	56128	50566	47690	36976
Passageiros (em milhões)	TAP	-	10	9	8	9	8
	BA	-	34	32	33	35	33
	easyJet	58	55	49	45	44	37
Load-factor (LF)*	TAP	-	76%	75%	69%	70%	71%
	BA	-	78%	79%	77%	79%	76%
	easyJet	89%	87%	87%	86%	84%	84%
* No caso da BA e easyJet o LF não é baseado nos Kms (oferecidos e utilizados), ou seja, é o LF de Passageiros							
Frota	TAP	-	55	55	54	53	50
	BA	273	245	238	245	245	242
	Grupo IAG	377	348	-	-	-	-
	easyJet	214	204	196	181	165	137
Utilização das aeronaves (horas médias diárias por equipamento)	TAP	-	12,1	11,4	11,2	12,0	11,8
	BA	-	11,1	10,4	10,7	10,9	10,8
	easyJet	11,0	11,3	10,8	11,0	11,9	11,6

(Continuação)

Rubricas:	Organizações	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Número de Aeroportos Operados	TAP	-	97	87	84	66	57
	BA	-	164	158	133	148	150
	easyJet	133	123	125	114	100	77
Número de Colaboradores	TAP	-	7561	7683	7626	7051	6571
	Grupo TAP	-	12395	13113	13397	13827	10826
	BA	-	37281	38508	42098	42121	43439
	Grupo BA	-	40252	41494	44987	45140	48070
	Grupo IAG	59574	56791	-	-	-	-
	easyJet	-	8288	7359	6666	6107	5674
Total de Receita (em milhões de euros)	TAP	-	2.479 €	2.351 €	2.199 €	1.988 €	1.718 €
	BA	-	11.510 €	9.958 €	8965 €	11.276 €	12.800 €
	easyJet	4.753 €	3.979 €	3.468 €	2.991 €	2.963 €	2.626 €
Total de Custos, excluindo com combustível (em milhões de euros)	TAP	-	1.655 €	1.690 €	1.647 €	1.903 €	1.639 €
	BA	-	7.172 €	6.896 €	6.564 €	7.829 €	8.511 €
	easyJet	2.945 €	2.636 €	2.392 €	2.037 €	1.920 €	1.725 €
Total de Custos (em milhões de euros)	TAP	-	2.372 €	2.213 €	2.006 €	2.606 €	2.061 €
	BA	-	10.913 €	9.728 €	9.224 €	11.552 €	11.514 €
	easyJet	4.362 €	3.693 €	3.248 €	2.942 €	2.809 €	2.347 €

Fonte: TAP, BA, IAG e easyJet – Relatórios Anuais de Contas (2007-2012)

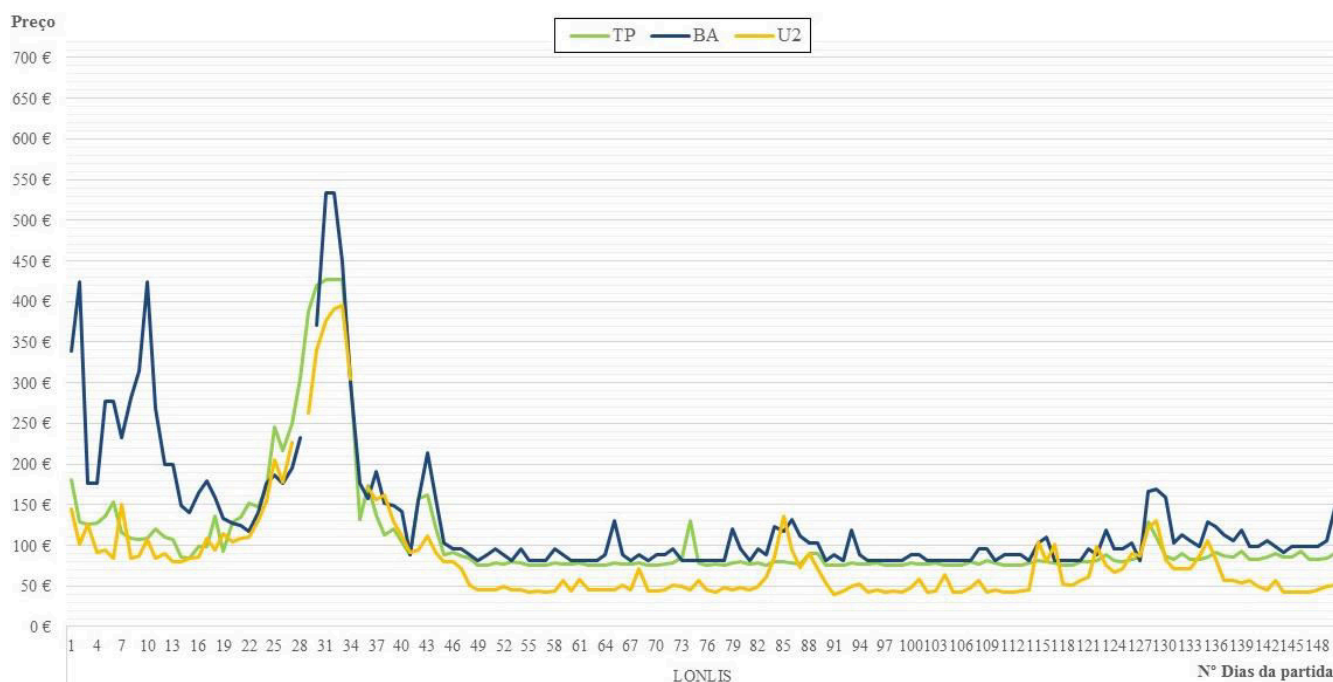
3.2.3. Recolha de Dados:

Após o enquadramento teórico onde foram descritas as principais características da rota e dos seus operadores iremos iniciar a análise dos dados recolhidos através do *software* QL2. É utilizado na aviação por diversas transportadoras aéreas de forma a monitorizar os preços praticados pela concorrência e os seus horários, sendo que esta informação é recolhida nos próprios endereços eletrónicos de cada uma delas. Através desta ferramenta informática, em cada uma das 12 observações (13/11/2012, 20/11/2012, 27/11/2012, 04/12/2012, 11/12/2012, 18/12/2012, 01/01/2013, 08/01/2013, 15/01/2013, 29/01/2013, 05/02/2013 e 12/02/2013), foi extraída a informação de 150 dias para a frente com os preços praticados pelas três concorrentes em todos os seus voos nos aeroportos onde não operam isoladamente. Esta recolha de informação refere-se apenas à classe de económica e inclui o tipo de tarifas *one-way* (apenas ida) e *round-trip* (ida e volta), em que o regresso foi parametrizado para sete dias

depois da data de ida. Assim, a informação recolhida é a do preço cobrado tanto do voo de ida (LIS-LON ou LON-LIS) como do voo de volta sete dias depois.

Para uma melhor compreensão, no Gráfico 19, é apresentada parcialmente a informação recolhida numa das observações (20/11/2012).

Gráfico 19 - Observação de 20/11/2012 com os preços médios *one-way* nos voos LON-LIS



Fonte: Dados trabalhados a partir do *software* QL2

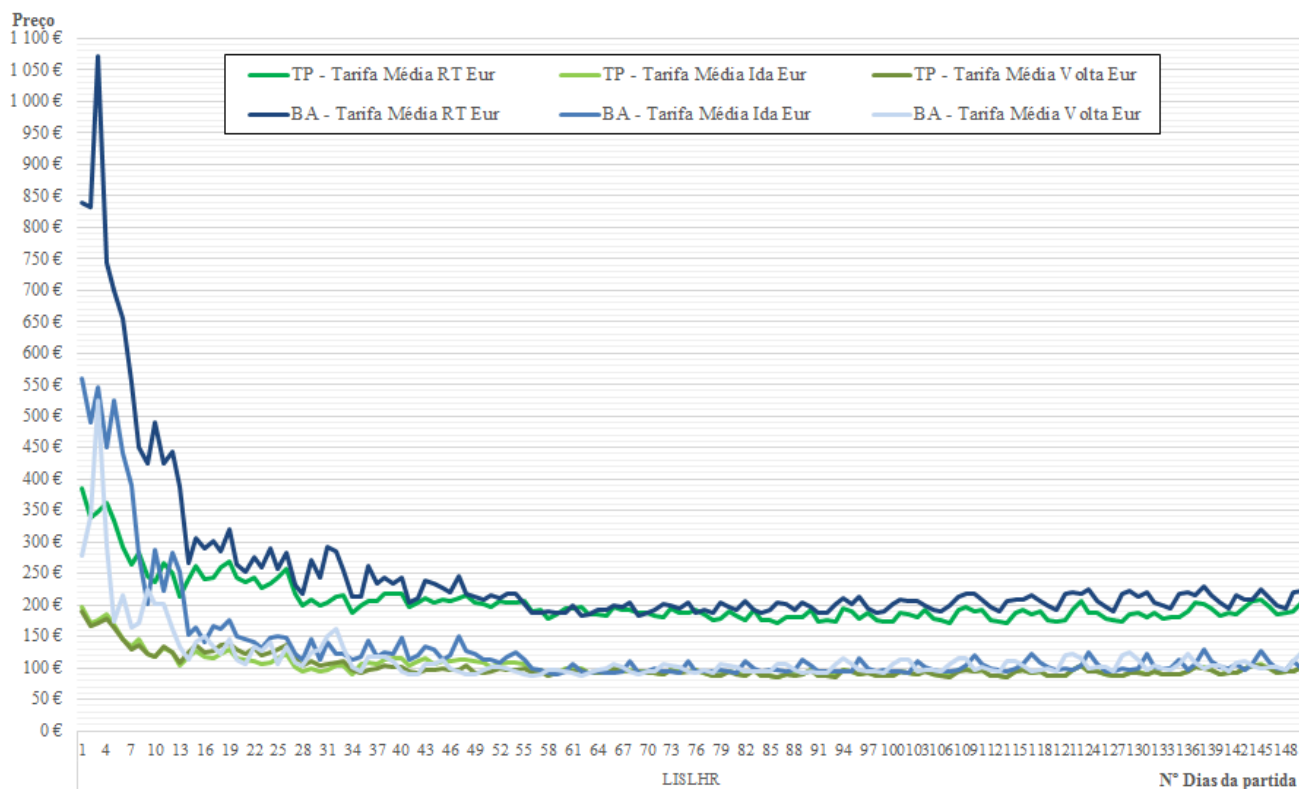
Neste exemplo, estão indicados os preços médios dos diversos voos ida LON-LIS das três concorrentes (eixo das ordenadas). Inclui a média dos voos operados pela TAP para Heathrow e Gatwick, da BA para Heathrow e da easyJet para Gatwick. No eixo das abcissas está indicada a distância da partida em relação à data da observação, compreendida entre um a 150 dias. Assim, no caso desta observação de dia 20/11/2012 estão registados os preços dos voos de dia 21/11/2012 (um dia da partida) até dia 19/04/2013 (150 dias da partida). Em alguns dos dias poderá não existir informação disponível relativa ao preço (não existem voos a operar).

De seguida será realizada a análise com a agregação dos dados das várias observações. A primeira abordagem incidirá sobre o aeroporto de Heathrow, o mais relevante em lugares disponíveis e em passageiros transportados, onde a TAP concorre com a FSC BA. Posteriormente será aplicada a mesma lógica no aeroporto de Gatwick, onde a TAP concorre com a LCC easyJet.

3.2.3.1. Lisboa-Heathrow (ida e volta):

Como se pode verificar no Gráfico 20, nos voos à saída de Lisboa para o aeroporto de Heathrow, a BA (a cor azul) pratica por norma um preço mais elevado que a TAP (a cor verde).

Gráfico 20 - Preços médios *round-trip* e *one-way* nos voos LIS-LHR (todas as observações)

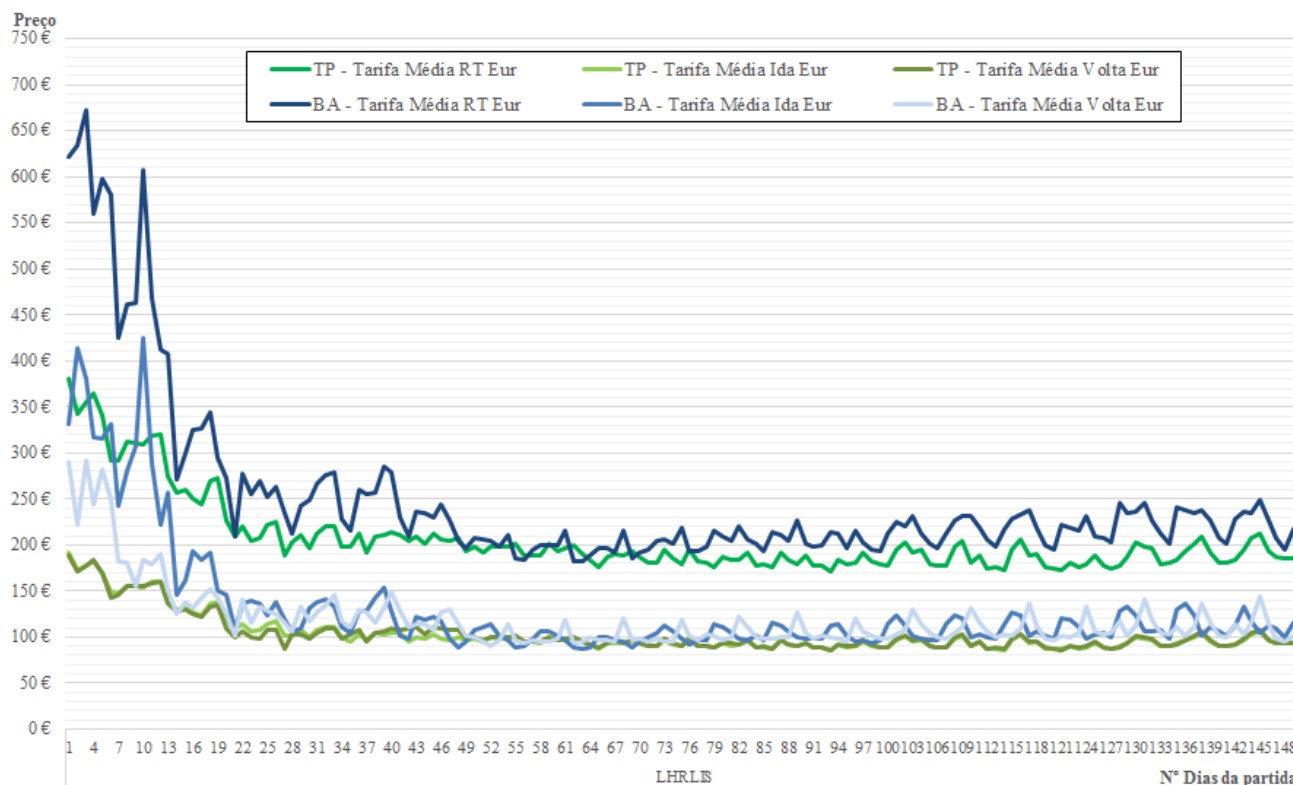


Fonte: Dados trabalhados a partir do *software* QL2

No gráfico estão apresentados os preços médios dos voos de ida LIS-LHR e dos voos de volta (LHR-LIS) sete dias depois. As duas linhas superiores representam o somatório da ida e volta, ou seja, dos preços médios *round-trip*.

A BA apresenta na maioria dos dias um preço mais alto e a maior discrepância com a TAP ocorre nos últimos 13 dias antes da partida. Constatase também que o preço disponível médio da viagem na TAP é relativamente estável até cerca dos 30 dias da partida enquanto na BA é até aos últimos 40 dias. A partir daí, à medida que o voo se vai aproximando do dia da partida, mais cara ficará a viagem.

No Gráfico 21 estão espelhados os dados no sentido contrário e as conclusões são semelhantes.

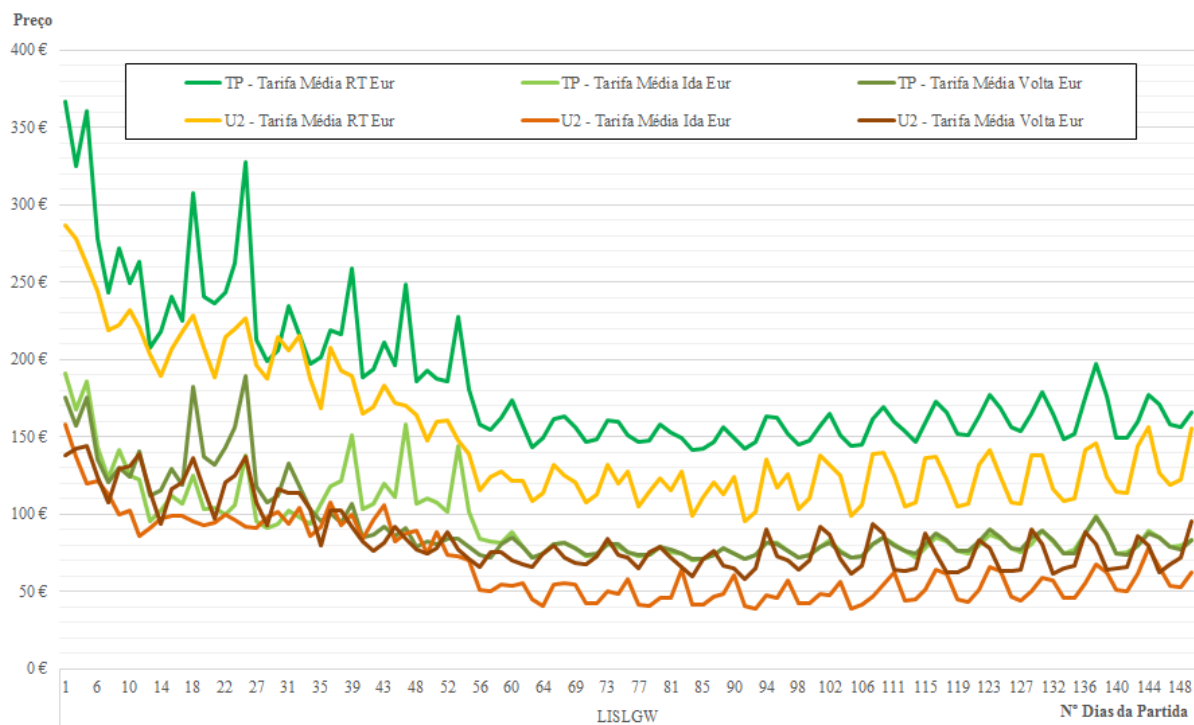
Gráfico 21 - Preços médios round-trip e one-way nos voos LHR-LIS (todas as observações)

Fonte: Dados trabalhados a partir do software QL2

Nos voos LHR-LIS, a BA também apresenta, na maioria dos dias, um preço mais elevado que a TAP. Contudo, o preço máximo cobrado ao passageiro não chega a valores tão elevados como o LIS-LHR nos dias mais próximos da partida, possivelmente porque neste sentido as taxas de ocupação dos voos são inferiores. Aqui a disparidade de preços com a TAP é até uma maior distância da partida: 18 dias. O preço médio disponível na TAP é relativamente estável até cerca dos 25 dias da partida enquanto na BA é até aos 50 dias da partida.

3.2.3.2. Lisboa-Gatwick (ida e volta):

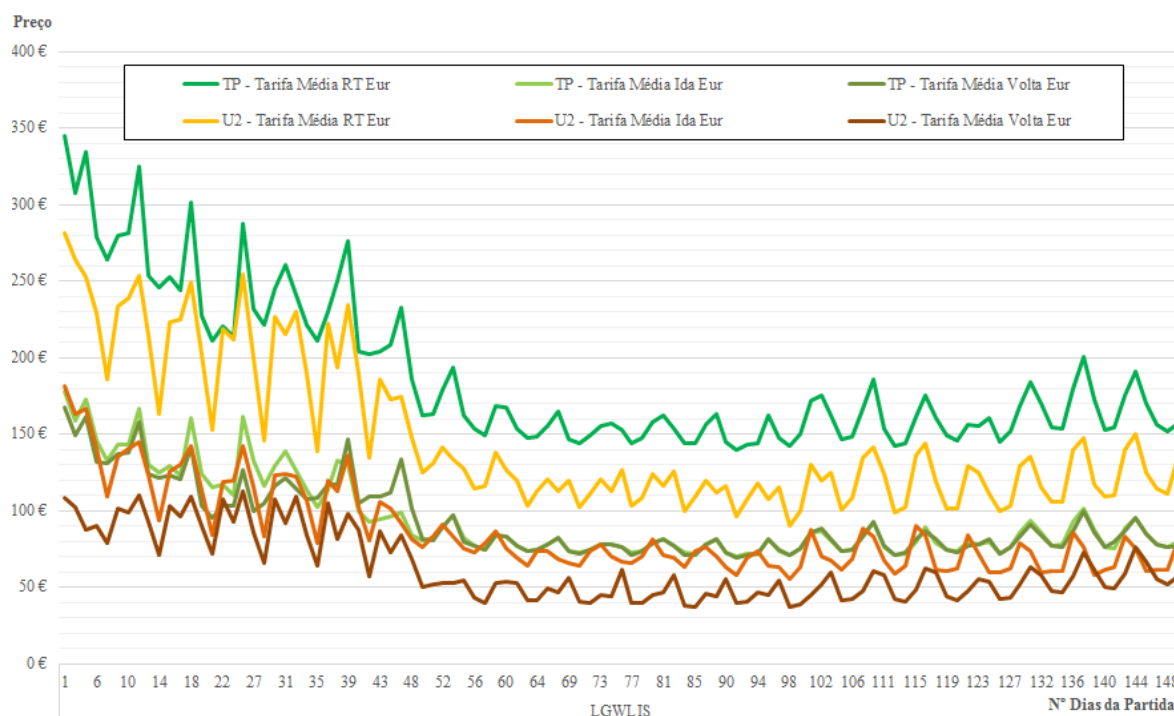
A TAP nas viagens de Lisboa para Gatwick, em concorrência direta com uma LCC, já não apresenta o preço mais baixo para o passageiro, como se pode constatar no Gráfico 22. Independentemente da distância da partida é a easyJet (a cor laranja) que na maioria dos casos apresenta o preço mais competitivo.

Gráfico 22 - Preços médios round-trip e one-way nos voos LIS-LGW (todas as observações)

Fonte: Dados trabalhados a partir do *software* QL2

O preço disponível médio da viagem na TAP e na easyJet é relativamente estável até aos 55 dias da partida aproximadamente. A partir daí, à medida que o voo se vai aproximando do dia da partida, mais cara ficará a viagem, embora o preço médio seja bastante baixo comparado com o que foi observado em Heathrow.

No gráfico seguinte (Gráfico 23) são apresentados os mesmos indicadores mas para o sentido contrário, onde as conclusões também são semelhantes.

Gráfico 23 - Preços médios round-trip e one-way nos voos LGW-LIS (todas as observações)

Fonte: Dados trabalhados a partir do *software* QL2

Neste sentido, a TAP também apresenta, na maioria dos dias, um preço mais elevado que a easyJet e os preços cobrados são semelhantes ao LIS-LGW. Novamente a estabilidade no preço médio disponível, na TAP e na easyJet, é relativamente fixo até aos 50 dias da partida.

3.2.3.3. Comparação entre Lisboa-Heathrow e Lisboa-Gatwick:

Confrontando os dados das duas rotas podem ser observadas algumas diferenças significativas, expressas na Tabela 20.

Tabela 20 - Médias, valores mínimos, valores máximos e desvio-padrão das tarifas round-trip e one-way nos voos LIS-LON-LIS (todas as observações)

Aeroporto RT	Transp. Aérea	Tarifa Round-Trip				Tarifa Voos Ida				Tarifa Voos Volta			
		Média	Mín.	Máx.	Desvio Padrão	Média	Mín.	Máx.	Desvio Padrão	Média	Mín.	Máx.	Desvio Padrão
LISLHRLIS	TP	204 €	140 €	878 €	71 €	102 €	70 €	715 €	38 €	102 €	70 €	540 €	38 €
	BA	248 €	140 €	1,391 €	146 €	130 €	70 €	1,258 €	101 €	118 €	70 €	695 €	72 €
LISLHRLIS Total		215 €	140 €	1,391 €	98 €	109 €	70 €	1,258 €	62 €	106 €	70 €	695 €	49 €
LISLGLWIS	TP	192 €	125 €	824 €	88 €	97 €	62 €	707 €	51 €	96 €	62 €	532 €	49 €
	U2	153 €	68 €	589 €	77 €	79 €	22 €	425 €	51 €	76 €	22 €	422 €	48 €
LISLGLWIS Total		174 €	68 €	824 €	85 €	89 €	22 €	707 €	51 €	87 €	22 €	532 €	49 €
Total LISLONLIS		213 €	68 €	1,391 €	97 €	108 €	22 €	1,258 €	61 €	105 €	22 €	695 €	50 €

Fonte: Dados trabalhados a partir do *software* QL2

É possível observar que as viagens para (e de) Heathrow são mais caras do que para Gatwick, o que se confirma nos valores médios, mínimos e máximos.

No aeroporto de Heathrow, em média, um bilhete é 41,00€ (215,00€-174,00€) mais caro numa viagem ida e volta, 20,00€ (109,00€-89,00€) mais caro numa ida e 19,00€ (106,00€-87,00€) mais caro numa volta.

Os valores mínimos cobrados em Heathrow são coincidentes na TAP e na BA³⁴ enquanto no aeroporto de Gatwick tal não acontece: a easyJet apresenta valores consideravelmente mais baixos que a TAP. A LCC é menos dispendiosa: 57,00€ (125,00€-68,00€) numa viagem ida e volta e 40,00€ (62,00€-22,00€) numa viagem individual ida e igualmente volta.

Em relação às tarifas máximas cobradas constata-se novamente que o destino Heathrow atinge valores bastante mais elevados que Gatwick: mais 567,00€ (1391,00€-824,00€) numa viagem ida e volta, mais 551,00€ (1258,00€-707,00€) numa ida e mais 163,00€ (695,00€-532,00€) numa volta. Em Heathrow todas as tarifas mais elevadas pertencem à BA e em Gatwick à TAP.

A variabilidade nas tarifas, medido através do desvio-padrão, é maior em Heathrow que em Gatwick, exceto nos voos de volta em que têm o mesmo valor no conjunto. Em Heathrow, a BA demonstra uma muito maior dispersão nos seus preços que a TAP. Em Gatwick, os valores estão mais próximos da média amostral, quer na TAP quer na easyJet, e as suas variações tarifárias são semelhantes.

Analisando a correlação de preços praticados pelas diferentes transportadoras aéreas, com os dados da Tabela 21, fica evidenciada a elevada interdependência entre eles.

³⁴ No Anexo 18 (apresentado anteriormente) constata-se que nos primeiros níveis tarifários a TAP e a BA exibem valores iguais daí esta igualdade.

Tabela 21 - Coeficiente de correlação linear de Pearson (r) e coeficiente de determinação (r^2) nas tarifas LIS-LON-LIS

Tarifas TAP vs. BA			
	Tipo de Tarifa	r	r^2
		$(-1 \leq r \leq 1)$	$(0 \leq r^2 \leq 1)$
LIS-LHR	Ida e Volta	0.90	0.81
	Ida	0.91	0.83
	Volta	0.79	0.62
LHR-LIS	Ida e Volta	0.94	0.88
	Ida	0.92	0.84
	Volta	0.89	0.80
Tarifas TAP vs. easyJet			
	Tipo de Tarifa	r	r^2
		$(-1 \leq r \leq 1)$	$(0 \leq r^2 \leq 1)$
LIS-LGW	Ida e Volta	0.94	0.88
	Ida	0.87	0.76
	Volta	0.91	0.83
LGW-LIS	Ida e Volta	0.96	0.91
	Ida	0.94	0.88
	Volta	0.89	0.79

Fonte: Dados trabalhados a partir do *software* QL2

Através do coeficiente de correlação linear de Pearson (r) conclui-se que os preços entre a TAP e a BA (Heathrow) e entre a TAP e a easyJet (Gatwick) estão positivamente correlacionados. Embora correlação não signifique causalidade, as alterações sofridas no preço (aumentos ou diminuições) da TAP é acompanhado por modificações no preço (aumentos ou diminuições) da BA (Heathrow) e da easyJet (Gatwick).

As correlações observadas nestas rotas são classificadas como fortes (estão entre 0,71 e 0,90) e muito fortes (estão entre 0,91 e 1), sendo que os valores em Gatwick ainda se destacam mais.

Foi também calculado o coeficiente de determinação (r^2) que indica a qualidade da regressão. Quanto mais próximo da unidade for este coeficiente maior será a sua validade. Os preços praticados pela TAP explicam, na maioria dos casos, mais de 80% da variância nos preços da BA (Heathrow) e da easyJet (Gatwick), ou seja, fica por explicar menos de 20% dos preços praticados pelos seus concorrentes. Os valores mais baixos são relativos aos voos de volta no LIS-LHR ($r^2=79\%$) e aos voos de ida no LIS-LGW ($r^2=76\%$).

4. CONCLUSÕES

A rentabilidade das FSC, num setor *per si* com margens reduzidas, tem enfrentado sérios obstáculos que comprometem o seu bom desempenho: crise económica global, volatilidade e aumento nos preços do combustível, perturbações climáticas, incidentes de segurança, pandemias e greves com elevadas taxas de adesão por parte dos trabalhadores. Porém, o mais difícil de ultrapassar será, sem dúvida, suplantarmos a concorrência das LCC que revolucionaram em absoluto o transporte aéreo de médio-curso. O seu inovador modelo de negócio, baseado na liderança de custos, colocou em risco a estratégia genérica de diferenciação utilizada pelas FSC.

O sucesso das LCC evidencia sinais claros que os passageiros de médio-curso demonstram uma maior sensibilidade ao preço e uma menor valorização dos serviços adicionais, revelando uma transformação das fontes de diferenciação. O preço, sendo um fator de compra preponderante, remete-nos para uma questão-chave: entender se o diferencial de custos entre FSC e LCC poderá ser mantido no longo prazo, quando esta rubrica é a garantia de tarifas competitivas. A extensão desta disparidade dependerá da capacidade de redução de custos das FSC e, por outro lado, da destreza das LCC em não ampliarem os seus custos, à medida que crescem em dimensão.

Sabendo que os custos em serviços numa transportadora aérea tradicional têm uma elevada preponderância nos custos totais (Doganis, 2010), este trabalho foi desenvolvido essencialmente com dois objetivos.

Em primeiro lugar, identificar quais os serviços mais valorizados pelos passageiros de médio-curso, com o intuito de contribuir para que as transportadoras aéreas, independentemente do modelo de negócio, estejam mais direcionadas para as necessidades e preferências dos seus clientes, devendo aí atuar de uma forma mais enérgica. Nos serviços menos valorizados poderão gradualmente desmobilizar recursos nas viagens de menor duração. No caso das FSC, esta reorientação estratégica permitirá reduzir o diferencial de custos em relação às LCC, possibilitando uma maior rentabilidade e simultaneamente competitividade das suas tarifas, apesar do seu modelo de negócio ser inevitavelmente sempre mais oneroso.

Em segundo lugar, com esta investigação é pretendido avaliar qual dos dois modelos de negócio estudados estará melhor preparado no longo prazo para satisfazer as necessidades dos clientes de transporte aéreo de médio-curso.

Para responder a estas questões de investigação, depois de elaborado o quadro conceptual na revisão bibliográfica, foi realizado um inquérito para identificar os fatores críticos de compra no transporte aéreo de médio-curso. Posteriormente, foi avaliada a dimensão mais valorizada (“Preço cobrado pelo bilhete”) numa rota específica de médio-curso (Lisboa-Londres).

Do inquérito concluiu-se, das 748 respostas, que o fator de compra mais valorizado para os inquiridos foi claramente o “Preço cobrado pelo bilhete” (4,62 de média numa escala Likert de um a cinco). A “Segurança/ confiança transmitida pela transportadora aérea” também se destacou positivamente, posicionando-se em segundo lugar (4,30). De seguida, com valores próximos, ficaram a “Boa experiência anterior” (4,03), a “Pontualidade dos voos” (3,95), o “Horário conveniente” (3,85) e a “Proximidade do aeroporto de chegada/ partida ao local pretendido” (3,82). Constata-se que todos eles estão relacionados com a verdadeira essência de viajar, ficando excluídos os serviços “complementares”. É nestes fatores que as transportadoras aéreas, independentemente do seu modelo de negócio, deverão concentrar os seus esforços para satisfazerem os seus passageiros.

Por outro lado, o fator considerado menos importante foi a “Existência de local físico de venda de bilhetes (agência de viagens e/ ou balcão de vendas da própria companhia)” (1,97). Outros pontos que se evidenciaram negativamente foram: “Acesso a *lounges* no aeroporto” (2,44), “Jornais/ revistas gratuitos a bordo” (2,51), “Embarque/ desembarque diferenciado” (2,67), “Entretenimento a bordo (vídeo, música, jogos, etc.)” (2,70) e “Internet (Wi-Fi) e rede móvel a bordo” (2,70).

Nestas dimensões, as empresas (em particular as FSC que incluem estes serviços) poderão desmobilizar recursos, desinvestindo ou externalizando algumas delas para terceiros que as executem a um menor custo. A poupança que daí advém permitirá apresentar tarifas mais competitivas.

Apenas a “Existência de local físico de venda de bilhetes” foi amplamente considerada “Nada importante” (39%), o que poderá sugerir que embora os outros fatores menos valorizados sejam considerados dispensáveis, será positivo para o cliente poder usufruir deles. No caso de se optar por descontinuar ou extinguir algum dos serviços atrás apresentados, este deveria ser o escolhido. Decisões desta ordem necessitam sempre de bastante ponderação porque, à medida que vão sendo eliminados serviços, existe o risco das FSC estrategicamente posicionarem-se “*stuck in the middle*”.

Também foram avaliadas as respostas tendo em conta o perfil dos inquiridos. No caso das preferências por grupo etário, concluiu-se que, regra geral, quanto maior a idade dos inquiridos, menor sensibilidade ao preço e maior a importância atribuída aos múltiplos serviços (privilegiando mais comodidade na sua viagem).

Em relação ao número médio de viagens por ano (ida e volta), observa-se que quanto mais viajado é o inquirido, menos valoriza os serviços “acessórios”. Consideram sim relevantes as dimensões mais relacionadas com a própria essência de viajar como o “Horário conveniente” e a “Proximidade do aeroporto de chegada/ partida ao local pretendido”.

Tendo em conta o motivo das viagens realizadas, constata-se que os passageiros de negócios são mais exigentes que os de lazer. Valorizam mais todos os serviços, exceto os que não lhe acrescentam qualquer valor como o “Maior nº de Kgs permitido na bagagem de mão/ porão” (normalmente este tipo de tráfego não necessita de muita bagagem) e a “Diversidade de destinos, incluindo voos intercontinentais” (os seus trajetos por norma são intra-europeus e com destino aos grandes centros de decisão). Atribuem menos importância ao “Preço cobrado pelo bilhete” revelando uma maior predisposição para pagar mais (as suas entidades empregadoras assumem por norma estes encargos), estando em linha com os estudos indicados no Anexo 12.

Os resultados atrás apresentados, embora com consciência das limitações inerentes a este tipo de análise, consideraram-se em grande parte representativos da procura no transporte aéreo de médio-curso, especialmente no caso dos fatores de compra mais valorizados. A amostra conseguida foi significativa (748 obs.) e os pontos mais valorizados pelos inquiridos apresentaram um desvio-padrão menor, revelando unanimidade e concordância entre as respostas.

Concluída a análise do inquérito, avaliou-se o fator de crítico de compra mais valorizado, o “Preço cobrado pelo bilhete”, na rota Lisboa-Londres, de forma a garantir uma aplicabilidade mais prática aos resultados obtidos e saber como ambos os modelos de negócio atuam nesta dimensão. Empiricamente, comprovou-se alguns dos pressupostos estudados: as LCC viajam para aeroportos secundários e apresentam tarifas menores.

Verificou-se que nas viagens para o aeroporto de Heathrow, onde concorrem duas FSC, a TAP, ao nível do preço, é mais competitiva que a BA. No aeroporto de Gatwick, onde a TAP concorre com a LCC easyJet, já não consegue apresentar os valores mais baixos.

Comparando as viagens para os dois aeroportos, fica a evidência empírica que os preços em Gatwick são bastante inferiores aos praticados em Heathrow tanto ao nível do preço médio (-41,00€ ida e volta, -20,00€ ida e -19,00€ volta), mínimo (-72,00€ ida e volta, -48,00€ ida e igualmente volta) e máximo (-567,00€ ida e volta, -551,00€ ida e -163,00€ volta). Fica comprovado que as LCC para além de praticarem tarifas mais baixas “forçam”, com a sua presença, a redução de valores nas suas concorrentes FSC: a TAP pratica preços menores em Gatwick. Em Heathrow, onde a concorrência não é tão intensa entre TAP e BA, os valores mínimos cobrados são coincidentes, ou seja, as empresas não estão dispostas a vender abaixo de determinado preço (140,00€ ida e volta e 70,00€ ida e igualmente volta). Em Gatwick tal não acontece: a easyJet apresenta valores consideravelmente mais baixos que a TAP.

A variabilidade média nas tarifas, medido através do desvio-padrão, é, regra geral, maior em Heathrow que em Gatwick. Em Heathrow, a BA demonstra uma maior dispersão nos seus preços (diferença entre a tarifa mais baixa e a mais alta) que a TAP. Em Gatwick, a dispersão de preços é inferior na easyJet comparativamente à TAP, estando em linha com a investigação dos autores Knorr e Zigová (2004) que concluíram que as LCC divergem menos nos preços.

Analisando a correlação de preços praticados pelas diferentes transportadoras aéreas, fica evidenciada a elevada interdependência entre eles. Os preços entre a TAP e a BA (Heathrow) e entre a TAP e a easyJet (Gatwick) estão positivamente correlacionados, ou seja, as alterações sofridas no preço (aumentos ou diminuições) da TAP é acompanhado por modificações no preço (aumentos ou diminuições) nas suas concorrentes, especialmente em Gatwick.

Foi também calculado o coeficiente de determinação (r^2) do qual se concluiu que os preços praticados pela TAP explicam, na maioria dos casos, mais de 80% da variância nos preços da BA (Heathrow) e da easyJet (Gatwick).

Após a identificação dos fatores críticos de compra no transporte aéreo de médio-curso (o primeiro objetivo deste trabalho) interessa responder à segunda questão de investigação: “Tendo por base os dois modelos de negócio vigentes, qual estará melhor preparado no longo prazo para satisfazer as necessidades dos clientes de transporte aéreo de médio-curso?”.

As FSC quando compreenderem que não poderão vencer a “guerra” de preços com as LCC vão procurar diferenciar-se da concorrência, numa lógica de coexistência. Vão esforçar-se por convencer os potenciais clientes a pagar mais pelos benefícios adicionais nos serviços que apresentam. No entanto, como os passageiros valorizam claramente mais o preço nas viagens

de médio-curso em detrimento de serviços “complementares”, são as LCC no longo prazo que têm mais margem de crescimento. O seu modelo de negócio está melhor preparado para satisfazer as necessidades dos clientes. Para além de terem diminuído os preços praticados no transporte aéreo também alteraram as expectativas em relação ao preço a pagar por uma viagem.

Assim, é de crer que as LCC vão imperar no médio-curso³⁵ enquanto as FSC, em termos de receita, vão cada vez mais depender do longo-curso.

A “ameaça” *low-cost* continua a “ganhar terreno” e os próximos anos serão determinantes para avaliar a capacidade de resposta das FSC que poderá passar por múltiplas ações:

1. Sem uma reavaliação do seu modelo de negócio, nunca será uma boa opção entrar numa “guerra” de preços uma vez que não estão “desenhadas” para liderar nos custos e, como foi visto, existe uma forte correlação nos preços praticados. Se a TAP reduzir os seus preços, a easyJet responde de igual forma, permanecendo abaixo e mantendo um diferencial semelhante. A estrutura de custos das LCC poderá subsistir muito mais tempo nesta política sem sofrer tantos efeitos danosos. A solução para uma maior competitividade das tarifas das FSC será suprimir todos os custos em atividades que não as diferencie da concorrência nem traga valor acrescentado ao seu tráfego atual e potencial.
2. Adicionalmente, deverão evidenciar de forma clara, junto dos seus clientes, as suas vantagens competitivas em todas as outras dimensões para além do preço. São essas que deverão justificar o preço mais elevado de forma a obter uma proposta de valor interessante para os passageiros. Por exemplo, no segundo fator de compra mais valorizado pelos inquiridos, a “Segurança/ confiança transmitida pela transportadora aérea”, as FSC deste estudo ficam melhor classificadas no ranking internacional de transportadoras aéreas mais seguras: a TAP em 7º lugar, a BA em 10º e a easyJet em 17º. A easyJet, neste exemplo, está bem posicionada mas a maior LCC europeia, a Ryanair, está em 32ª (Anexo 26).
3. Outra área de atuação deverá ser ao nível do tarifário. Para as FSC manterem a sua tarifa média em níveis aceitáveis, sem deixar de captar tráfego mais sensível ao preço, é

³⁵ A comprovar esta afirmação, à data de fecho deste estudo, a Ryanair anunciou a entrada na rota Lisboa-Londres no Inverno IATA 2013/2014, a partir de 26/11/2013, operando com duas frequências diárias para o aeroporto secundário de Stansted (STN). Apesar de favorecer os consumidores, terá certamente um impacto negativo na receita das empresas incumbentes.

crucial uma correta segmentação dos seus clientes. O ideal será conseguir cobrar mais aos clientes com maior disponibilidade para pagar e menos aos que são mais sensíveis ao preço. Para tal, deverão ser reintroduzidas restrições³⁶ no tarifário de forma a diferenciar o preço (e o produto) tendo em conta as diferentes necessidades. Na rota Lisboa-Londres, estudada neste trabalho, o tarifário é totalmente despenalizado, o que possibilita a qualquer tipo de cliente pagar sempre a tarifa mais baixa, não existindo distinção, por exemplo, do tráfego de negócios do de lazer. A eliminação das restrições tarifárias resulta numa perda de receita para as transportadoras aéreas tradicionais (Belobaba *et al.*, 2009).

4. Por fim, como a literatura indica, as empresas que seguem estratégias orientadas para a qualidade no serviço deverão caracterizar-se pela contínua recolha de informação baseada no *feedback* dos seus clientes (Albrecht, 1992; Evelyn e DeCarlo, 1992; Miller, 1992; Sonnenberg, 1991; Peters e Austin, 1985; Peters e Waterman, 1982). A garantia de níveis ótimos de serviço ao cliente depende do rigor com que se identificam as suas expectativas.

4.1. Limitações do estudo

Os resultados obtidos no inquérito têm de ser devidamente relativizados e qualquer decisão de gestão baseada neste trabalho deverá ser sempre complementada com estudos adicionais.

Apesar da numerosa amostra (748 obs.) certos perfis de consumidores não obtiveram a expressividade esperada no número de respostas obtidas, nomeadamente: residentes em países não europeus (24 obs.: 3%), indivíduos cima dos 65 anos (6 obs.: 1%) e abaixo dos 18 anos (17 obs.: 2%), reformados (12 obs.: 2%) e passageiros que utilizam a classe executiva para a maioria das suas viagens (14 obs.: 2%)³⁷.

Por outro lado, a amostra é composta por indivíduos que serão maioritariamente estudantes prestes a terminar a sua licenciatura, recém-licenciados e profissionais na fase inicial da sua carreira. Estes representarão a próxima geração de clientes no transporte aéreo e

³⁶ Ao nível do tarifário as três operadoras aéreas (TAP, BA e easyJet) não apresentam restrições com o objetivo de segmentar tráfego: não existem tempos mínimos e máximos de estadia (*Minimum e Maximum Stay*), obrigatoriedade do passageiro pernoitar de sábado para domingo (*Sunday Rule*) e tarifas (as mais baratas) que não conseguem ser emitidas (reservadas) a “x” dias da partida (*Advanced Purchase*).

³⁷ Foi considerado um número limite mínimo para cada um destes perfis para garantir que os resultados seriam estatisticamente significativos e fiáveis. Se a amostra não for suficientemente ampla, os métodos estatísticos não terão o resultado esperado. Para uma análise simples, como foi o caso, os requisitos são no mínimo uma amostra de 30 unidades (Diamantopoulos e Schlegelmilch, 1997).

provavelmente viajarão de forma intensiva nos próximos 40 anos. Contudo, a valorização que atribuíram aos diferentes fatores de compra poderá variar no futuro e à medida que as suas carreiras profissionais forem evoluindo.

Outra limitação está relacionada com a forma como os dados foram recolhidos, através de um inquérito *online*. Apesar das inúmeras vantagens tem como inconveniente ser apenas preenchido por quem possui um endereço de correio eletrónico e/ ou seja utilizador frequente de internet. Os dados poderão ser enviesados uma vez que alguma da procura não cumprirá estes requisitos.

4.2. Investigações futuras

Após a realização deste estudo, deverá ser equacionada a possibilidade de desenvolvimento de novos projetos de pesquisa, nomeadamente:

1. Identificar os fatores críticos de compra dos passageiros em voos de longo-curso e comparar os seus resultados com os obtidos neste trabalho (médio-curso). Teoricamente, a maior duração da viagem alterará as necessidades e preferências dos clientes. Fatores menos valorizados pelos passageiros de médio-curso como o “Jornais/ revistas gratuitos a bordo”, “Entretenimento a bordo (vídeo, música, jogos, etc.)”, “Internet (Wi-Fi) e rede móvel a bordo”, “Reserva de um lugar específico no avião” ou “Refeições/ bebidas gratuitas a bordo” poderão ser preponderantes em voos com mais de seis horas.
2. Calcular o potencial impacto, através da rubrica de custos de uma transportadora aérea, do desinvestimento num serviço não valorizado pelos passageiros, no preço final cobrado aos clientes. Por exemplo, se fossem eliminados todos os locais físicos de venda de bilhetes da própria transportadora aérea e respetivos custos associados (colaboradores, rendas de imóveis, etc.), qual o decréscimo percentual que poderia ser aplicado nos preços médios praticados?
3. Estimar um modelo explicativo da procura no mercado europeu de transporte aéreo. A função procura, com base na informação recolhida, dependeria de diversas variáveis independentes com diferentes ponderações, como o rendimento, preço das tarifas, serviços disponíveis, entre outros.

5. BIBLIOGRAFIA

Aero International, *Sicherheitsranking 2012*. <http://www.aerointernational.de/service/sicherheitsranking/Aero-0213-Sicherheitranking-2012.pdf>. Acedido em Março 2013.

Airports Council International. *Passenger Traffic: Total passengers enplaned and deplaned, passengers in transit counted once*. <http://www.aci.aero/Data-Centre/Monthly-Traffic-Data/Passenger-Summary/Year-to-date>. Acedido em Fevereiro 2013.

Albrecht, K. 1992. *The Only Thing That Matters*. New York: Harper Collins.

Aldamari, F., & Fagan, S. 2005. Impact of the Adherence to the original low-cost model on the profitability of the low-cost airline. *Transport Reviews*, 25: 377-392.

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

Almeida, C., Ferreira, A., & Costa, C. 2008. A importância da operação das companhias aéreas de baixo custo no desenvolvimento de segmentos de mercado turístico. O caso do turismo residencial no Algarve. *RPER – Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 19: 07-21.

ANA Aeroportos de Portugal. 2011. *Relatório Anual de Estatística de Tráfego*. Lisboa: ANA.

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. 1994. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3): 53-66.

Barret, S. 2004. How do the demands for airport services differ between full-service carriers and low-cost carriers? *Journal of Air Transport Management*, 10: 33-39.

Belobaba, P., Odoni, A., & Barnhart, C. (Eds.). 2009. *The Global Airline Industry*. Chichester: John Wiley & Sons.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2010. *Economics of Strategy* (5th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.

Björk, M. 2002. *Global Airline Alliances and EC-Competition Policy*. Master Thesis in Business Administration, Linköping University, Linköping.

Blanke, J., & Chiesa, T. (Eds.). 2011. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. Beyond the Downturn*. Geneva: World Economic Forum.

British Airways Plc. 2012. *Annual Report and Accounts. Year ended 31 December 2011*. London: British Airways.

British Airways, www.britishairways.com

British Airways. 2009. *2008/2009 Annual Report and Accounts*. London: British Airways.

- British Airways. 2010. *2009/2010 Annual Report and Accounts*. London: British Airways.
- British Airways. 2011. *Report and Accounts to December 2010*. London: British Airways.
- Brueckner, J., & Pels, E. 2005. European airline mergers, alliance consolidation, and consumer welfare. *Journal of Air Transportation Management*, 11: 27-41.
- Burghouwt, G., & De Wit, J. 2005. Temporal configuration of European airline networks. *Journal of Air Transport Management*, 11: 185-198.
- Business Superbrands. 2012. *Official Top 500 2012*. London: The Centre for Brand Analysis.
- Button, K. 2004. *Wings Across Europe – Towards an Efficient European Air Transport System*. Burlington: Ashgate Publishing Company
- CAPA, Centre for Aviation. *United ends 2012 as world's biggest airline, Emirates third. Turkish and Lion Air the biggest movers*. <http://centreforaviation.com/analysis/united-ends-2012-as-worlds-biggest-airline-emirates-third-turkish-and-lion-air-the-biggest-movers-93047>. Acedido em Janeiro 2013.
- Carmona-Benítez, R.B., & Lodewijks, G. 2008. *Literature review of the passenger airline business models: Full service carrier, low-cost carrier and charter airlines*. Conference Paper presented at 10th TRAIL Congress, TRAIL - Research School on Transport, Infrastructure and Logistics, Delft.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. 2011. How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89 (1/2): 101-107.
- Chang, Y.-C., & Williams, G. 2002. European major airlines' strategic reaction to the Third Package. *Transport Policy*, 9 (2): 129 – 142.
- COM. 2002. *Comunicação da Comissão sobre as consequências dos acordãos do Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias, de 5 de novembro de 2002, para a política europeia do transporte aéreo*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Daraban B., & Fournier, G. 2008. Incumbent Responses to Low Cost Airline Entry and Exit: A Spatial Autoregressive Panel Data Analysis. *Research in Transportation Economics*, 24: 15-24.
- De Wit, B., & Meyer, R. 2004. *Strategy: Process Content Context. An International perspective* (3th ed.). Lodon: Thomson Learning.
- Dennis, N. 2007. End of the free lunch? The responses of traditional European airlines to the low-cost carrier threat. *Journal of Air Transport Management*, 13: 311-321.
- Diamantopolous, A., & Schlegelmilch, B. B. 1997. *Taking the fear out of data analysis*. London: Dryden Press.

- Doganis, R. 2001. *The Airline Business in the 21st Century*. London: Routledge.
- Doganis, R. 2002. *Flying off course. The economics of international airlines*. London: Routledge.
- Doganis, R. 2006. *The Airline Business* (2nd ed.). Abingdon: Routledge.
- Doganis, R. 2010. *Flying off course. Airline Economics and Marketing* (4th ed.). Abingdon: Routledge.
- Dresner, M., Lin, J-S., & Windle, R. 1996. The impact of low cost carriers on airport and route competition. *Journal of Transport Economics and Policy*, 30(3): 309–328.
- easyJet, www.easyjet.com
- easyJet. 2008. *Annual Report and Accounts 2007*. Luton: easyJet plc.
- easyJet. 2009. *Annual Report and Accounts 2008*. Luton: easyJet plc.
- easyJet. 2010. *Annual Report and Accounts 2009*. Luton: easyJet plc.
- easyJet. 2011. *Annual Report and Accounts 2010*. Luton: easyJet plc.
- easyJet. 2012a. *Annual Report and Accounts 2011*. Luton: easyJet plc.
- easyJet. 2012b. *Full Year Results – Analyst Investor Presentation*. Luton: easyJet plc.
- easyJet. 2013. *Annual Report and Accounts 2012*. Luton: easyJet plc.
- ELFAA (The European Low Fares Airline Association), www.elfaa.com
- Evelyn, J. J., & DeCarlo, N. J. 1992. Customer focus helps utility see the light'. *The Journal of Business Strategy*, 13(1): 8-12.
- Faulker, D., & Bowman, C. 1995. *The Essence of Competitive Strategy*. Harlow: Prentice Hall.
- Francis, G., Dennis, N., Ison, S., & Humphreys, I. 2007. The transferability of the low-cost model to long-haul airline operations. *Tourism management*, 28: 391-398.
- Francis, G., Humphreys, I., Ison, S. & Aicken, M., 2006. Where next for Low-Cost Airlines? A spatial and temporal comparative study. *Journal of Transport Geography*, 14 (2): 83-94.
- Franke, M. 2004. Competition Between Network Carriers and Low-cost Carriers – Retreat Battle or Breakthrough to a New Level of Efficiency? *Journal of Air Transport Management*, 10: 15-21.

Fridstrøm, L., Hjelde, F., Lange, H., Murray, E., Norkela, A., Pedersen, T. T., Rytter, N., Talén, C. S., Skoven, M., & Solhaug, L. 2004. Towards a More Vigorous Competition Policy in Relation to the Aviation Market. *Journal of Air Transport Management*, 10: 71-79.

Gatwick Airport, www.gatwickairport.com

Gilbert, D., & Wong, R. K. C. 2003. Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study. *Tourism Management*, 24: 519-532.

Gillen, D. W., Morrison, W. G., & Stewart, C. 2003. *Air travel demand elasticities: concepts, issues and management*, Department of Finance, Government of Canada.

Gillen, D., & Ashish, L. 2004. Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports. *Journal of Air Transport Management*, 10: 41-50.

Goolsbee, A., & Syverson, C. 2008. How do incumbents respond to the threat of entry? Evidence from the major airlines. *Quarterly Journal of Economics*, 123(4): 1611–1633.

Graf, L. 2005. Incompatibilities of the Low-Cost and Network Carrier Business Models within the Same Airline Grouping. *Journal of Air Transport Management*, 11: 313–327.

Graham, F., Fidato, A., & Humphreys, I. 2003. Airport–airline interaction: the impact of low-cost carriers on two European airports. *Journal of Air Transport Management*, 9: 206-273.

Grant, R. M. 2008. *Contemporary Strategy Analysis* (6th ed.). Oxford: Blackwell Publishing.

Hanlon, P. 1999. *Global Airlines: Competition in a Transnational Industry* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Heathrow Airport, www.heathrowairport.com

Hill, M. M., & Hill, A. 2008. *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hill, R. M. 2008. *Contemporary Strategy Analysis* (6th ed.). Oxford: Blackwell Publishing.

Hunter, L. 2006. Low-Cost Airlines: Business model and Employment Relations. *European Management Journal*, 24: 315-321.

IAG. 2012. *Annual report and accounts 2011*. London: IAG.

IAG. 2013. *Annual report and accounts 2012*. London: IAG.

IATA. 2007a. *Aviation Economic Benefits*. Geneva: IATA

IATA. 2007b. *Economic Briefing Passenger and Freight Forecasts 2007-2011*. Geneva: IATA.

IATA. 2011. *Vision 2050*. Geneva: IATA.

IATA. 2012. *Annual Review 2012*. Beijing: IATA.

InterVISTAS Consulting Inc. 2007. *Estimating Air Travel Demand Elasticities - Final Report*. InterVISTAS Consulting Inc.

Johnson, G., Sholes, K., & Whittington, R. 2006. *Exploring Corporate Strategy* (7th ed.). Harlow: Prentice Hall.

Kare-Silver, M. 1997. *Strategy in Crisis: Why Business Needs a Completely New Approach*. New York: New York University Press.

Kester, J. 2013. *2012 International Tourism Results and Prospects for 2013*. UNWTO News Conference HQ, Madrid.

Knorr, A., & Zigová, S. 2004. *Competitive Advantage Through Innovative Pricing Strategies: The Case of the Airline Industry*. Bremen: University of Bremen.

Koivula, L., & Mirzayev, E. 2005. *When the Network Strategy Is Not Enough: The case of European Full-Service Airlines*. Master Thesis in Strategy and Culture, Linköping University, Linköping.

Lawton, T. 2003. Managing proactively in turbulent times: insights from the low-fare airline business. *Irish Journal of Management*, 24: 173–193.

Leão, P. 2011. *Economia dos Mercados e da Empresa*. Lisboa: Escolar Editora.

London City Airport, www.londoncityairport.com

London Luton Airport, www.london-luton.co.uk

London Stansted Airport, www.stanstedairport.com

Lorange, P., & Roos, J. 1996. *Alianças estratégicas: Formação, Implementação e Evolução*. São Paulo: Atlas.

Miller, T. O. 1992. A customer's definition of quality. *The Journal of Business Strategy*, 13(1): 4-7.

Mintzberg, H. 1987. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65: 66–75.

Mintzberg, H., & Waters J. A. 1985. Deliberate and Emergent of Strategies. *Strategic Management Journal*, 6 (3): 257-272.

Mockler, R. J. 1999. *Multinational Strategic Alliances*. Chichester: John Wiley & Sons.

Morrison, S. A. 2001. Actual, adjacent and potential competition. Estimating the full impact of Southwest Airlines. *Journal of Transport Economics and Policy*, 35(2): 239–256.

Neufville, R., & Odoni, A. 2003. *Airport Systems - Planning, Design, and Management*. New York: McGraw Hill.

O'Neill, J., & Stupnytska, A. 2010. *Strategy Series from the Office of the Chairman, 3 December 2010*. Goldman Sachs Asset Management.

One World, www.oneworld.com

Peters, T. J., & Austin, N. 1985. *A Passion for Excellence*. New York: Random House.

Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.

Porter, M. 1980. *Competitive Strategy – Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 75: 59–79.

QL2, www.ql2.com

Qualtrics, www.qualtrics.com

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5th ed.). Lisboa: Gradiva.

Radnoti, G. 2001. *Profit Strategies for Air Transportation*. New York: McGraw Hill.

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. 1990. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5): 105-111.

Reynolds-Feighan, A. 2001. Traffic distribution in low-cost and full-service carrier networks in the US air transportation market. *Journal of Air Transportation Management*, 7: 265-275.

Ribeiro, J. 2007. *Cenarização de Enquadramento para o Estudo de Localização do Novo Aeroporto de Lisboa – Horizonte 2050*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais.

Shaw, S. 2011. *Airline Marketing and Management* (7th ed.). Farnham: Ashgate Publishing Limited.

Silva, A. S., & Pinto, J. M. 1999. *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Skat-Rordam, P. 1999. ***Changing Strategic Direction: Practical Insights into Opportunity Driven Business Development***. Copenhagen: Copenhagen Business School Press

Skyteam, www.skyteam.com

Slater, S. F., & Narver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. ***Journal of Marketing***, 59(3): 63-74.

Slim, R. 2011. ***Mergers and Acquisitions in the European Airline Sector - M&A's by network carriers and low-cost carriers***. Bachelor Thesis in Economics and Business Economics, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.

Smyth, M., & Pearce, B. 2007. ***Aviation Economic Benefits. IATA Economics Briefing N°8***. Geneva: IATA.

Smyth, M., & Pearce, B. 2008. ***Air Travel Demand. IATA Economics Briefing No 9***. Geneva: IATA.

Sonnenberg, F. K. 1991. ***Marketing To Win***. New York: Harper and Row.

Star Alliance, www.staralliance.com

Sultan, F., & Simpson Jr., M. C. 2000. International service variants: airline passenger expectations and perceptions of service quality. ***Journal of Services Marketing***, 14(3): 188-216.

TAP Victoria, www.tapvictoria.com

TAP, www.flytap.com

TAP. 2008. ***Relatório Anual 2007***. Lisboa: TAP, SGPS, SA.

TAP. 2009. ***Relatório Anual 2008***. Lisboa: TAP, SGPS, SA.

TAP. 2010. ***Relatório Anual 2009***. Lisboa: TAP, SGPS, SA.

TAP. 2011. ***Relatório Anual 2010***. Lisboa: TAP, SGPS, SA.

TAP. 2012a. ***Relatório Anual 2011***. Lisboa: TAP, SGPS, SA.

TAP. 2012b. ***Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade 2011***. Lisboa: TAP, SGPS, S.A.

Tretheway, M. 2004. Distortions of airline revenues: why the network airline business model is broken. ***Journal of Air Transportation Management***, 10: 3-14.

Tustin, D. H., Ligthelm, A. A., Martins, J. H., & Van Wyk, H. de J. (Eds.). 2005. ***Marketing Research in Practise***. Pretoria: Unisa Press.

Williams, G. 2002. *Airline Competition: Deregulation's Mixed Legacy*. Farnham: Ashgate Publishing Limited.

Windle, R., & Dresner, M. 1999. Competitive responses to low cost carrier entry. *Transportation Research Part E: Logistic and Transportation Review*, 35: 59–75.

World Tourism Organization. 2013. *UNWTO World Tourism Barometer. Volume 11 January 2013*. Madrid: World Tourism Organization.

World Travel & Tourism Council. 2011. *Travel & Tourism 2011*. London: World Travel & Tourism Council.

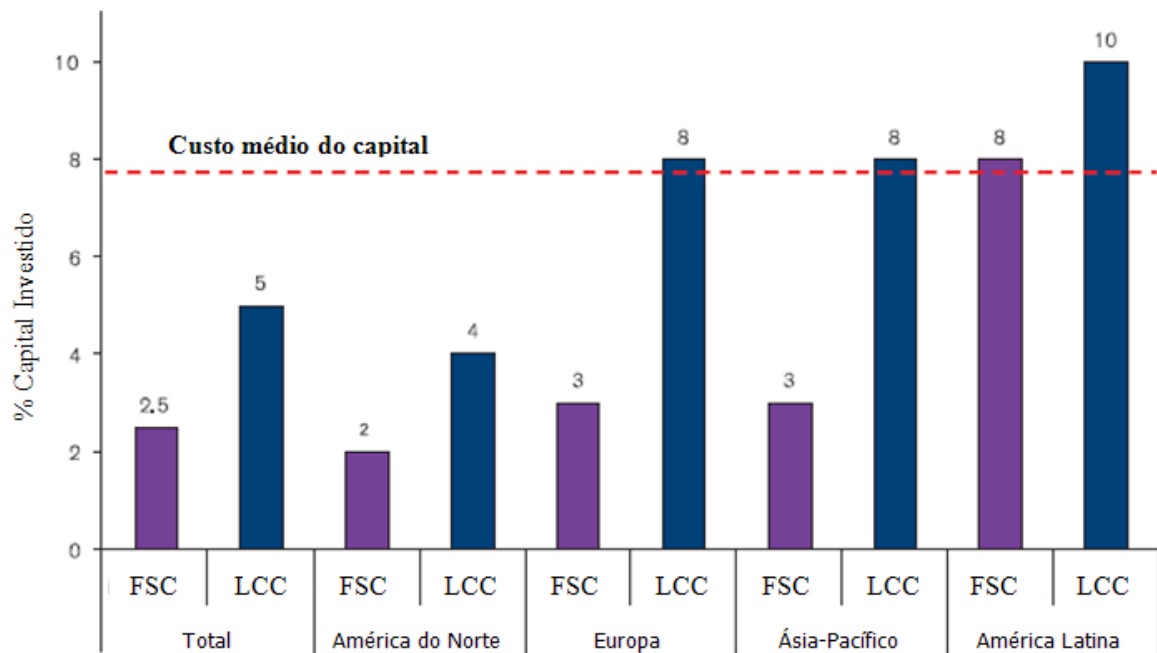
6. ANEXOS

Anexo 1 - Impacto do Transporte Aéreo no emprego e no PIB mundial por continente



Fonte: IATA, 2012 (Adaptado)

Anexo 2 - ROIC abaixo do Custo Médio Ponderado do Capital para a maioria das Transportadoras Aéreas nos diversos modelos de negócio/ localizações geográficas

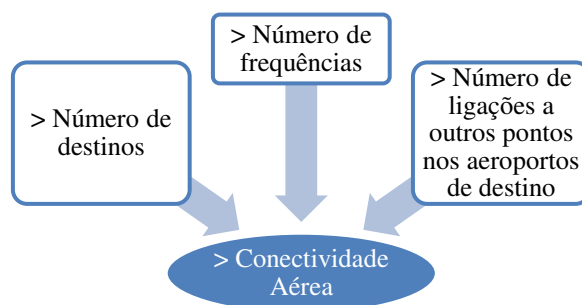


Nota: ROIC – “Retorno do Capital Investido”

Fonte: IATA, 2011 (Adaptado)

Anexo 3 - Indicador de conectividade aérea – IATA

A IATA desenvolveu este indicador que avalia o grau de integração de um país dentro da rede global de transporte aéreo. Agrega o número e a importância económica dos destinos servidos pelos principais aeroportos nacionais, o número de frequências para cada um dos destinos e o número de ligações disponíveis para outros pontos nos aeroportos de destino.



O indicador é baseado no número de lugares disponíveis para cada destino ponderado pela dimensão do aeroporto de chegada (em termos de passageiros). Por exemplo, o aeroporto de Atlanta, o maior do mundo, tem uma ponderação de 1 (100%). Já o de Paris (Charles de Gaulle) tem uma ponderação menor (61%), uma vez que os seus passageiros representam 61% dos passageiros do maior aeroporto mundial (Atlanta). Assim, se um aeroporto nacional tiver 1000 lugares disponíveis para Atlanta é dado um valor ponderado de 1000 e se tiver 1000 lugares disponíveis para Paris é dado um valor ponderado de 610. Estes valores ponderados são somados para todos os destinos (e divididos por 1000 como fator de escala).

Em resumo, o indicador de conectividade pode ser representado como:

$$\sum (N^{\circ} \text{ de Frequências} \times \text{Lugares Disponíveis por Voo} \times \text{Ponderação do Aeroporto de Destino}) \div 1000$$

É um indicador qualitativo que demonstra a importância de não operar apenas para um número alargado de destinos mas para os que tenham importância económica e que permitam ao passageiro aceder a outros destinos subsequentes.

Este indicador foi aplicado a diversos países, localizados em diferentes regiões e com níveis distintos de desenvolvimento económico: América do Norte e Europa Ocidental (Alemanha, Áustria, Bélgica, Canadá, Chipre, Dinamarca, Espanha, EUA, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Malta, Noruega, Portugal, Reino Unido, Suécia e Suíça), Países Desenvolvidos da Ásia (Austrália, Japão e Nova Zelândia), Países Emergentes da Europa (Bulgária, Eslováquia, Eslovénia, Estónia, Hungria, Letónia, Lituânia, Polónia, República Checa, Roménia, Rússia e Turquia), Países em Fase de Transição da Ásia e da América do Sul (Argentina, Brasil, Chile, Coreia do Sul, Hong Kong, Israel, México e Singapura) e Países Emergentes da Ásia e África (África do Sul, China, Egito e Índia).

Fonte: IATA, 2007a

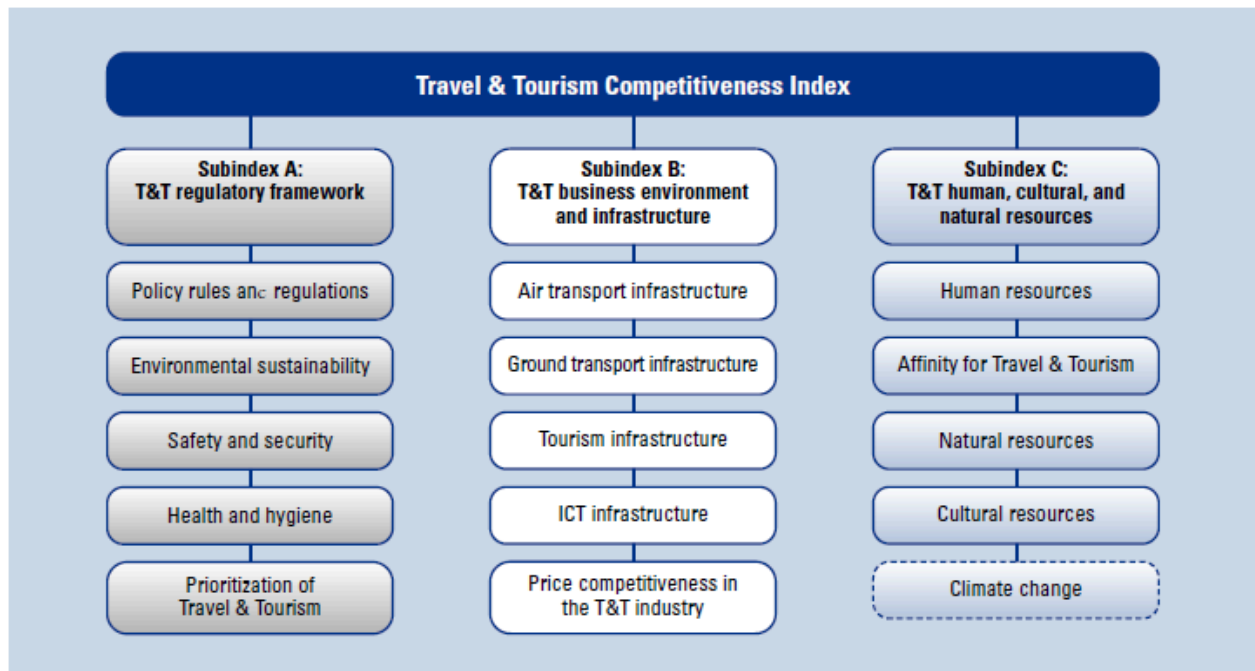
Anexo 4 - Índice Competitividade Global - Viagens e Turismo, 2011 vs. 2009

Country/Economy	2011		2009		Country/Economy	2011		2009	
	Rank/139	Score	Rank/133			Rank/139	Score	Rank/133	
Switzerland	1	5.68	1		Lebanon	70	4.03	n/a	
Germany	2	5.50	3		Albania	71	4.01	90	
France	3	5.41	4		Dominican Republic	72	3.99	67	
Austria	4	5.41	2		Georgia	73	3.98	73	
Sweden	5	5.34	7		Indonesia	74	3.96	81	
United States	6	5.30	8		Egypt	75	3.96	64	
United Kingdom	7	5.30	11		Macedonia, FYR	76	3.96	80	
Spain	8	5.29	6		Colombia	77	3.94	72	
Canada	9	5.29	5		Morocco	78	3.93	75	
Singapore	10	5.23	10		Trinidad and Tobago	79	3.91	84	
Iceland	11	5.19	16		Vietnam	80	3.90	89	
Hong Kong SAR	12	5.19	12		Sri Lanka	81	3.87	78	
Australia	13	5.15	9		Serbia	82	3.85	88	
Netherlands	14	5.13	13		Azerbaijan	83	3.85	76	
Luxembourg	15	5.08	23		Namibia	84	3.84	82	
Denmark	16	5.05	14		Ukraine	85	3.83	77	
Finland	17	5.02	15		Guatemala	86	3.82	70	
Portugal	18	5.01	17		Ecuador	87	3.79	96	
New Zealand	19	5.00	20		Honduras	88	3.79	83	
Norway	20	4.98	19		Cape Verde	89	3.77	n/a	
Ireland	21	4.98	18		Armenia	90	3.77	91	
Japan	22	4.94	25		Botswana	91	3.74	79	
Belgium	23	4.92	22		Gambia, The	92	3.70	87	
Cyprus	24	4.89	21		Kazakhstan	93	3.70	92	
Estonia	25	4.88	27		Philippines	94	3.69	86	
Malta	26	4.88	29		Kuwait	95	3.68	95	
Italy	27	4.87	28		El Salvador	96	3.68	94	
Barbados	28	4.84	30		Bosnia and Herzegovina	97	3.63	107	
Greece	29	4.78	24		Guyana	98	3.62	102	
United Arab Emirates	30	4.78	33		Moldova	99	3.60	93	
Czech Republic	31	4.77	26		Nicaragua	100	3.56	103	
Korea, Rep.	32	4.71	31		Mongolia	101	3.56	105	
Slovenia	33	4.64	35		Rwanda	102	3.54	n/a	
Croatia	34	4.61	34		Kenya	103	3.51	97	
Malaysia	35	4.59	32		Senegal	104	3.49	101	
Montenegro	36	4.56	52		Syria	105	3.49	85	
Taiwan, China	37	4.56	43		Venezuela	106	3.46	104	
Hungary	38	4.54	38		Kyrgyz Republic	107	3.45	106	
China	39	4.47	47		Ghana	108	3.44	110	
Bahrain	40	4.47	41		Cambodia	109	3.44	108	
Thailand	41	4.47	39		Tanzania	110	3.42	98	
Qatar	42	4.45	37		Zambia	111	3.40	100	
Mexico	43	4.43	51		Nepal	112	3.37	118	
Costa Rica	44	4.43	42		Algeria	113	3.37	115	
Puerto Rico	45	4.42	53		Iran, Islamic Rep.	114	3.37	n/a	
Israel	46	4.41	36		Uganda	115	3.36	111	
Tunisia	47	4.39	44		Swaziland	116	3.35	n/a	
Bulgaria	48	4.39	50		Bolivia	117	3.35	114	
Poland	49	4.38	58		Tajikistan	118	3.34	109	
Turkey	50	4.37	56		Zimbabwe	119	3.31	121	
Latvia	51	4.36	48		Benin	120	3.30	120	
Brazil	52	4.36	45		Malawi	121	3.30	117	
Mauritius	53	4.35	40		Ethiopia	122	3.26	123	
Slovak Republic	54	4.35	46		Paraguay	123	3.26	122	
Lithuania	55	4.34	49		Libya	124	3.25	112	
Panama	56	4.30	55		Pakistan	125	3.24	113	
Chile	57	4.27	57		Cameroon	126	3.18	125	
Uruguay	58	4.24	63		Madagascar	127	3.18	116	
Russian Federation	59	4.23	59		Mozambique	128	3.18	124	
Argentina	60	4.20	65		Bangladesh	129	3.11	129	
Oman	61	4.18	68		Nigeria	130	3.09	128	
Saudi Arabia	62	4.17	71		Côte d'Ivoire	131	3.08	130	
Romania	63	4.17	66		Burkina Faso	132	3.06	126	
Jordan	64	4.14	54		Mali	133	3.05	119	
Jamaica	65	4.12	60		Timor-Leste	134	2.99	n/a	
South Africa	66	4.11	61		Lesotho	135	2.95	132	
Brunei Darussalam	67	4.07	69		Mauritania	136	2.85	127	
India	68	4.07	62		Burundi	137	2.81	131	
Peru	69	4.04	74		Angola	138	2.80	n/a	
					Chad	139	2.56	133	

(Cont'd.)

Fonte: Blanke e Chiesa, 2011

Anexo 5 - Composição dos três subíndices do índice Competitividade Global para o sector das viagens e turismo



Fonte: Fonte: Blanke e Chiesa, 2011

Nota: O índice de Competitividade Global para o sector das viagens e turismo é baseado em três subíndices principais que avaliam o nível de competitividade: (1) o quadro regulamentar; (2) o “ambiente” de negócios e as infraestruturas existentes; e (3) recursos humanos, culturais e naturais. Cada uma destas subcategorias é composta por outras que no total contabilizam 14: (1) políticas de regulamentação e regulação; (2) sustentabilidade ambiental; (3) segurança; (4) saúde e higiene; (5) priorização das viagens e turismo; (6) infraestruturas de transporte aéreo; (7) infraestruturas de transporte terrestre; (8) infraestruturas turísticas; (9) infraestruturas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC); (10) competitividade de preço no sector das viagens e turismo; (11) recursos humanos; (12) afinidade/ relação com as viagens e turismo; (13) recursos naturais; e (14) recursos culturais.

Anexo 6 - Os 100 aeroportos mundiais com mais passageiros (2011)

Posição	Região	Aeroporto	Código IATA	Passageiros 2011	Passageiros 2010	Variação (%)
1º	América do Norte	ATLANTA GA, US (ATL)	ATL	92365860	89292748	3.4%
2º	Ásia Pacífico	BEIJING, CN (PEK)	PEK	77403668	73913402	4.7%
3º	Europa	LONDON, GB (LHR)	LHR	69433565	65884143	5.4%
4º	América do Norte	CHICAGO IL, US (ORD)	ORD	66561023	66904971	-0.5%
5º	Ásia Pacífico	TOKYO, JP (HND)	HND	62263025	64117894	-2.9%
6º	América do Norte	LOS ANGELES CA, US (LAX)	LAX	61848449	58995672	4.8%
7º	Europa	PARIS, FR (CDG)	CDG	60970551	58166563	4.8%
8º	América do Norte	DALLAS/FORT WORTH TX, US (DFW)	DFW	57806152	56905066	1.6%
9º	Europa	FRANKFURT, DE (FRA)	FRA	56436255	53009221	6.5%
10º	Ásia Pacífico	HONG KONG, HK (HKG)	HKG	53314213	50359536	5.9%
11º	América do Norte	DENVER CO, US (DEN)	DEN	52699298	52209203	0.9%
12º	Médio Oriente	DUBAI, AE (DXB)	DXB	50977960	47180628	8.0%
13º	Ásia Pacífico	JAKARTA, ID (CGK)	CGK	50446618	43981022	14.7%
14º	Europa	AMSTERDAM, NL (AMS)	AMS	49754910	45211749	10.0%
15º	Europa	MADRID, ES (MAD)	MAD	49644302	49842726	-0.4%
16º	Ásia Pacífico	BANGKOK, TH (BKK)	BKK	47910744	42784967	12.0%
17º	América do Norte	NEW YORK NY, US (JFK)	JFK	47854283	46493667	2.9%
18º	Ásia Pacífico	SINGAPORE, SG (SIN)	SIN	46543845	42038777	10.7%
19º	Ásia Pacífico	GUANGZHOU, CN (CAN)	CAN	45400156	40975253	10.8%
20º	América do Norte	LAS VEGAS NV, US (LAS)	LAS	41479572	39757359	4.3%
21º	Ásia Pacífico	SHANGHAI, CN (PVG)	PVG	41450211	40387640	2.6%
22º	América do Norte	SAN FRANCISCO CA, US (SFO)	SFO	40907389	39254110	4.2%
23º	América do Norte	PHOENIX AZ, US (PHX)	PHX	40565677	38552409	5.2%
24º	América do Norte	HOUSTON TX, US (IAH)	IAH	40170844	40475669	-0.8%
25º	América do Norte	CHARLOTTE NC, US (CLT)	CLT	39043708	38143078	2.4%
26º	América do Norte	MIAMI FL, US (MIA)	MIA	38314389	35698025	7.3%
27º	Europa	MUNICH, DE (MUC)	MUC	37763701	34721605	8.8%
28º	Ásia Pacífico	KUALA LUMPUR, MY (KUL)	KUL	37670586	34087636	10.5%
29º	Europa	ROME, IT (FCO)	FCO	37651222	36227778	3.9%
30º	Europa	ISTANBUL, TR (IST)	IST	37398221	32165817	16.3%
(...)						
36º	Europa	LONDON, GB (LGW)	LGW	33668048	31378644	7.3%
(...)						
83º	Europa	LONDON, GB (STN)	STN	18046777	18574204	-2.8%
(...)						
98º	Europa	LISBON, PT (LIS)	LIS	14791260	14058751	5.2%

Fonte: Airports Council International (Adaptado)

Anexo 7 - As 50 Transportadoras Aéreas mundiais com mais ASK (2012)

Transportadora Aérea	Região	ASK (em milhões)			Ranking		
		Dez 2012	Dez 2011	Variação (%)	Dez 2012	Dez 2011	Variação
United Airlines	América do Norte	6149	3676	67.3%	1	4	3
Delta Air Lines	América do Norte	5644	5660	-0.3%	2	1	-1
Emirates	Médio Oriente	4993	4217	18.4%	3	3	-
American Airlines	América do Norte	4801	4740	1.3%	4	2	-2
Southwest Airlines	América do Norte	3277	3053	7.3%	5	6	1
Lufthansa	Europa	3159	3232	-2.3%	6	5	-1
British Airways	Europa	3050	2970	2.7%	7	7	-
Air France	Europa	2826	2948	-4.2%	8	8	-
China Southern	Ásia Pacífico	2597	2339	11.0%	9	10	1
Singapore Airlines	Ásia Pacífico	2376	2285	4.0%	10	11	1
Cathay Pacific	Ásia Pacífico	2312	2519	-8.2%	11	9	-2
Air China	Ásia Pacífico	2194	1976	11.0%	12	13	1
US Airways	América do Norte	2017	2148	-6.1%	13	12	-1
China Eastern	Ásia Pacífico	1987	1803	10.2%	14	15	1
Turkish Airlines	Europa	1918	1547	24.0%	15	22	7
Qantas Airways	Ásia Pacífico	1863	1967	-5.3%	16	14	-2
Qatar Airways	Médio Oriente	1798	1654	8.7%	17	19	2
KLM	Europa	1786	1743	2.4%	18	16	-2
Korean Air Lines	Ásia Pacífico	1735	1699	2.1%	19	17	-2
Thai Airways	Ásia Pacífico	1703	1601	6.3%	20	20	-
Air Canada	América do Norte	1671	1699	-1.6%	21	18	-3
All Nippon Airways	Ásia Pacífico	1550	1247	24.3%	22	25	3
TAM	América Latina e Caraíbas	1494	1484	0.7%	23	23	-
Ryanair	Europa	1476	1591	-7.2%	24	21	-3
Japan Airlines	Ásia Pacífico	1376	1392	-1.2%	25	24	-1
JetBlue Airways	América do Norte	1215	1189	2.1%	26	27	1
Aeroflot	Europa	1198	1033	15.9%	27	29	2
Etihad Airways	Médio Oriente	1136	989	14.8%	28	32	4
easyJet	Europa	1124	1056	6.4%	29	28	-1
Iberia	Europa	1046	1198	-12.7%	30	26	-4
Malaysia Airlines	Ásia Pacífico	1039	1020	1.9%	31	30	-1
Virgin Atlantic	Europa	1005	975	3.1%	32	33	1
Gol	América Latina e Caraíbas	913	1007	-9.3%	33	31	-2
Asiana Airlines	Ásia Pacífico	876	802	9.3%	34	36	2
Air India	Ásia Pacífico	869	897	-3.1%	35	34	-1
Alaska Airlines	América do Norte	867	807	7.4%	36	35	-1
(...)							

Nota: Os dados apresentados referem-se a uma semana de Dezembro considerada representativa da capacidade oferecida pelas empresas constantes na análise.

Fonte: CAPA – Centre for Aviation (Adaptado)

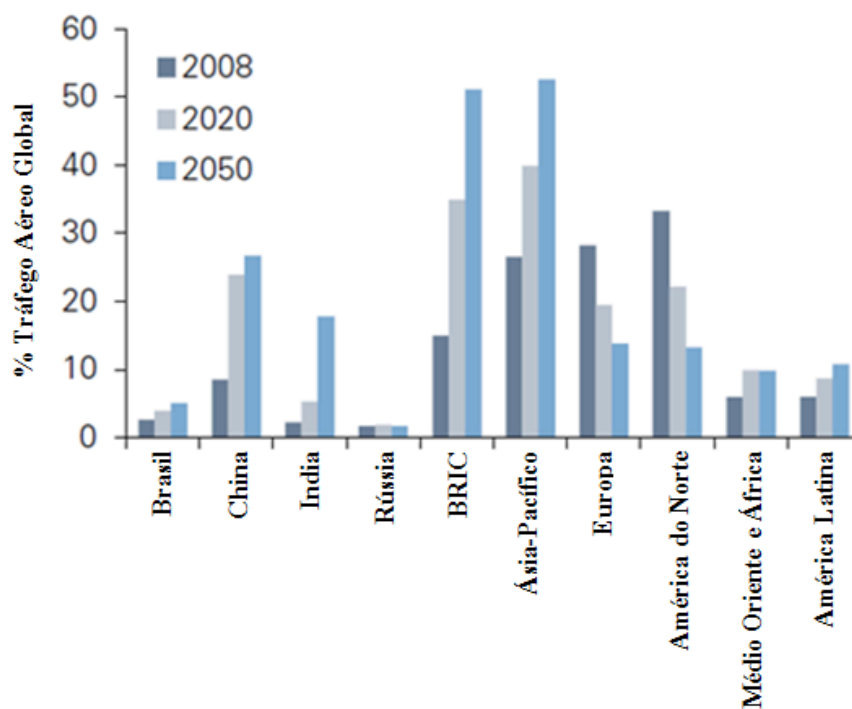
Anexo 8 - As maiores Fusões e Aquisições europeias de FSC e LCC, ordenadas pelo valor do negócio

FSC						
Comprador	País	Alvo	País	Ano	Operação	Valor do Negócio (em milhões de euros)
IAG Group (BA e Iberia)	Espanha	Iberia	Espanha	2011	Participação 100% em vez de 13%	2298
CAI	Itália	Alitalia	Itália	2008	Aquisição - 100% (1)	1000
Air France	França	KLM	Holanda	2004	Aquisição - 100%	784
Air France-KLM	França	Alitalia	Itália	2009	Participação minoritária - 25%	323
Lufthansa	Alemanha	Jetblue	EUA	2007	Participação minoritária - 19%	213
Air France-KLM	França	VLM	Bélgica	2008	Aquisição - 100%	180
SAS AB	Escandinávia	Spanair	Espanha	2001	Participação 74% em vez de 49%	112
SAS GROUP AB	Escandinávia	Braathens	Noruega	2001	Aquisição - 100%	111
British Airways	Reino Unido	Elysair	França	2008	Aquisição - 100%	68
Lufthansa	Alemanha	Brussels Air	Bélgica	2009	Participação minoritária - 45% (2)	65
(1) Negócio ocorrido devido à falência da Alitalia						
(2) Em 2011, a Lufthansa adquiriu os restantes 55%						

LCC						
Comprador	País	Alvo	País	Ano	Operação	Valor do Negócio (em milhões de euros)
easyJet	Reino Unido	Go Fly	Reino Unido	2002	Aquisição - 100%	599
Air Berlin	Reino Unido	LTU	Alemanha	2007	Aquisição - 100%	340
CAI	Itália	Air One	Itália	2008	Aquisição - 100%	300
Vueling	Espanha	Clickair	Espanha	2009	Aquisição - 100%	175
Flybe	Reino Unido	BA Connect	Reino Unido	2006	Aquisição - 100%	156
easyJet	Reino Unido	GB Airways	Reino Unido	2007	Aquisição - 100%	139
Ryanair	Irlanda	Aer Lingus	Irlanda	2007	Participação minoritária - 29%	52
British Midland	Reino Unido	British Mediterranean Airways	Reino Unido	2007	Aquisição - 100%	46
Ryanair	Irlanda	Buzz	Holanda	2003	Aquisição - 100%	20

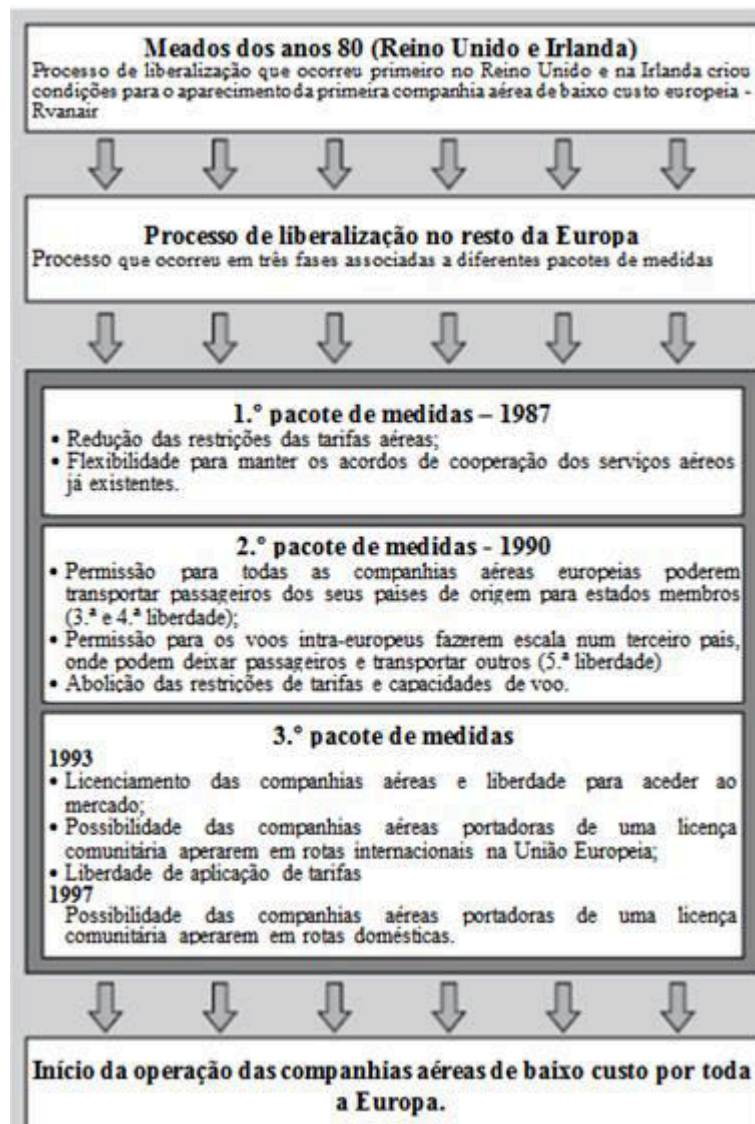
Fonte: Slim, 2011 (Adaptado)

Anexo 9 - Estimativa da distribuição do tráfego aéreo global para 2020 e 2050



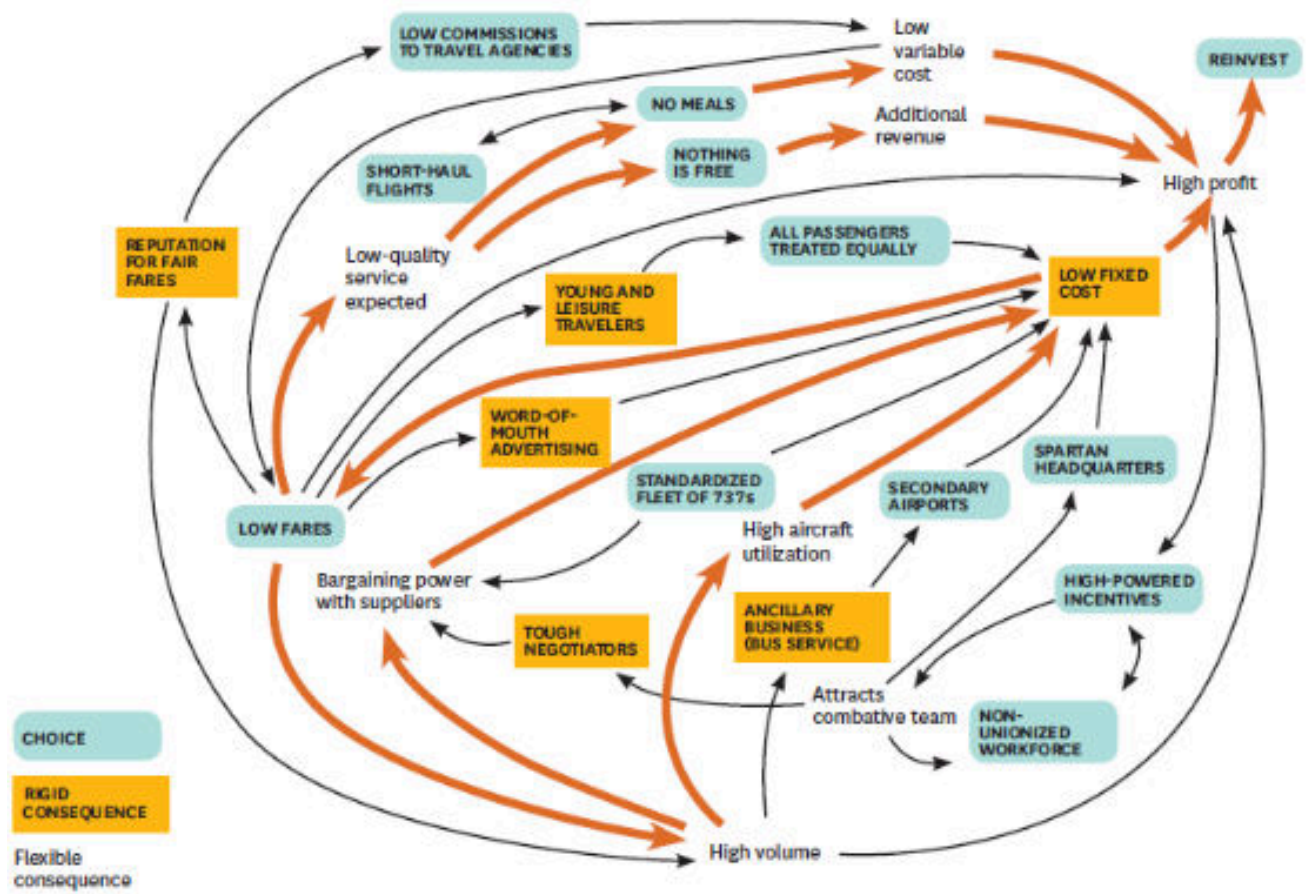
Fonte: O'Neill e Stupnytska, 2010

Anexo 10 - O processo de liberalização na Europa



Fonte: Almeida e Costa, 2012 (Adaptado)

Anexo 11 - O modelo de negócio da Ryanair



Fonte: Casadesus-Masanell e Ricart, 2011

Anexo 12 - Resumo da literatura sobre elasticidade-preço nas tarifas aéreas

Autor/ Paper	Elasticidade Estimada	Variáveis Dependentes	Variáveis Explicativas	Conclusões
Taplin - A Coherence Approach Estimates of Price Elasticities in the Vacation Travel Market (1980).	Preço (<i>leisure</i>): -0.9 a -3.3 Rendimento: 1.0 a 2.6.	Resultados sintetizados de outros estudos.	Resultados sintetizados de outros estudos.	Elasticidade-cruzada de diversos bens substitutos e complementares foi inferida baseada nos resultados de outros estudos. Alojamento, viagens domésticas, custos de transporte automóvel e preços de outros bens de consumo foram analisados para perceber o seu efeito na procura externa.
Abrahams - A Service Quality Model of Air Travel Demand: An Empirical Study (1983).	Preço: -0.36 a -1.81 Rendimento: 0.46 a 1.6.	Tempo de atraso esperado nos voos. Elasticidade preço da procura é calculada indiretamente.	Tarifa sem restrições mais barata, produto da população das cidades de O/D, alterações no PNB, percepção de preço no transporte aéreo relativamente ao transporte automóvel.	Existe um rápido crescimento das instalações de hotelaria e recreio na presença de uma LCC. Expansão da atividade empresarial devido à melhoria da conectividade. As rotas longo-curso parecem ser mais elásticas que as de médio-curso e o tráfego <i>leisure</i> mais elástico que o <i>business</i> . Correlação negativa entre a redução tarifária ocorrida nos anos 80 e a elasticidade estimada para a qualidade do serviço.
Oum, Gillen, and Noble - Demands for Fare classes and Pricing in Airline Markets (1986).	Preço: -1.152 (todas as rotas) Rendimento: -1.445 (todas as rotas).	Procura agregada da rota.	Tarifa média. Rendimento <i>per capita</i> e população entre O/D. Rotas de lazer (dummies).	Elasticidades parcialmente derivadas para três classes tarifárias utilizando um sistema de procura translog numa primeira fase. Posteriormente foi estimada uma função procura log-lin como medida das elasticidades-preço. Foram também calculadas as tarifas ótimas de Ramsey. Foram utilizados dados das rotas domésticas norte-americanas.
Oum - Alternative Demand Models and their Elasticity Estimates (1989).	Não foram estimadas elasticidades.	Não foram estimadas elasticidades.	Não disponível.	Foi estimada a procura através dos modelos linear, log-lin, box-cox, logit, e translog para saber a efetividade e previsão de procura. O translog foi o que revelou melhores resultados: a elasticidade exibiu estabilidade e previsibilidade maiores e desvio-padrões menores.
Oum, Zhang, and Zhang - Inter-Firm Rivalry and Firm-Specific Price Elasticities in Deregulated Airline Markets (1993).	Preço: -1.24 a -2.34 nas rotas domésticas norte-americanas.	Procura agregada da rota por empresa.	Tarifa média. Total de rendimento. Sazonalidade (dummies). Rotas de lazer (dummies). Custo por passageiro milha.	Foram medidas as elasticidades preço específicas por empresa e concluiu-se que aumentavam com a distância. Rotas de lazer apresentam valores mais elevados. Num ambiente de duopólio as empresas têm um comportamento singular.
Alperovich and Machnes - The Role of Wealth in the Demand for International Air Travel (1994).	Preço: -0.27 (todas as rotas) Rendimento: 1.64 a 2.06.	Viajantes <i>per capita</i> .	Ativos financeiros e não-financeiros. Salários. Índice de preços no consumidor.	Os autores examinaram o transporte aéreo à saída de Israel. O preço foi considerado inelástico enquanto o rendimento altamente elástico. Foi usado o modelo log-lin. Os ativos totais (financeiros e não-financeiros) foram identificados como fatores determinantes na procura.
Australian Bureau of Transport and Communications Economics - Demand Elasticities for Air Travel and from Australia (1995).	Preço: -0.14 a -1.19 (<i>Leisure</i> aust.) -0.5 a -1.86 (<i>Leisure</i> externo) -0.01 a -0.4 (<i>Business</i> aust.) -0.16 a -0.62 (<i>Business</i> externo) Rendimento: 0.21 a 11.58 (<i>Leisure</i> aust.) 1.88 a 5.51 (<i>Leisure</i> externo).	Total de passageiros <i>leisure</i> e <i>business</i> por Origem-Destino.	Rendimento doméstico disponível. Índice de preços de alojamento e viagens de lazer domésticas. Taxas de câmbio anuais médias. Preço relativo de viagens de lazer e alojamento.	O rendimento e o preço são fatores determinantes do tráfego <i>leisure</i> e <i>business</i> no mercado australiano. A taxa de câmbio também foi analisada. A elasticidade varia consoante o tipo de passageiro e o O/D. Foram utilizados os modelos linear e log-lin.

(Continuação)

Autor/ <i>Papper</i>	Elasticidade Estimada	Variáveis Dependentes	Variáveis Explicativas	Conclusões
Cohas, Belobaba, and Simpson - Competitive Fare and Frequency Effects in Airport Market Share Modelling (1995).	Preço: -0.37 a -0.83.	Quota de mercado por empresa.	Dados de tráfego de 1979/1 a 1992/2.	Foram verificados os efeitos na competitividade em mercados em duopólio. A elasticidade da quota de mercado em relação ao número de frequências revelou-se positiva e em relação ao preço revelou-se negativa. A elasticidade cruzada da quota de mercado já se revelou positiva.
Jorge-Calderon - A Demand Model for Scheduled Airline Services on International European Routes (1997).	Preço: -0.534 (económica) Frequências: 0.79 a 1.26 Dimensão das aeronaves: 0.55 a 1.74.	Total de tráfego em voos regulares entre duas cidades.	População e rendimento das O/D. Distância. Frequências. Dimensão média das aeronaves. Tarifas sem restrição de económica. Viagens que sobrevoam o mar, proximidade de aeroportos <i>hub</i> , tarifas com restrições <i>discount</i> , destinos de férias em <i>resorts</i> (dummies).	As rotas internacionais europeias foram analisadas usando modelos de procura com diversas variáveis independentes. As tarifas <i>discount</i> têm um efeito positivo no aumento de tráfego e são mais usadas no médio-curso. Os voos mais longos são mais sensíveis ao preço devido ao reduzido uso de tarifas <i>discount</i> .
Taplin - A Generalised Decomposition of Travel-Related Demand Elasticities into Choice and Generation Components (1997).	Preço: -1.7 a -2.1 (<i>leisure</i>) Rendimento: 1.1 a 2.1.	Estimado a partir de Taplin (1980).	Estimado a partir de Taplin (1980).	Foram medidas as elasticidades-preço específicas por empresa e concluiu-se que aumentavam com a distância. As rotas tipicamente de lazer revelam números superiores de elasticidade.
Hamal - Australian Outbound Holiday Travel Demand Long-haul vs. Short-haul (1998).	Preço: -0.35 a -2.23 Rendimento: 0.63 a 0.84.	Partidas para voos com estadia de curta duração por motivos de lazer.	Rendimento doméstico <i>per capita</i> . Índice de preços domésticos e externos em viagens de lazer e alojamento. Taxas de câmbio.	Utilizados quatro modelos log-log com diferentes variáveis explicativas. As elasticidades-rendimento dependem do mercado. As elasticidades-preço cruzadas com procura doméstica e alojamento foi positiva e acima de um para todos os mercados.
Carlsson - Private vs. Business and Rail vs. Air Passengers: Willingness to pay for Transport Attributes (1999).	Preço: -1.09 a -1.43 (total) -0.94 a -1.28 (<i>business</i>) -2.95 a -3.04 (particular).	Número de viagens.	Elasticidades foram inferidas indiretamente através do modelo logit.	Foi feito um inquérito para determinar a <i>willingness-to-pay</i> dos passageiros. Os passageiros de negócios dão maior importância ao tempo e são menos elásticos em relação ao preço.
Abed, Ba-Fail, Jasimuddin - An Econometric Analysis of International Air Travel Demand in Saudi Arabia (2001).	Não foram estimadas elasticidades.	Procura para o transporte aéreo internacional.	Dimensão da população. Despesas.	Foi proposto um modelo econométrico da procura internacional da Arábia Saudita. A população e o consumo foram identificadas como as determinantes mais importantes.
Gillen, Morrison, Stewart - Air Travel Demand Elasticities: Concepts Issues and Measurement (2002).	Preço: -0.27 (Longo-curso int. <i>business</i>) -1.04 (Longo-curso int. <i>leisure</i>) -1.15 (Longo-curso dom. <i>business</i>) -1.10 (Longo-curso dom. <i>leisure</i>) -0.7 (Médio-curso dom. <i>business</i>) -1.52 (Médio-curso <i>leisure</i>) Rendimento: 1.39.	Inquérito para um vasto grupo de análises.	Inquérito para um vasto grupo de análises.	Foram identificados seis mercados distintos de transporte aéreo: tráfego <i>leisure</i> e <i>business</i> , longo-curso e médio-curso, viagens internacionais e viagens domésticas (norte-americanas) de longo-curso. As estimativas variaram muito refletindo a extensa lista de estudos analisados neste trabalho.

(Continuação)

Autor/ <i>Papper</i>	Elasticidade Estimada	Variáveis Dependentes	Variáveis Explicativas	Conclusões
Brons, Pels, Nijkamp, Rietveld - Price Elasticities of Demand for Passenger Air Travel: A Meta-Analysis (2002).	Não foram estimadas elasticidades.	Elasticidade preço.	Distância de transferência. Classe tarifária. Localização geográfica. Método de investigação (time, cross-section, ou pooled). Horizonte de tempo. Período de recolha de dados.	Este trabalho analisou os fatores que afetam a elasticidade-preço no sector do transporte aéreo. As elasticidades-preço no longo prazo apresentam valores absolutos mais elevados. Os passageiros <i>business</i> são menos sensíveis ao preço (a diferença é cerca de 0,60). Os passageiros europeus não são mais sensíveis ao preço que os norte-americanos ou australianos.
Castelli, Pesenti, Ukovich - An Airline-Based Multilevel Analysis of Airfare Elasticity for Passenger Demand (2003).	Preço: -1.058 (todas as rotas) De -0.75 a -1.62 em rotas específicas Frequências: 0.862.	Nº de passageiros numa dada rota, classe e dia. Sem distinção entre O/D.	Tarifa. População total servida pelos aeroportos. PIB per capita nas áreas de influência dos dois aeroportos. Distância entre os dois aeroportos. Custo em modos de transporte alternativos. Frequência diária de voos. Dimensão das aeronaves. <i>Hub</i> (dummy).	Foi estimada a elasticidade-preço de uma empresa particular (Air Dolomiti – a maior transportadora aérea regional italiana). Foram examinadas nove rotas e as suas elasticidades variavam bastante (desde -0,75 até -1,62).
Price Waterhouse Coopers - Aviation Emissions and Policy Instruments, Final Report (2005).	Preço: -0.73 (<i>business</i>) -1.52 (<i>leisure</i>) -1.23 (FSC) -1.38 (LCC) -1.02 (Carga).	Nenhuma informação fornecida.	Nenhuma informação fornecida.	Foram estimados os impactos na competitividade e desempenho económico para a UE depois das alterações em algumas políticas regulatórias do sector.
Rubin and Joy - Where are the Airlines Headed? Implications of Airline Industry Structure and Change for Consumers (2005).	Preço: -2.4 (<i>leisure</i>).	Nenhuma informação fornecida.	Nenhuma informação fornecida.	A procura de transporte aéreo tornou-se mais elástica em relação ao preço com a compra <i>online</i> dos bilhetes, tornando as tarifas mais transparentes.
Goolsbee and Syverson - How Do Incumbents Respond to the Threat of Entry? Evidence from the Major Airlines (2006).	Preço: -0.64 a -1.12.	Total de passageiros ou tarifas médias.	Time dummies. Diversas variáveis são usadas nas diferentes especificações dos modelos.	A ameaça de entrada de uma LCC (Southwest) foi suficiente para os preços caírem e o tráfego aumentar consequentemente na rota estudada. As alterações tarifárias a partir deste período indiciam uma elasticidade entre -0,64 e -1,12.
Njegovan - Elasticities of Demand for Leisure Air Travel: A System Modelling Approach (2006).	Preço: -0.7 (todas as rotas) Rendimento: 1.5 (todas as rotas).	Percentagem do orçamento doméstico gasto em viagens aéreas por motivos de lazer.	Preço da viagem e do turismo interno e externo. Total de despesas em lazer.	Foi analisada a elasticidade da procura no Reino Unido. O mercado doméstico <i>leisure</i> apresenta uma elasticidade-rendimento de 0,6. A elasticidade revelou-se inelástica às alterações tarifárias.

Fonte: InterVISTAS, 2007

Anexo 13 - Inquérito *online* elaborado e utilizado na recolha de dados

Versão Portuguesa: “O que valoriza quando viaja de avião?”

Q1 Género:

- ☐ Feminino (1)
- ☐ Masculino (2)

Q2 País de residência:

- ☐ Portugal (1)
- ☐ Reino Unido (2)
- ☐ Outro país europeu (3)
- ☐ Outro país não europeu (4)

Q3 Grupo etário:

- ☐ até 18 anos (1)
- ☐ 19-25 anos (2)
- ☐ 26-35 anos (3)
- ☐ 36-45 anos (4)
- ☐ 46-65 anos (5)
- ☐ mais de 65 anos (6)

Q4 Situação laboral:

- ☐ Estudante (1)
- ☐ Empregado por conta de outrem (2)
- ☐ Empregado por conta própria (3)
- ☐ Reformado (4)
- ☐ Desempregado (5)

Q5 Número médio de viagens por ano (ida e volta) em companhias de aviação comercial:

- ☐ 1 viagem (1)
- ☐ 2-4 viagens (2)
- ☐ 5-7 viagens (3)
- ☐ mais de 7 viagens (4)
- ☐ Não viajo (5)

Q6 Motivo da maioria das viagens anuais realizadas:

- ☐ Lazer (1)
- ☐ Negócios (2)
- ☐ Outro (3)

Q7 Classe de viagem mais utilizada:

- ☐ Classe Económica (1)
- ☐ Classe Executiva (2)

Q8 Na sua opinião, qual é o grau de importância dos seguintes fatores para a escolha de uma determinada companhia de aviação num voo de médio-curso (europeu)?

	Nada Importante (1)	Pouco Importante (2)	Importante (3)	Muito Importante (4)	Extremamente Importante (5)
Existência de local físico de venda de bilhetes (agência de viagens e/ ou balcão de vendas da própria companhia) (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Segurança/ confiança transmitida pela companhia aérea (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Boa experiência anterior (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Diversidade de destinos, incluindo voos intercontinentais (4)	☐	☐	☐	☐	☐
Horário conveniente (5)	☐	☐	☐	☐	☐
Pontualidade dos voos (6)	☐	☐	☐	☐	☐
Preço cobrado pelo bilhete (7)	☐	☐	☐	☐	☐
Existência de check-in gratuito em balcão físico, além do self check-in (8)	☐	☐	☐	☐	☐
Reserva de um lugar específico no avião (9)	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidade na alteração das datas de viagem (10)	☐	☐	☐	☐	☐
Reembolso em caso de desistência da viagem (11)	☐	☐	☐	☐	☐
Acesso a <i>lounges</i> no aeroporto (12)	☐	☐	☐	☐	☐
Maior número de Kgs permitido na bagagem de mão/ porão (13)	☐	☐	☐	☐	☐
Qualidade/ conforto das aeronaves (14)	☐	☐	☐	☐	☐
Qualidade da tripulação de cabine a bordo (15)	☐	☐	☐	☐	☐
Refeições/ bebidas gratuitas a bordo (16)	☐	☐	☐	☐	☐
Jornais/ revistas gratuitos a bordo (17)	☐	☐	☐	☐	☐
Entretenimento a bordo (vídeo, música, jogos, etc.) (18)	☐	☐	☐	☐	☐
Internet (Wi-Fi) e rede móvel a bordo (19)	☐	☐	☐	☐	☐
Programa de fidelização/ acumulação de milhas para passageiros frequentes (20)	☐	☐	☐	☐	☐
Proximidade do aeroporto de chegada/ partida ao local pretendido (21)	☐	☐	☐	☐	☐
Rapidez no embarque/ desembarque (22)	☐	☐	☐	☐	☐
Embarque/ desembarque diferenciado (23)	☐	☐	☐	☐	☐

Versão Inglesa: “What do you value when you travel by plane?”

Q1 Gender:

- ☐ Female (1)
- ☐ Male (2)

Q2 Country of residence:

- ☐ Portugal (1)
- ☐ United Kingdom (2)
- ☐ Another european country (3)
- ☐ Another non-european country (4)

Q3 Age group:

- ☐ up to 18 years old (1)
- ☐ 19-25 years old (2)
- ☐ 26-35 years old (3)
- ☐ 36-45 years old (4)
- ☐ 46-65 years old (5)
- ☐ over 65 years old (6)

Q4 Job situation:

- ☐ Student (1)
- ☐ Posted employed (2)
- ☐ Self-employed (3)
- ☐ Retired (4)
- ☐ Unemployed (5)

Q5 How many return trips have you taken approximately in the last 12 months (in commercial airlines)?

- ☐ 1 trip (1)
- ☐ 2-4 trips (2)
- ☐ 5-7 trips (3)
- ☐ over 7 trips (4)
- ☐ I don't travel (5)

Q6 Purpose of the majority of the trips:

- ☐ Leisure (1)
- ☐ Business (2)
- ☐ Other (3)

Q7 Class of service mostly used:

- ☐ Economy Class (1)
- ☐ Executive Class (2)

Q8 In your opinion, what's the degree of importance of the following items when choosing an airline in a medium-haul flight?

	Not Very Important (1)	Somewhat Important (2)	Important (3)	Very Important (4)	Extremely Important (5)
Existence of a physical place for selling passenger tickets (travel agency and / or ticket counter owned by the airline) (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Company safety / reliability (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Positive experience in the past (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Variety of routes, including long-haul flights (4)	☐	☐	☐	☐	☐
Convenient schedule (5)	☐	☐	☐	☐	☐
Punctuality (6)	☐	☐	☐	☐	☐
Price charged for the ticket (7)	☐	☐	☐	☐	☐
Free existence of counter check-in service, besides self-check-in (8)	☐	☐	☐	☐	☐
Reservation of a specific seat on the aircraft (seat assignment) (9)	☐	☐	☐	☐	☐
Ticket changes allowed in booking travel dates (10)	☐	☐	☐	☐	☐
Right to receive payment refund when travel is cancelled (11)	☐	☐	☐	☐	☐
Access to airport lounges (12)	☐	☐	☐	☐	☐
Bigger weight limits allowed for carry-on baggage and checked baggage (13)	☐	☐	☐	☐	☐
Quality / comfort of aircrafts (14)	☐	☐	☐	☐	☐
Quality of on-board cabin crew (15)	☐	☐	☐	☐	☐
Free meal / beverages (16)	☐	☐	☐	☐	☐
Free newspapers / magazines (17)	☐	☐	☐	☐	☐
In-flight entertainment (movies, music, videogames, etc.) (18)	☐	☐	☐	☐	☐
Internet (Wi-Fi) and mobile network on-board (19)	☐	☐	☐	☐	☐
Frequent flyer program (earning miles) (20)	☐	☐	☐	☐	☐
Proximity of the airport of arrival / departure to the desired destination (21)	☐	☐	☐	☐	☐
Quickness at boarding / disembarking procedure (22)	☐	☐	☐	☐	☐
Differentiated boarding / disembarking (23)	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo 14 - Valores absolutos – Questão 8: “Na sua opinião, qual é o grau de importância dos seguintes fatores para a escolha de uma determinada companhia de aviação num voo de médio-curso (europeu)?”

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante	Obs.	Média	Ranking de Valorização
	1	2	3	4	5			
Q8-01 Local físico de venda de bilhetes	295	262	130	39	22	748	1,97	23 °
Q8-02 Segurança/ confiança	1	18	121	221	387	748	4,30	2 °
Q8-03 Boa experiência anterior	2	24	145	355	222	748	4,03	3 °
Q8-04 Diversidade de destinos	25	109	239	261	114	748	3,44	12 °
Q8-05 Horário conveniente	5	44	202	304	193	748	3,85	5 °
Q8-06 Pontualidade	2	31	187	307	221	748	3,95	4 °
Q8-07 Preço	1	2	40	192	513	748	4,62	1 °
Q8-08 Check-in gratuito	42	170	241	201	94	748	3,18	14 °
Q8-09 Reserva de um lugar	68	247	201	154	78	748	2,90	16 °
Q8-10 Flexibilidade nas datas de viagem	15	110	258	251	114	748	3,45	11 °
Q8-11 Reembolso	10	68	199	245	226	748	3,81	7 °
Q8-12 Acesso a <i>lounge</i>	157	282	177	89	43	748	2,44	22 °
Q8-13 Maior nº de Kgs - bagagem	31	115	285	211	106	748	3,33	13 °
Q8-14 Conforto das aeronaves	5	50	232	280	181	748	3,78	9 °
Q8-15 Tripulação de cabine a bordo	12	79	245	261	151	748	3,61	10 °
Q8-16 Refeições/ bebidas gratuitas	49	188	287	154	70	748	3,01	15 °
Q8-17 Jornais/ revistas gratuitos	129	281	206	94	38	748	2,51	21 °
Q8-18 Entretenimento a bordo	107	249	212	123	57	748	2,70	19 °
Q8-19 Internet a bordo	119	230	219	114	66	748	2,70	18 °
Q8-20 Programa passageiros frequentes	95	219	229	143	62	748	2,81	17 °
Q8-21 Proximidade do aeroporto	10	43	219	274	202	748	3,82	6 °
Q8-22 Rapidez no embarque	5	42	230	305	166	748	3,78	8 °
Q8-23 Embarque diferenciado	101	238	257	114	38	748	2,67	20 °

Anexo 15 - Valores absolutos – Fatores para a escolha de uma determinada Transportadora Aérea num voo de médio-curso por grupo etário

	Média				Desvio Padrão	Ranking Desvio-Padrão ³⁸
	Grupo Etário					
	19-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-65 anos		
Q8-01 Local físico de venda de bilhetes	2,07	1,76	2,11	2,25	0,21	21 °
Q8-02 Segurança/ confiança	4,28	4,18	4,48	4,53	0,16	18 °
Q8-03 Boa experiência anterior	4,07	4,04	3,96	4,04	0,05	1 °
Q8-04 Diversidade de destinos	3,59	3,34	3,38	3,51	0,11	7 °
Q8-05 Horário conveniente	3,71	3,90	3,87	4,02	0,13	9 °
Q8-06 Pontualidade	3,85	3,95	3,97	4,19	0,14	13 °
Q8-07 Preço	4,69	4,67	4,55	4,40	0,14	11 °
Q8-08 Check-in gratuito	3,24	3,06	3,13	3,43	0,16	17 °
Q8-09 Reserva de lugar	2,64	2,86	3,17	3,37	0,32	23 °
Q8-10 Flexibilidade nas datas de viagem	3,46	3,34	3,58	3,69	0,15	15 °
Q8-11 Reembolso	3,76	3,68	4,03	4,10	0,20	20 °
Q8-12 Acesso a <i>lounge</i>	2,42	2,23	2,68	2,90	0,29	22 °
Q8-13 Maior nº de Kgs - bagagem	3,53	3,24	3,23	3,28	0,14	14 °
Q8-14 Conforto das aeronaves	3,66	3,76	3,84	4,00	0,14	12 °
Q8-15 Tripulação de cabine a bordo	3,58	3,52	3,75	3,89	0,17	19 °
Q8-16 Refeições/ bebidas gratuitas	2,91	2,98	3,21	3,10	0,13	10 °
Q8-17 Jornais/ revistas gratuitos	2,51	2,43	2,64	2,68	0,12	8 °
Q8-18 Entretenimento a bordo	2,75	2,65	2,80	2,65	0,08	4 °
Q8-19 Internet a bordo	2,83	2,68	2,56	2,68	0,11	5 °
Q8-20 Programa passageiros frequentes	2,84	2,73	2,83	3,00	0,11	6 °
Q8-21 Proximidade do aeroporto	3,84	3,78	3,84	3,95	0,07	2 °
Q8-22 Rapidez no embarque	3,77	3,73	3,81	3,90	0,07	3 °
Q8-23 Embarque diferenciado	2,67	2,54	2,86	2,86	0,16	16 °
Frequência	208	319	117	81		

³⁸ Ranking Desvio-padrão – Tendo em conta o valor do desvio-padrão dos 23 pontos da questão 8 foi criado um ranking. O 1º desta ordem é o que tem o menor desvio-padrão e o 23º o que tem o maior.

Anexo 16 - Valores absolutos – Fatores para a escolha de uma determinada Transportadora Aérea num voo de médio-curso por nº médio de viagens por ano (ida e volta)

	Média				Desvio Padrão	Ranking Desvio-Padrão ³⁹
	Nº médio de viagens por ano (ida e volta)					
	1 viagem	2-4 viagens	5-7 viagens	+ de 7 viagens		
Q8-01 Local físico de venda de bilhetes	2,23	1,81	1,80	1,62	0,26	23 °
Q8-02 Segurança/ confiança	4,37	4,25	4,29	4,24	0,06	4 °
Q8-03 Boa experiência anterior	4,04	3,99	4,10	4,10	0,05	2 °
Q8-04 Diversidade de destinos	3,50	3,38	3,41	3,52	0,06	6 °
Q8-05 Horário conveniente	3,73	3,88	3,94	4,24	0,21	20 °
Q8-06 Pontualidade	3,91	3,95	4,23	3,90	0,16	16 °
Q8-07 Preço	4,64	4,64	4,53	4,54	0,06	3 °
Q8-08 Check-in gratuito	3,37	3,10	3,03	2,74	0,26	22 °
Q8-09 Reserva de lugar	2,84	2,93	3,16	2,72	0,18	19 °
Q8-10 Flexibilidade nas datas de viagem	3,54	3,37	3,51	3,40	0,08	9 °
Q8-11 Reembolso	3,93	3,74	3,71	3,70	0,11	11 °
Q8-12 Acesso a <i>lounge</i>	2,56	2,36	2,20	2,50	0,16	17 °
Q8-13 Maior nº de Kgs - bagagem	3,41	3,27	3,40	3,10	0,14	14 °
Q8-14 Conforto das aeronaves	3,82	3,78	3,66	3,70	0,07	8 °
Q8-15 Tripulação de cabine a bordo	3,68	3,58	3,54	3,56	0,06	5 °
Q8-16 Refeições/ bebidas gratuitas	3,02	3,08	2,76	2,88	0,14	13 °
Q8-17 Jornais/ revistas gratuitos	2,57	2,52	2,36	2,24	0,15	15 °
Q8-18 Entretenimento a bordo	2,67	2,76	2,47	2,78	0,14	12 °
Q8-19 Internet a bordo	2,79	2,63	2,66	2,70	0,07	7 °
Q8-20 Programa passageiros frequentes	2,78	2,84	2,83	2,80	0,03	1 °
Q8-21 Proximidade do aeroporto	3,78	3,79	4,00	4,10	0,16	18 °
Q8-22 Rapidez no embarque	3,80	3,74	3,94	3,70	0,11	10 °
Q8-23 Embarque diferenciado	2,83	2,60	2,54	2,28	0,22	21 °
Frequência	307	321	70	50		

³⁹ Ranking Desvio-padrão – Tendo em conta o valor do desvio-padrão dos 23 pontos da questão 8 foi criado um ranking. O 1º desta ordem é o que tem o menor desvio-padrão e o 23º o que tem o maior.

Anexo 17 - Valores absolutos – Fatores para a escolha de uma determinada Transportadora Aérea num voo de médio-curso por motivo da maioria das viagens anuais realizadas

	Média		Desvio Padrão	Ranking Desvio-Padrão ⁴⁰
	Motivo da maioria das viagens anuais realizadas			
	Lazer	Negócios		
Q8-01 Local físico de venda de bilhetes	1,97	2,00	0,02	4 °
Q8-02 Segurança/ confiança	4,29	4,32	0,02	3 °
Q8-03 Boa experiência anterior	4,03	4,00	0,02	2 °
Q8-04 Diversidade de destinos	3,44	3,43	0,01	1 °
Q8-05 Horário conveniente	3,82	4,04	0,16	18 °
Q8-06 Pontualidade	3,92	4,18	0,18	19 °
Q8-07 Preço	4,65	4,46	0,14	16 °
Q8-08 Check-in gratuito	3,16	3,21	0,03	5 °
Q8-09 Reserva de lugar	2,82	3,31	0,35	23 °
Q8-10 Flexibilidade nas datas de viagem	3,40	3,68	0,19	21 °
Q8-11 Reembolso	3,78	3,93	0,11	11 °
Q8-12 Acesso a <i>lounge</i>	2,38	2,56	0,13	14 °
Q8-13 Maior nº de Kgs - bagagem	3,32	3,22	0,07	9 °
Q8-14 Conforto das aeronaves	3,75	3,86	0,08	10 °
Q8-15 Tripulação de cabine a bordo	3,58	3,74	0,11	12 °
Q8-16 Refeições/ bebidas gratuitas	2,98	3,05	0,05	6 °
Q8-17 Jornais/ revistas gratuitos	2,47	2,69	0,15	17 °
Q8-18 Entretenimento a bordo	2,68	2,76	0,06	7 °
Q8-19 Internet a bordo	2,65	2,92	0,19	20 °
Q8-20 Programa passageiros frequentes	2,76	3,03	0,20	22 °
Q8-21 Proximidade do aeroporto	3,82	3,91	0,06	8 °
Q8-22 Rapidez no embarque	3,75	3,92	0,12	13 °
Q8-23 Embarque diferenciado	2,63	2,81	0,13	15 °
Frequência	617	96		

⁴⁰ Ranking Desvio-padrão – Tendo em conta o valor do desvio-padrão dos 23 pontos da questão 8 foi criado um ranking. O 1º desta ordem é o que tem o menor desvio-padrão e o 23º o que tem o maior.

Anexo 18 - Tarifário público da TAP e da BA na classe económica: LIS-LHR-LIS

Lisboa-Heathrow							
LIS-LHR – TAP				LIS-LHR - BA			
Tarifa	One-Way	Round-Trip	Aplicação	Tarifa	One-Way	Round-Trip	Aplicação
T Low	24 €	48 €	01-Set 30-Jun	O Low	24 €	48 €	01-Set 30-Jun
T High	30 €	60 €	01-Jul 31-Ago	O High	30 €	60 €	01-Jul 31-Ago
E Low	37 €	74 €	01-Set 30-Jun	Q Low	37 €	74 €	01-Set 30-Jun
E High	44 €	88 €	01-Jul 31-Ago	Q High	44 €	88 €	01-Jul 31-Ago
U Low	54 €	108 €	01-Set 30-Jun	N Low	54 €	108 €	01-Set 30-Jun
U High	60 €	120 €	01-Jul 31-Ago	N High	60 €	120 €	01-Jul 31-Ago
W Low	73 €	146 €	01-Set 30-Jun	S	-	146 €	-
W High	79 €	158 €	01-Jul 31-Ago	V Low	73 €	146 €	01-Set 30-Jun
V Low	96 €	192 €	01-Set 30-Jun	V High	79 €	158 €	01-Jul 31-Ago
V High	103 €	206 €	01-Jul 31-Ago	I	-	165 €	-
P	126 €	252 €	-	L Low	96 €	192 €	01-Set 30-Jun
Q	166 €	332 €	-	L High	103 €	206 €	01-Jul 31-Ago
H	230 €	390 €	-	M	126 €	252 €	-
S	290 €	460 €	-	K	166 €	332 €	-
M	370 €	592 €	-	H	230 €	460 €	-
B	444 €	740 €	-	B	444 €	740 €	-
Y	659 €	869 €	-	Y	764 €	1 272 €	-

Heathrow-Lisboa							
LHR-LIS – TAP				LHR-LIS - BA			
Tarifa	One-Way	Round-Trip	Aplicação	Tarifa	One-Way	Round-Trip	Aplicação
O	15 €	-	-	O Low	16 €	50 €	01-Set 30-Jun
T Low	33 €	50 €	01-Set 30-Jun	O High	21 €	61 €	01-Jul 31-Ago
T High	39 €	61 €	01-Jul 31-Ago	Q Low	33 €	85 €	01-Set 30-Jun
E Low	51 €	85 €	01-Set 30-Jun	Q High	39 €	95 €	01-Jul 31-Ago
E High	57 €	95 €	01-Jul 31-Ago	N Low	51 €	126 €	01-Set 30-Jun
U Low	72 €	121 €	01-Set 30-Jun	N High	57 €	137 €	01-Jul 31-Ago
U High	77 €	132 €	01-Jul 31-Ago	S	-	140 €	-
W Low	94 €	161 €	01-Set 30-Jun	V Low	72 €	171 €	01-Set 30-Jun
W High	100 €	171 €	01-Jul 31-Ago	V High	77 €	181 €	01-Jul 31-Ago
V Low	120 €	207 €	01-Set 30-Jun	L Low	94 €	217 €	01-Set 30-Jun
V High	120 €	217 €	01-Jul 31-Ago	L High	100 €	227 €	01-Jul 31-Ago
P	154 €	257 €	-	M	120 €	282 €	-
Q	199 €	325 €	-	K	154 €	350 €	-
H	240 €	400 €	-	H	199 €	450 €	-
S	273 €	490 €	-	B	356 €	593 €	-
M	366 €	563 €	-	Y	484 €	807 €	-
B	459 €	685 €	-				
Y	610 €	807 €	-				

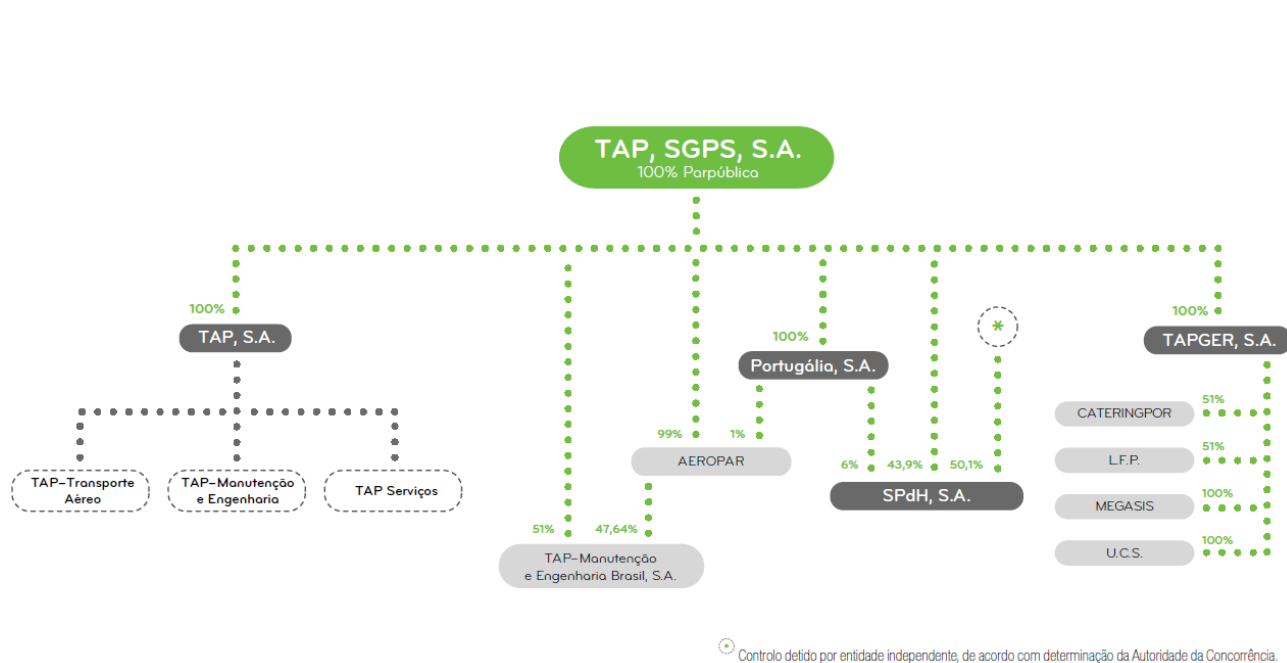
Fonte: GDS Amadeus (28/05/2013)

Anexo 19 - Números de voo e frequências no LIS-LON-LIS – Verão IATA 2013 (31/03/2013 a 26/10/2013)

Lisboa-Londres									
Origem-Destino	Partida	Chegada	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
<u>LIS-LHR</u>	7:50	10:30	TP 354	TP 354	TP 354	TP 354	TP 354	TP 354	TP 354
<u>LIS-LHR</u>	8:10	10:50	BA 499	BA 499	BA 499	BA 499	BA 499	BA 499	BA 499
<u>LIS-LTN</u>	9:45	12:25				U2 2366			
<u>LIS-LHR</u>	10:10	12:50	TP 352	TP 352	TP 352	TP 352	TP 352	TP 352	TP 352
<u>LIS-LTN</u>	10:45	13:25	U2 2366	U2 2366	U2 2366		U2 2366		U2 2366
<u>LIS-LHR</u>	11:00	13:35	BA 501	BA 501	BA 501	BA 501	BA 501	BA 501	BA 501
<u>LIS-LHR</u>	12:50	15:35				TP 368			TP 368
<u>LIS-LGW</u>	12:50	15:20	TP 344	TP 344	TP 344		TP 344	TP 344	
<u>LIS-LHR</u>	14:55	17:35	TP 356	TP 356	TP 356	TP 356	TP 356	TP 356	TP 356
<u>LIS-LTN</u>	15:30	18:10						U2 2368	
<u>LIS-LHR</u>	16:05	18:45	TP 364	TP 364	TP 364	TP 364	TP 364	TP 364	TP 364
<u>LIS-LHR</u>	18:25	21:00	BA 503	BA 503	BA 503	BA 503	BA 503	BA 503	BA 503
<u>LIS-LHR</u>	18:45	21:25	TP 358	TP 358	TP 358	TP 358	TP 358	TP 358	TP 358
<u>LIS-LHR</u>	20:10	22:50	TP362	TP362	TP362	TP362	TP362	TP362	TP362
<u>LIS-LTN</u>	20:10	22:50						U2 2370	
<u>LIS-LGW</u>	20:25	23:05	U2 8720	U2 8720	U2 8720	U2 8720	U2 8720	U2 8720	
<u>LIS-LGW</u>	20:50	23:30							U2 8720
<u>LIS-LTN</u>	21:10	23:50							U2 2370
Londres-Lisboa									
Origem-Destino	Partida	Chegada	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
<u>LHR-LIS</u>	6:00	8:35	TP 351	TP 351	TP 351	TP 351	TP 351	TP 351	TP 351
<u>LTN-LIS</u>	6:25	9:10				U2 2365			
<u>LTN-LIS</u>	7:25	10:10	U2 2365	U2 2365	U2 2365		U2 2365		U2 2365
<u>LHR-LIS</u>	7:35	10:15	BA 500	BA 500	BA 500	BA 500	BA 500	BA 500	BA 500
<u>LHR-LIS</u>	8:15	10:55	TP 353	TP 353	TP 353	TP 353	TP 353	TP 353	TP 353
<u>LHR-LIS</u>	11:20	14:00	TP 363	TP 363	TP 363	TP 363	TP 363	TP 363	TP 363
<u>LTN-LIS</u>	12:15	15:00						U2 2367	
<u>LHR-LIS</u>	13:40	16:20	TP 359	TP 359	TP 359	TP 359	TP 359	TP 359	TP 359
<u>LHR-LIS</u>	15:05	17:40	BA 502	BA 502	BA 502	BA 502	BA 502	BA 502	BA 502
<u>LGW-LIS</u>	16:10	18:50	TP 341	TP 341	TP 341		TP 341	TP 341	
<u>LHR-LIS</u>	16:25	19:05				TP 361			TP 361
<u>LTN-LIS</u>	16:55	19:40						U2 2369	
<u>LGW-LIS</u>	16:55	19:40						U2 8719	
<u>LGW-LIS</u>	17:10	19:55	U2 8719	U2 8719	U2 8719	U2 8719	U2 8719		
<u>LGW-LIS</u>	17:35	20:20							U2 8719
<u>LTN-LIS</u>	17:50	20:35							U2 2369
<u>LHR-LIS</u>	18:30	21:10	TP 357	TP 357	TP 357	TP 357	TP 357	TP 357	TP 357
<u>LHR-LIS</u>	19:35	22:15	TP 367	TP 367	TP 367	TP 367	TP 367	TP 367	TP 367
<u>LHR-LIS</u>	20:15	22:55	BA 504	BA 504	BA 504	BA 504	BA 504	BA 504	BA 504

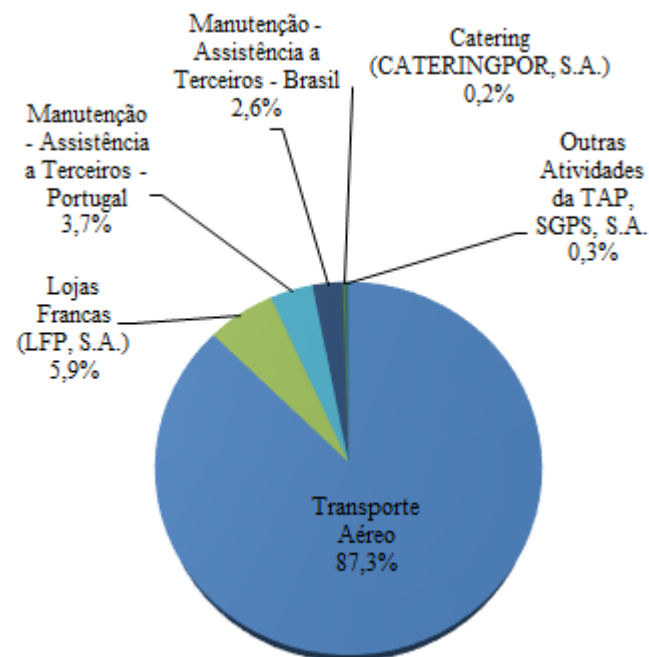
Fonte: Sítios TAP, BA e easyJet

Anexo 20 - Organograma TAP, SGPS, S.A.



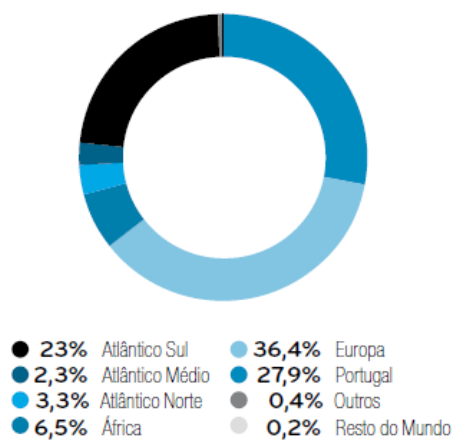
Fonte: TAP, 2012b

Anexo 21 - Volume de Negócios do Grupo TAP (2011)



Fonte: TAP, 2012b (Adaptado)

Anexo 22 - Venda de Passagens TAP por Área Geográfica (2011)



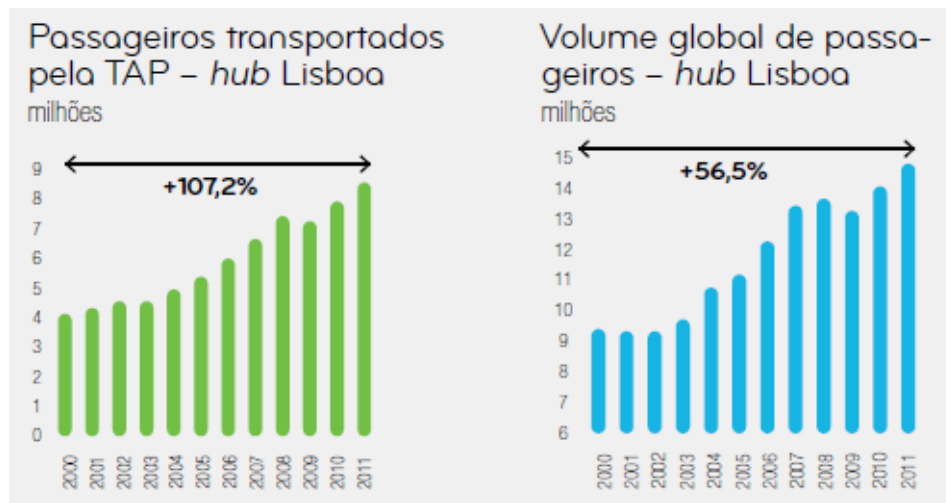
Fonte: TAP, 2012b

Anexo 23 - Passageiros por Transportadora Aérea no Aeroporto de Lisboa (2011)

Passageiros	2011	Δ%	2010	Δ%
TAP Transportes Aéreos Portugueses, S.A.	8.539.087	57,7%	7.905.486	8,0%
Easyjet Airlines Co Ltd	1.336.926	9,0%	1.165.215	14,7%
Deutsche Lufthansa, A.G.	614.985	4,2%	574.919	7,0%
Sata International-Serv Transp Áereos SA	517.478	3,5%	638.171	-18,9%
Iberia, Lineas Aereas de Espana SA	443.504	3,0%	430.587	3,0%
Air France	431.594	2,9%	406.789	6,1%
British Airways PLC	309.350	2,1%	288.121	7,4%
Easyjet Switzerland S.A.	274.805	1,9%	252.000	9,0%
KLM - Royal Dutch Airlines	220.832	1,5%	245.671	-10,1%
Vueling Airlines S.A.	210.460	1,4%	236.897	-11,2%
Air Europa	186.227	1,3%	160.848	15,8%
TAAG Linhas Aéreas de Angola	147.623	1,0%	144.575	2,1%
Brussels Airlines NV/SA	144.030	1,0%	153.138	-5,9%
Aigle Azur	142.192	1,0%	156.185	-9,0%
Aer Lingus Plc	114.214	0,8%	110.808	3,1%
Germanwings GmbH	104.137	0,7%	107.623	-3,2%
Continental Airlines Inc.	103.685	0,7%	95.640	8,4%
Swiss International Airlines AG	103.168	0,7%	99.598	3,6%
Niki	89.083	0,6%	101.954	-12,6%
White Airways	85.958	0,6%	125.198	-31,3%
TACV Transportes de Cabo Verde	83.618	0,6%	69.984	19,5%
Transavia Airlines	78.418	0,5%	13.917	463,5%
Turkish Airlines	61.822	0,4%	42.558	45,3%
Orbest SA	55.304	0,4%	59.627	-7,3%
Air Transat	50.014	0,3%	36.087	38,6%
Sub-Total	14.448.514	97,7%	13.621.596	6,1%
Restantes	341.643	2,3%	444.949	-23,2%
TOTAL	14.790.157	100,0%	14.066.545	5,1%

Fonte: Ana Aeroportos de Portugal, 2011

Anexo 24 - Passageiros TAP vs. Volume Global de Passageiros no Aeroporto de Lisboa



Fonte: TAP, 2012b

Anexo 25 - Passageiros por Transportadora Aérea no Aeroporto Francisco Sá Carneiro – Porto (2011)

Passageiros	2011	Δ%	2010	Δ%
Ryanair Ltd.	2.268.713	37,8%	1.678.872	35,1%
TAP Transportes Aéreos Portugueses, S.A.	1.714.606	28,6%	1.720.206	-0,3%
Easyjet Airlines Co Ltd	390.837	6,5%	346.003	13,0%
Easyjet Switzerland S.A.	359.404	6,0%	310.691	15,7%
Deutsche Lufthansa, A.G.	305.415	5,1%	286.778	6,5%
Transavia France	231.990	3,9%	208.837	11,1%
Air Nostrum Linhas Aereas Del Mediterra	134.981	2,2%	146.645	-8,0%
Sata International-Serv Transp Áereos SA	122.711	2,0%	118.989	3,1%
Aigle Azur	115.651	1,9%	102.436	12,9%
Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs Kg	71.736	1,2%	90.599	-20,8%
Brussels Airlines NV/SA	64.210	1,1%	56.887	12,9%
Luxair S.A.	54.029	0,9%	49.874	8,3%
Air Transat	27.363	0,5%	21.876	25,1%
White Airways	26.094	0,4%	40.596	-35,7%
TAAG Linhas Aéreas de Angola	18.390	0,3%	1.818	911,6%
Iberworld Airlines S.A.U.	17.600	0,3%	13.337	32,0%
Europe Airpost	8.681	0,1%	7.857	10,5%
Privilege Style Lineas Aereas AS	7.747	0,1%	9.434	-17,9%
Swiss International Airlines AG	7.262	0,1%	7.028	3,3%
Sunwing Airlines	5.560	0,1%		
Tor Air AB	4.562	0,1%		
Sky Airlines	4.474	0,1%	5.584	-19,9%
Air Europa	4.212	0,1%	456	823,7%
Royal Air Maroc	4.168	0,1%	232	1.696,6%
TACV Transportes de Cabo Verde	2.713	0,0%		
Sub-Total	5.973.109	99,5%	5.225.035	14,3%
Restantes	30.299	0,5%	54.496	-44,4%
TOTAL	6.003.408	100,0%	5.279.531	13,7%

Fonte: Ana Aeroportos de Portugal, 2011

Anexo 26 - Ranking internacional das 60 Transportadoras Aéreas mais seguras (2012)

Rank	Transp. Aérea	País	Acidentes com aeronaves (desde 1983)			Anos desde o último acidente	Óbitos dentro da aeronave (desde 1983)		Ranking JACDEC 2012
			Ano	Nº	Mortes		Data	Mortes	
1	Finnair	Finlândia	1924	0	0	30 anos	-	0	0,005
2	Air New Zealand	Nova Zelândia	1940	0	0	30 anos	-	0	0,007
3	Cathay Pacific	Hong Kong	1946	0	0	30 anos	-	0	0,007
4	Emirates Airline	Emirados Árabes Unidos	1985	0	0	27 anos	-	0	0,008
5	Etihad Airways	Emirados Árabes Unidos	2003	0	0	9 anos	-	0	0,008
6	EVA Air	Taiwan	1991	0	0	21 anos	-	0	0,009
7	TAP Portugal	Portugal	1946	0	0	30 anos	-	0	0,009
8	Hainan Airlines	China	1993	0	0	19 anos	-	0	0,010
9	Virgin	Austrália	2000	0	0	12 anos	-	0	0,010
10	British Airways	Reino Unido	1919	1	0	4 anos	17/01/2008	0	0,011
11	Lufthansa	Alemanha	1955	1	2	19 anos	14/09/1993	2	0,011
12	All Nippon Airways	Japão	1954	0	0	30 anos	-	0	0,012
13	Qantas	Austrália	1922	0	0	30 anos	-	0	0,012
14	JetBlue Airways	EUA	2000	0	0	12 anos	-	0	0,013
15	Virgin Atlantic Airways	Reino Unido	1984	0	0	28 anos	-	0	0,015
16	Transaero Airlines	Rússia	1991	0	0	21 anos	-	0	0,015
17	easyJet	Reino Unido	1995	0	0	17 anos	-	0	0,015
18	Thomas Cook Airlines	Reino Unido	2000	0	0	12 anos	-	0	0,016
19	WestJet	Canadá	1996	0	0	16 anos	-	0	0,016
20	Jetstar Airways	Austrália	2004	0	0	8 anos	-	0	0,016
21	Southwest Airlines	EUA	1971	1	0	12 anos	05/03/2000	0	0,019
22	Qatar Airways	Qatar	1994	0	0	18 anos	-	0	0,026
23	Air Berlin	Alemanha	1979	0	0	30 anos	-	0	0,027
24	EL AL	Israel	1948	0	0	30 anos	-	0	0,031
25	Air Canada	Canadá	1937	2	23	15 anos	02/06/1983	23	0,032
26	Thomsonfly	Reino Unido	1962	1	0	13 anos	14/09/1999	0	0,032
27	KLM	Holanda	1920	1	0	8 anos	29/11/2004	0	0,033
28	Delta Air Lines	EUA	1929	3	147	23 anos	02/08/1985	133	0,035
29	AirAsia	Malásia	1996	0	0	16 anos	-	0	0,045
30	Singapore Airlines	Singapura	1972	1	83	12 anos	31/10/2000	83	0,051
31	United Airlines	EUA	1931	4	247	11 anos	19/07/1989	112	0,055
32	Ryanair	Irlanda	1985	1	0	4 anos	10/11/2008	0	0,057
33	Swiss	Suiça	2002	1	0	10 anos	10/07/2002	0	0,057
34	Condor	Alemanha	1956	1	16	24 anos	02/01/1988	16	0,059
35	Malaysia Airlines	Malásia	1972	3	34	12 anos	15/09/1995	34	0,081
36	China Eastern Airlines	China	1988	2	36	19 anos	15/08/1989	34	0,084
37	Jet Airways	Índia	1993	1	0	5 anos	01/07/2007	0	0,087
(...)									

Fonte: Aero International (Adaptado)