

thij

tourism and Hospitality
International Journal

www.isce-turismo.com

Volume 2 | Número 1 | Março 2014
Volume 2 | Number 1 | March 2014
Volumen 2 | Número 1 | Marzo 2014

Transporte aéreo e turismo: O paradigma *low-cost* (parte II)

12

Marta Rodrigues

TAP Portugal

Cláudia Almeida

Universidade do Algarve – ESGHT

Mafalda Patuleia

Instituto Superior de Novas Profissões

Rodrigues, M., Almeida, C. & Patuleia, M. (2013). Transporte aéreo e turismo: O paradigma low-cost – Parte II. *Tourism and Hospitality International Journal*, 2(1), 12-33

Resumo

Fenómeno recente e surgido no contexto de liberalização de alguns mercados aéreos, as companhias aéreas de baixo custo, impulsionadas por operadoras como a Southwest Airlines, nos Estados Unidos, ou a Ryanair, na Europa, viram consolidado o seu aparecimento, passando a representar, nestes mercados, uma percentagem significativa do tráfego aéreo. Responsáveis por uma nova vaga de democratização na utilização deste transporte e por uma feroz competitividade no panorama aéreo, têm procurado adaptar-se às mudanças de mercado e à reaproximação do modelo de negócio das companhias tradicionais que, progressivamente, têm repensado estratégias e procedimentos operacionais que visem melhorias ao nível da eficiência e da produtividade. Este artigo pretende demonstrar a evolução deste modelo de negócio que tem procurado reformular a sua estratégia, modificando procedimentos operacionais e de serviço oferecido ao cliente, numa tentativa de alcance de novos mercados e novos segmentos, focando a sua importância tanto para o setor aéreo, como para o fenómeno turístico.

Palavras-chave: Transporte aéreo e turismo, companhias aéreas de baixo custo, companhias aéreas híbridas

Abstract

Although low-cost airlines are a relatively recent phenomenon born as a consequence of the liberalization of some air transport markets and driven by airlines such as Southwest Airlines, in the United States or Ryanair, in Europe, they are an important component of today's air traffic industry. Responsible for a new wave of democratization in the use of this mean of transport and for an increase of the competitiveness in the air transport field, they have also been adapting themselves to market changes such as the sustainable repositioning of traditional airlines who have been readjusting their business strategies in search for improved efficiency and productivity. This article seeks to demonstrate the evolution of the low-cost business model which has been rethinking its strategy, changing operational procedures and passenger service in order to attract new markets and client segments, and to demonstrate its importance for the air transport setor and tourism.

Keywords: Air transport and tourism, low-cost airlines, hybrid airlines

A parte I do artigo está publicada em Rodrigues, M., Almeida, C. & Patuleia, M. (2013). Transporte aéreo e turismo: O paradigma low-cost – Parte I. *Tourism and Hospitality International Journal*, 1(1), 50-61, disponível em <http://www.isce-turismo.com/revista-cientifica/volume-1-n1>.

3. Metodologia

Numa tentativa de demonstração da evolução deste modelo de negócio, apresentamos uma análise comparativa de três companhias aéreas – a Ryanair, a easyJet e a Air Berlin – cujo modelo é comumente apontado como sendo de baixo custo e que apresentam uma presença consolidada no mercado. Após o estudo e análise das características operacionais e de serviço ao cliente de cada uma destas operadoras, para o qual recorreremos a artigos científicos, notícias, estudos de caso e análise dos respetivos *sites*, procederemos à sua comparação e tentaremos definir o seu posicionamento estratégico, classificando-as de acordo com as estratégias propostas no modelo do relógio da estratégia de Bowman e Faulkner (Figura 1).

Elegemos este modelo por reconhecer que a utilização de uma estratégia híbrida pode conduzir ao sucesso empresarial, contrariamente ao desenvolvido no modelo das estratégias competitivas genéricas de Porter, segundo o qual a vantagem competitiva se encontra numa de três estratégias genéricas: a) liderança de custos; b) diferenciação; c) focus.

Cada “ponteiro” do relógio do modelo de Bowman e Faulkner representa uma estratégia genérica que permite o alcance de uma vantagem competitiva e, também, uma determinada posição no mercado onde (potenciais) consumidores têm diferentes expectativas e necessidades (Johnson et al., 2005).

No ponto 1 encontramos a estratégia *no-frills*, caracterizada pelo baixo preço e pela perceção do baixo valor do produto, que deve ser orientado para um segmento específico de clientes sensível ao preço.

No ponto 2 temos a estratégia do baixo preço, onde se procura oferecer preços mais baixos que os da concorrência, mantendo a perceção de qualidade similar. Seguindo esta estratégia a organização deve identificar um segmento de mercado que não seja atrativo para a concorrência, evitando desta forma que o ambiente competitivo pressione os preços.

No ponto 3 encontra-se a estratégia híbrida, onde se dá simultaneamente uma aposta no baixo custo e na diferenciação como perceção de maior valor por parte do cliente. O sucesso desta estratégia depende da capacidade de inovar no produto e oferecê-lo a um baixo preço, conseguindo, contudo, margens significativas que possam ser aplicadas para reinvestir na sua constante inovação e diferenciação.

No ponto 4 a empresa aposta estrategicamente na diferenciação, utilizando, ou não, um preço mais elevado, tentando oferecer aos consumidores benefícios diferentes daqueles oferecidos pela concorrência que aposta no baixo custo. Desta forma, alcança uma vantagem competitiva ao oferecer melhores produtos/serviços ao mesmo preço que a concorrência ou aumentando ligeiramente as margens de lucro. No ponto 5 há já um enfoque na

diferenciação, praticando-se um preço mais elevado, o que é suportado pela perceção de maior valor do produto, orientando-se esta estratégia para um determinado segmento de mercado.

As estratégias 6, 7 e 8 só devem ser adotadas em casos extremos pois não existe uma perceção de valor relativamente ao produto, seja ao nível das suas características, preço, ou ambos, o que pode conduzir a uma falha estratégica. No ponto 6 aumenta-se o preço sem melhorar o valor do produto/serviço, estratégia que só resultará se a competição não imitar, ou rapidamente perderá quota que mercado. No ponto 7 a estratégia aposta na prática de preços altos embora se reduza o valor do produto/serviço, o que só é possível se a empresa tiver o monopólio no mercado. Por último, a estratégia 8 visa a oferta de um preço standard embora o valor seja baixo, o que acarreta o risco de perda de quota de mercado (Johnson et al., 2005). A caracterização destas estratégias encontra-se condensada na tabela 2.

4. Estudo de Caso

A Ryanair, embora fundada em 1985 como companhia aérea regular tradicional (Cento, 2009), reestruturou, em 1991, o seu modelo de negócio, tornando-se propulsora do modelo *low-cost* no espaço europeu (Ryans, 2008 cit. por Almeida & Costa, 2012). Atualmente, é a maior companhia aérea de baixo custo europeia, seguida pela easyJet (Euronews, 2013), operadoras que, em 2007, apresentavam a melhor performance financeira no contexto europeu (ELFAA, 2008 cit por Almeida et al., 2008a). A

Air Berlin é a segunda maior companhia da Alemanha e a sexta da Europa (Air Berlin, 2012a) e, segundo Rey et al. (2010) estas três operadoras partilham conjuntamente uma elevada quota no mercado europeu.

A Ryanair oferece, atualmente, mais de 1500 voos diários para mais de 168 destinos, a partir de 53 bases distribuídas por 28 países (Ryanair, 2013a). Domina grande parte do mercado europeu e expandiu, recentemente, a sua operação para o Norte de África (Marrocos), onde opera para seis aeroportos (Almeida & Costa, 2012). O seu crescimento está patente no tamanho da sua frota, atualmente de 275 Boeing 737-800 (Ryanair, 2013b), apoiado ainda na aquisição de outras companhias, como por exemplo a Buzz Airlines (em 2003) que havia sido criada pela KLM como sua subsidiária de baixo custo, o que lhe concedeu acesso a outros aeroportos e a uma maior quota de mercado (Almeida & Costa, 2012).

A easyJet, atualmente com uma frota de mais de 200 aviões e operando cerca de 600 rotas para 30 países (easyJet, 2013a), foi criada em 1995, com base em Luton, então um dos subutilizados aeroportos de Londres (Williams, 2001), consolidando-se também no mercado através de aquisições tendo em 2002 adquirido a GO que havia sido criada pela British Airways como sua subsidiária (Almeida & Costa, 2012). Em junho de 2011, foi distinguida com o prémio de “Melhor Companhia Aérea de Baixo Custo da Europa” pela *World Airline Awards* (Afonso, 2011).

Em 1997, a Air Berlin, renunciou ao modelo charter e começou a operar como

uma companhia aérea de baixo custo e em 2008 registava um crescimento impressionante ao nível do lucro e dos passageiros, tornando-se a segunda maior companhia aérea alemã, logo a seguir à Lufthansa (EMCC, 2008). Contudo, desde esse ano passou a registar prejuízos (Air Berlin, 2013a), fator que conduziu à implementação de um programa de redução de custos (Air Berlin, 2011). Tem apostado na consolidação do mercado e expansão do negócio, tentando ganhar quota de mercado através de aquisições, conseguindo assim aceder a novos mercados e ao crescimento da sua frota. Adquiriu por completo a DBA (2006), a Condor (subsidiária da Lufthansa) e em 2007 a LTU, uma companhia aérea charter de longo curso (Cento, 2009), ganhando assim um número considerável de *slots* em aeroportos congestionados. Posteriormente adquiriu, ainda, 49,9% da companhia aérea austríaca Niki e 40% da companhia aérea suíça Belair, originando o Air Berlin Group (Air Berlin, 2012b).

De seguida, com base na Tabela 1 (Parte 1) onde procedemos a uma caracterização do modelo de negócio *low-cost*, apresentaremos dados comparativos relativos às três companhias em estudo (sintetizados na Tabela 3), que nos permitirão verificar se as três operadoras em questão cumprem os requisitos que caracterizam o modelo de baixo custo. Em alguns parâmetros de análise iremos focar-nos no caso português, nomeadamente no aeroporto de Faro, tendo em conta que recebe as operações destas três companhias aéreas, sendo a base operacional da Ryanair

desde 2010 e recebendo voos das easyJet desde 1999 (Alexandre, 2012).

A. **Core business:** a Ryanair e a easyJet dedicam-se exclusivamente ao transporte de passageiros, enquanto que a Air Berlin oferece ainda a possibilidade de transporte de carga (Air Berlin, 2012c).

B. **Estratégia:** em comum apresentam o facto de todas pretenderem oferecer tarifas mais baixas, embora os padrões de qualidade do serviço possam ser diferentes, o que se torna possível através da redução máxima dos custos técnicos e operacionais e que analisaremos de seguida. A própria Ryanair intitula-se a única companhia europeia “*ultra low cost*” (Ryanair Results, 2012) e a easyJet apresenta como visão o seu crescimento no espaço Europeu (*Turning Europe Orange*) mantendo sempre uma cultura *low cost* (easyJet, 2011). Também a Air Berlin tem promovido a redução dos custos tendo implementado em 2011 o programa *Shape & Size* que inclui medidas de otimização da rede e com o qual pretende otimizar cerca de 200 milhões de euros (Air Berlin, 2011).

C. **Requisitos técnicos e operacionais:** a Ryanair apresenta uma frota estandardizada de Boeing 737-800 (Ryanair, 2013b). Este avião tem uma particularidade, pois apresenta uma escada acoplada (*Airstairs*) (Boeing 737, 2012), não sendo por isso necessária a utilização de escadas aeroportuárias, reduzindo os custos associados ao embarque/desembarque. A easyJet dá preferência ao Airbus, embora apresente já duas tipologias de aeronaves (A-319 e A-320) (easyJet Inflight Magazine, 2012). Tanto a Ryanair como a easyJet apresentam uma frota moderna, a

primeira com uma idade média de 3 anos e a segunda com uma média de 3,9 anos (ELFAA, 2012), tendo em conta que a idade média mundial é de cerca de 14 anos e de 12 na Europa (IATA cit. por Air Berlin, 2012d). A Air Berlin embora apresente uma frota moderna com uma idade média de 5 anos (Air Berlin, 2013b), apresenta uma frota heterogénea (Boeing 737; Airbus 319, 320, 321, 330; Q400) (Air Berlin, 2013b).

Doganis (2006) afirma que as companhias aéreas de baixo custo apostam no regime de *outsourcing*, conseguindo desta forma custos mais baixos e, também, começar a operar mais rapidamente. Afirma ainda que algumas companhias aéreas, como a Ryanair e a easyJet, são quase operadoras “virtuais” pois dependem fortemente da subcontratação, por exemplo, de manutenção e *handling* de passageiros. Relativamente ao Aeroporto de Faro, e segundo dados fornecidos pelo mesmo, as três companhias contratam à empresa Portway, os serviços de supervisão da operação, check-in e *handling* de bagagem/rampa. Ao nível do check-in, por exemplo, a easyJet utiliza o check-in comum e a Ryanair dispõe apenas de um check-in por rota e nenhuma das companhias apresenta balcões de vendas. Por outro lado, enquanto que a Ryanair e a easyJet subcontratam a manutenção, a Air Berlin dispõe da sua própria manutenção – Airberlin Technik – que também pode ser utilizada por outras companhias (Air Berlin, 2012e).

Quanto aos tempos de rotação, o Aeroporto de Faro forneceu, apenas, os tempos de rotação médios das operadoras em estudo (relativos ao ano de 2011): 45

minutos para a Ryanair; 41 minutos para a easyJet e 52 minutos para a Air Berlin. Desta forma, não nos é possível confirmar os tempos mínimos de rotação e tendo em conta que se trata apenas de informação relativa a um aeroporto, podendo os valores diferir relativamente a outros aeroportos, não nos permite realizar uma caracterização em termos de operação geral destas companhias.

Através da Tabela 4, verificamos que a diferença ao nível das tipologias de aeronaves dificulta uma comparação exata, embora se verifique um maior número de lugares nas aeronaves da Ryanair e easyJet face à Air Berlin para as mesmas tipologias. Quanto à Ryanair, a maximização da capacidade de lugares está patente nas inúmeras notícias relacionadas com o tema, onde afirma, por exemplo, que vão cortar com as casas de banho no avião de forma a disponibilizar mais lugares (Viajar Low Cost, 2012).

D. Estrutura organizacional: Belobaba et al. (2009) afirmam que a Ryanair apresenta como estratégia laboral a redução dos custos através de salários mais baixos e uma abordagem de controlo, evitando e não reconhecendo a sindicalização. Este facto levou mesmo ao ITF (International Transport Forum) a lançar uma campanha *on-line* (*Ryan-Be-Fair*) numa tentativa de mobilizar os trabalhadores da empresa a desenvolver ações contra a Ryanair. Por outro lado, como refere Lawton (1999), negocia as condições de trabalho e salários diretamente com os trabalhadores. Esta operadora reduz ainda alguns custos ao transferi-los para o próprio empregado, como é o caso do curso inicial de

tripulante de cabine, cujo preço é posteriormente deduzido nos primeiros 12 meses de salário (Ryanair, 2012a). Inicialmente, eram também os pilotos que pagavam o seu próprio treino, embora isso já não aconteça (Cento, 2009). A easyJet, embora inicialmente tivesse seguido a mesma estratégia que a Ryanair evitando a sindicalização, em 2007, mudou para uma estratégia de compromisso e já apresenta alguns grupos de trabalhadores sindicalizados, como é o caso dos pilotos (Belobaba et al., 2009).

Segundo Doganis (2006), tanto a Ryanair como a easyJet oferecem aos empregados incentivos com base na produção, como forma de aumentar a produtividade laboral e reduzir custos.

Foi-nos possível entrar em contacto com um ex-tripulante de cabine da Ryanair que afirmou que são os próprios que efetuam a limpeza da aeronave entre rotações, o que demonstra uma certa flexibilidade laboral, sendo o avião apenas limpo por uma empresa de limpeza uma vez por dia, ao fim do dia. Segundo o mesmo, existiam ainda contratos especiais de chefes de cabine ADHOC, isto é, o tripulante com este tipo de contrato podia voar como chefe de cabine ou como tripulante de cabine, o que permite à empresa uma maior gestão de recursos humanos.

A Air Berlin procura tornar-se um lugar atrativo para trabalhar, tendo sido criado, em 2007, o primeiro acordo de empresa para tripulantes técnicos e de cabine. Outra das estratégias da empresa prende-se com a antecipação da carência de pilotos, tendo por isso criado, em 2003, a sua própria academia de voo com o

objetivo de treinar e reter pilotos. A companhia planeia ainda ter o seu próprio simulador (atualmente aluga *slots* de simulador), o que seria positivo ao nível dos custos e identidade empresarial. Por outro lado esta academia é uma forma de recrutar os melhores pilotos, dando ênfase à segurança, e de melhorar a sua imagem como empregador (EMCC, 2008).

Na Tabela 4 é possível verificar que a Ryanair e a easyJet, apesar de apresentarem um maior número de aeronaves, apresentam um menor número de funcionários quando comparadas com a Air Berlin.

E. Mercado: a Ryanair centra a sua operação maioritariamente na Europa, tendo recentemente expandido a sua operação para o norte de África (Marrocos), onde opera para seis aeroportos. Tenta ainda captar passageiros que procuram destinos de sol e praia e passageiros que possuem segundas habitações, desenvolvendo, por isso, bases operacionais no Sul da Europa e no Mediterrâneo (Almeida & Costa, 2012). Também a easyJet oferece ligações para vários pontos da Europa, embora presente como principal mercado o Reino Unido (easyJet, 2013b).

O principal mercado da Air Berlin é o mercado doméstico alemão, oferecendo ainda voos para outras cidades europeias. Aposta nos destinos de férias mediterrânicos (os destinos de férias em Espanha são particularmente importantes, oferecendo mais de 360 voos semanais para a ilha de Maiorca durante a época alta), chegando a alcançar o norte de África (EMCC, 2008). Contudo, para além das rotas de médio curso oferece,

ainda, alguns voos de longo curso (Air Berlin, 2013c), nomeadamente através de acordos em *code-share*, em conjunto com companhias regulares tradicionais, membros da Oneworld (Oneworld, 2012).

F. Organização da rede: tanto a Ryanair como a easyJet oferecem voos ponto-a-ponto (Belobaba et al., 2009; Cento 2009), sendo inexistente a cooperação com outras companhias aéreas. Ambas criaram bases operacionais em vários aeroportos espalhados por toda a Europa, permitindo uma maior dinâmica de mercado, introdução de novas rotas, aumento do número de frequências, maior utilização da sua frota e captação de novo tráfego com o objetivo de obter um maior retorno financeiro (Almeida & Costa, 2012).

A Ryanair foca-se em mercados mais pequenos e utiliza, essencialmente, aeroportos secundários à volta de grandes centros populacionais, com os quais alcança acordos relativos a incentivos e taxas aeroportuárias mais baixas, pela importância que a potencial geração de tráfego apresenta para a região. O mesmo já não se verifica com a easyJet que se foca em mercados maiores e que oferece voos para aeroportos principais, como Gatwick (Belobaba et al., 2009; Cento, 2009; Klophaus et al., 2012).

A Air Berlin, ao nível da rede, aproxima-se do modelo tradicional, utilizando essencialmente aeroportos internacionais e oferecendo tanto voos diretos como voos de ligação através dos seus *hubs* em Berlim, Nuremberg, Stansted (Londres) e Palma de Maiorca (EMCC, 2008). Por outro lado, entrou, no dia 20 de março de 2012 na aliança OneWorld, passando a oferecer serviços

e produtos associados à aliança em questão, expandindo a sua rede e reforçando a sua competitividade (Air Berlin, 2013d). Oferece ainda voos em *code-share* em conjunto com companhias regulares tradicionais, membros da Oneworld (Japan Airlines, Royal Jordanian, American Airlines, British Airways, Finnair, Iberia, S7 Airlines) oferecendo assim mais benefícios aos seus clientes (Oneworld, 2012).

G. Produto/Serviço: segundo Doganis (2006) tanto a Ryanair como a easyJet não oferecem refeição ou bebidas embora estes possam ser adquiridos a bordo mediante pagamento. Contrariamente, na Air Berlin já são servidas refeições gratuitas em alguns voos (EMCC, 2008).

Ao simular a reserva de um voo no *site* da Ryanair e easyJet, a primeira informação que aparece relaciona-se com o preço do voo (deslocação) e todos os serviços extra que se pretendam adquirir (como seguro, bagagem, etc.) são pagos à parte. Na Air Berlin alguns serviços já se encontram incluídos no preço do bilhete, como é o caso da bagagem (até um limite estipulado de 23 kg na classe económica e 32 kg na classe *business*) (Air Berlin, 2012c).

Doganis (2006) afirma ainda que a Ryanair e a easyJet não emitem bilhetes e segundo Belobaba et al. (2009) as cabines da Ryanair e da easyJet são de uma só classe com *free-seating*. Contudo, atualmente a easyJet já atribui lugares aos passageiros que não desejam pagar para marcar um lugar, mudança que tem por base um estudo que afirmava que o sistema *free-seating* era motivo de stress para alguns passageiros e,

consequentemente, fator para não voar com a easyJet (Monteiro, 2012). Verifica-se ainda que as três operadoras em questão, ao efetuar-se uma reserva *on-line*, permitem a escolha de alguns lugares mediante o pagamento de uma taxa. A Air Berlin oferece uma cabine de classe única em voos regionais. Nas rotas de longa distância oferece duas classes: uma classe económica e uma *Premium Business Class* (Oneworld, 2012).

Ao contrário da Ryanair e easyJet, a Air Berlin dispõe de um programa de cliente frequente (Topbonus) que inclui quatro estatutos diferentes (cartão Platinum, Gold, Silver e Classic), através do qual se podem adquirir milhas, dispondo ainda de programas para pequenas e médias empresas (Air Berlin, 2013e). As milhas são acumuladas e podem ser utilizadas não só em voos da Air Berlin como de toda a rede Oneworld (Oneworld, 2012).

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

H. Segmento de mercado: em 2006 a Travel & Tourism Analyst afirmava que tanto a Ryanair como a easyJet tentavam alcançar um segmento de lazer cujos passageiros são sensíveis aos preços. Atualmente, a easyJet tem, contudo, procurado um novo posicionamento junto ao segmento de negócios, nomeadamente na venda de bilhetes através de agentes *corporate*, (OJE, 2012). O crescimento

deste segmento, através da melhoria do produto e distribuição, faz inclusive parte da sua visão empresarial (easyJet, 2011), e tem realizado algumas campanhas publicitárias que visam este segmento de mercado.

A Air Berlin aposta fortemente no segmento de lazer de *short-breaks* que procura as principais cidades europeias e alcança, ainda, facilmente o segmento de negócios devido à qualidade do seu serviço (EMCC, 2008): em 2006, segundo a Travel & Tourism Analyst, tinha já assinado mais de 260 acordos *corporate* com empresas.

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

De forma a aferir se as suas tarifas são ajustadas ao tempo de aquisição do bilhete, simulámos no dia 20 de junho de 2012, uma reserva *on-line* para um voo só de ida, para um adulto, para os dias 1 de julho de 2012 e 1 de outubro de 2012. Como temos como ponto de referência para o presente estudo de caso o aeroporto de Faro, a simulação terá origem em Faro com destino a Bristol, por esta ser uma rota comum à Ryanair e à easyJet. Visto a Air Berlin não operar voos para esta cidade a partir de Faro,

realizámos uma simulação à parte, para os mesmos dias e segundo os mesmos requisitos, mas tendo como destino Hamburgo. Para além da deslocação integrámos a aquisição de alguns serviços extra: um conjunto de saco de golfe, uma mala de porão com 20 kg, seguro de viagem, embarque prioritário, reserva de lugar e possibilidade de alteração de voo. Esta simulação permitiu-nos aferir que o preço do bilhete reduz quanto maior é a antecedência de aquisição do bilhete. Ao nível do preço oferecido pela Ryanair e easyJet, não existe uma grande diferença. Contudo, os bilhetes adquiridos na Air Berlin já apresentam um preço mais elevado (Tabela 5).

J. Canais de distribuição: verifica-se uma grande aposta por parte da Ryanair e da easyJet na *internet* como canal de venda direta, essencial à otimização dos custos (Belobaba et al., 2009), sendo as reservas e pagamentos feitos através de telefone ou via *on-line* (Doganis, 2006). Através da análise do site verifica-se que existe um incentivo à utilização da reserva *online*, ao alertar que a reserva por telefone tem um custo extra de 18€.

A Air Berlin tenta usar todos os canais de venda possíveis, tornando-se desta forma menos dependente das flutuações sazonais (CEO Joachim Hunold cit. por EMCC, 2008). No seu *site*, no processo de alteração da reserva de bilhete, o cliente é questionado se o voo foi reservado através de um operador turístico, agência de viagens ou portal de viagens *on-line*.

A Ryanair utiliza estratégias de comunicação agressivas e pouco convencionais, não perdendo oportunidades para a provocação da

concorrência, método que diz ter “o máximo efeito com o mínimo de despesa”, segundo afirma Daniel Carvalho, diretor de comunicação da Ryanair. Em junho de 2011, a operadora afirmou ter enviado 10 rosas aos Sindicato Nacional de Pessoal de Voo da Aviação Civil a agradecer o transtorno que iria ser causado aos passageiros da TAP Portugal pela convocação de greve de 10 dias, que acabou por não se realizar. Outro dos episódios aconteceu após a Ryanair ter sido considerada a companhia aérea mais pontual da Europa, destronando a Lufthansa, altura em que pintou na fuselagem dos seus aviões a mensagem “Bye Bye Latehansa” (Fiel, 2011).

Também a easyJet consegue ser controversa e, em 2010, chegou mesmo a entrar numa disputa judicial com a Ryanair. Em causa estava uma publicidade comparativa desenvolvida pela primeira onde acusava a concorrente de promover voos que não levavam aos destinos marcados, tendo em conta que esta voa somente para aeroportos secundários. Este anúncio teve depois ordem para ser retirado (Venâncio, 2010). Contrariamente, as estratégias da Air Berlin são mais sérias e com um maior enfoque na qualidade e no serviço ao cliente.

5. Principais Conclusões

Após a análise da estrutura operacional e estratégica de cada uma destas operadoras é possível definir a sua posição estratégica tendo por base o modelo do relógio da estratégia de Faulkner e Bowman (Figura 2). Através

da análise da Tabela 3, é possível aferir que a Ryanair cumpre quase todos os requisitos associados ao modelo de negócio de baixo custo, demonstrando uma extrema consciencialização ao nível dos custos, o que possibilita a oferta a um preço mais baixo do que o normalmente praticado no mercado, levando-nos a posicioná-la na estratégia *no-frills* do primeiro “ponteiro” do relógio. A sua estratégia assenta na oferta de um serviço a um preço baixo, simultaneamente percecionado como sendo um serviço de baixo valor, orientando-se desta forma para um segmento específico, maioritariamente sensível ao preço.

A easyJet, embora também visando uma estratégia de baixo custo que a leva, muitas vezes, a um confronto direto com a Ryanair, tenta já alcançar alguma perceção de valor no serviço, por exemplo, através da oferta de voos para aeroportos primários ou de tarifas mais flexíveis e com mais benefícios para o cliente, alcançando, desta forma, não só o segmento sensível ao preço como também o segmento de negócios. Por esta razão, pode ser posicionada no segundo “ponteiro” na estratégia do baixo preço pois, embora ainda procure oferecer preços mais baixos que os da concorrência, aposta já numa perceção de qualidade similar.

Por último, a estratégia da Air Berlin pode ser inserida no terceiro “ponteiro”, a estratégia híbrida, onde há uma aposta simultânea no baixo custo e na diferenciação do seu serviço, através da oferta de programas de cliente frequente, serviço a bordo ou através dos benefícios possibilitados pela integração na aliança Oneworld, apresentando estratégias que

não estão associadas ao modelo *low-cost* (Almeida & Costa, 2012). Esta operadora caracteriza-se, a si própria, como uma companhia híbrida, procurando oferecer tarifas baixas e simultaneamente um serviço de qualidade (EMCC, 2008). Faz mesmo um esforço para se distanciar de companhias como a Ryanair, tentando assim escapar da imagem de baixa qualidade comumente associada às companhias aéreas de baixo custo e afirma, por isso, ser a Lufthansa o seu principal adversário (Ralf Nagel, 2007 cit. por EMCC, 2008). Há um grande enfoque no consumidor e na captação da sua confiança, apostando por isso na segurança, conforto a bordo e qualidade de serviço.

Como é possível observar, as companhias aéreas de baixo custo, fenómeno recente mas consolidado na indústria aérea, têm procurado adaptar-se às dinâmicas do mercado aéreo, repensando estratégias e modificando procedimentos operacionais e de serviço oferecido ao cliente, numa procura de alcance de novos mercados e novos segmentos. Desta forma, têm vindo a adotar estratégias que não se enquadram nas características tipo associada ao modelo de negócio de baixo custo, mas sim a outras tipologias de transporte aéreo, evoluindo, em muitos casos, para modelos híbridos, onde apostam, simultaneamente, no baixo custo e na diferenciação dos seus serviços. Esta evolução está patente nas três companhias aéreas estudadas que desenvolveram estratégias diferentes, com base num mesmo modelo orientado para o baixo custo, e que têm demonstrado a sua capacidade de sucesso

e de alcance de vantagem competitiva num mercado liberal de extrema concorrência.

Referências

- Afonso, P. (2011). Easyjet é a melhor low cost da Europa. In *Publituris newsletter*, 28 de junho de 2011. Disponível em <http://www.publituris.pt/2011/06/27/easyjet-e-a-melhor-low-cost-da-europa/>.
- Air Berlin (2011). *Airberlin Annual Report 2011*. Disponível em <http://swgb.de/airberlin/index.php?id=415&PHPSESSID=8df26e922dc491d21ae76b6dea594d84>.
- Air Berlin (2012a). Investor Relations. Disponível em <http://ir.airberlin.com/en/ir>.
- Air Berlin (2012b). Airberlin Group. Disponível em <http://www.airberlin.com/site/company/profile/index.php?LANG=por&cat=group>.
- Air Berlin (2012c). Service: baggage. Disponível em http://www.airberlin.com/site/flug_gepaeck_luggage.php?LANG=eng#frachtservice.
- Air Berlin (2012d). An ultramodern fleet. Disponível em http://www.airberlin.com/site/company/profile/index.php?LANG=eng&cat=environmental_1.
- Air Berlin (2012e). Airberlin technik: your maintenance partner. Disponível em <http://www.airberlin-technik.com/>.
- Air Berlin (2013a). Financial Calendar. Disponível em <http://ir.airberlin.com/en/ir/dates-events/financial-calendar/2013>.
- Air Berlin (2013b). Nossa frota. Disponível em <http://www.airberlin.com/site/flotte.php?LANG=por>.
- Air Berlin (2013c). Airport Information. Disponível em [http://www.airberlin.com/pt-PT/airports/?et_cid=14015&et_lid=6760031&et_sub=\[pt-PT\]fluginfo_flughafen](http://www.airberlin.com/pt-PT/airports/?et_cid=14015&et_lid=6760031&et_sub=[pt-PT]fluginfo_flughafen).
- AIR BERLIN (2013d). Strategy and Business Model. Disponível em <http://www.airberlingroup.com/en/about-airberlin/strategy-and-business-model>.
- Air Berlin (2013e). Topbonus. Disponível em [http://www.airberlin.com/pt-PT/site/tb/index.php?et_cid=14015&et_lid=6760031&et_sub=\[pt-PT\]topbonus](http://www.airberlin.com/pt-PT/site/tb/index.php?et_cid=14015&et_lid=6760031&et_sub=[pt-PT]topbonus).
- Alexandre, A. (2012). Low cost fazem-se às pistas de Portugal. *OJE*, 29 de maio de 2012. Disponível em <http://www.oje.pt/noticia.aspx?channelid=7FA8164D-8E3B-401E-A032-1CFA02F9B926&contentid=F01428B3-4ABF-4441-9CF6-91838D23E7F2>.
- Almeida, C. (2010). *Aeroportos e Turismo Residencial – do conhecimento às estratégias*. Editorial novembro.
- Almeida, C., Ferreira, A. & Costa, C. (2008a). A importância da operação das companhias aéreas de baixo custo no desenvolvimento de segmentos de mercado turístico. O caso do turismo residencial no Algarve. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 19. Coimbra.
- Almeida, C. & Costa, C. (2012). *A operação das companhias aéreas de*

- baixo custo na Europa. O caso da Ryanair.* INVTUR. Universidade de Aveiro.
- Belobaba, P., Odoni, A. & Barnhart, C. (2009). *The Global Airline Industry*. United Kingdom: Wiley.
- Boeing 737 (2012). The Boeing 737 technical site: Airstairs. Disponível em http://www.b737.org.uk/aircraft_general.htm#Airstairs.
- Cento, A. (2009). *The Airline Industry: Challenges in the 21st century*. Physica – Verlag.
- Dobruszkes, F. (2009). New Europe, new low-cost air services. *Journal of Transport Geography*, 17, 423-432.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. 2ª Edição. Londres: Routledge.
- Easyjet (2011). *Full Year Results Analyst Presentation*. Disponível em <http://corporate.easyjet.com/investors/presentations-webcasts/2011.aspx>.
- Easyjet (2013a). easyJet – About us Disponível em http://corporate.easyjet.com/about-easyjet.aspx?sc_lang=en.
- Easyjet (2013b). Our network. Disponível em http://corporate.easyjet.com/about-easyjet/our-network.aspx?sc_lang=en.
- Easyjet Inflight Magazine (2012). Fleet. *Traveller*, junho de 2012. Disponível em <http://traveller.easyjet.com/emagazine/1107/june-2012/>.
- ELFAA (2012). ELFAA Airline Members Statistics. Disponível em <http://www.elfaa.com/statistics.htm>.
- EMCC (2008). *Transport and logistics setor: Air Berlin, Germany*. Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Euronews (2013). Viagem sem turbulência para as low-cost. Euronews, 24 de janeiro de 2013. Disponível em <http://pt.euronews.com/2013/01/24/viagem-sem-turbulencia-para-as-low-cost/>.
- Fiel, J. (2011). Ryanair – A estratégia de comunicação que mais voa. *Dinheiro Vivo*, 24 de setembro de 2011.
- Graham, A. (2006). Transport and transit: air, land and sea. In D. Buhalis & C. Costa, (eds.), *Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Graham, B. & Shaw, J. (2008). Low-cost airlines in Europe: Reconciling liberalization and sustentability. *Geoforum*, 39, 1439-1451.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*, 233-252, 7ª edição. Prentice Hall.
- Klophaus, R., Conrady, R. & Frank, F. (2012). Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management*, 1-5. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman>.
- Lawton, T. (1999). The limits of price leadership: Needs-based positioning strategy and the long-term competitiveness of Europe's low fare airline. *Long Range Planning*, 32(6), 573-586. Elsevier.
- Monteiro, C. (2012). Easyjet permite marcação de lugares em todos os voos. *Publituris newsletter*, 5 de setembro de 2012. Disponível em <http://www.publituris.pt/2012/09/05/e>

- asyjet-permite-marcacao-de-lugares-em-todos-os-voos/.
- OJE (2012). EasyJet ganha com segmento corporate. *Jornal OJE*, 27 de janeiro de 2012.
- ONEWORLD (2012). Companhias aéreas membro: airberlin Disponível em <http://pt.oneworld.com/member-airlines/airberlin/>.
- Rey, B., Myro, R. & Galera, A. (2010). Effect of low-cost airlines on tourism in Spain. A dynamic panel data model. *Journal of Air Transport Management*, 1-5.
- Ryanair (2012a). Cabin Crew Careers. Disponível em <http://www.ryanair.com/pt/careers/job/10003>.
- Ryanair (2013a). History of Ryanair. Disponível em <http://www.ryanair.com/pt/about>.
- Ryanair (2013b). Ryanair Fleet. Disponível em <http://www.ryanair.com/pt/about/fleet>.
- Ryanair Results (2012). *Ryanair Full Year Results 2012*. Disponível em <http://www.ryanair.com/pt/investor/investor-relations-news>.
- Travel & Tourism Analyst (2006). *Low-cost airlines – international*, 1-27. Mintel: London.
- Venâncio, R. (2010). EasyJet em guerra publicitária com a Ryanair. *Económico*, 8 de março de 2010. Disponível em http://economico.sapo.pt/noticias/easy-jet-em-guerra-publicitaria-com-a-ryanair_83372.html.
- Viajar Low Cost (2012). Ryanair corta nas casas de banho. Disponível em <http://viajarlowcost.org/2011/10/12/ryanair-corta-nas-casas-de-banho/>.
- Williams, G. (2001). Will Europe's charter carriers be replaced by no-frills scheduled airlines? *Journal of Air Transport Management*, 7, 277-286.

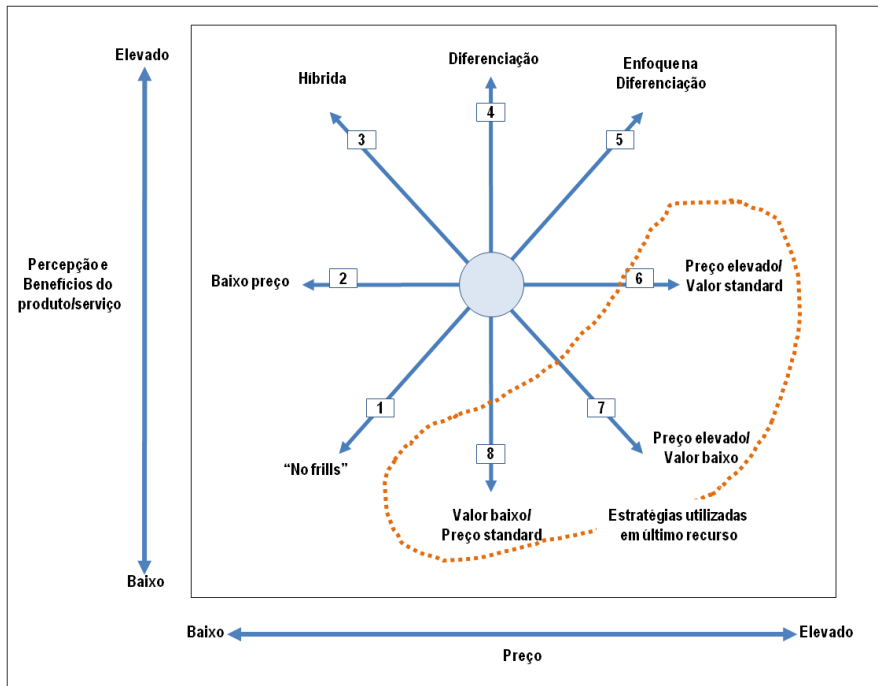


Figura 1. Posicionamento segundo o relógio da estratégia. Fonte: Adaptado de Johnson et al. (2005)

Tabela 2

Características das estratégias associadas ao relógio da estratégia

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

Fonte: Adaptado de Johnson et al. (2005)

Tabela 3

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

Categorias	Indicadores	Companhias		
		R	E	AB
A. Core Business	Transporte de Passageiros (não transportam carga)	√	√	X
B. Estratégia	Redução máxima dos custos operacionais para oferecer tarifas mais baixas que a concorrência	√	√	√
C. Requisitos técnicos e operacionais	Frota estandardizada e moderna	√	√	X
	Maximização da capacidade de lugares	√	√	SI
	Utilização de serviços aeroportuários básicos	√	√	√
	Maximização da utilização diária dos aviões	SI	SI	SI
	Tempos mínimos de rotação	SI	SI	SI
	<i>Outsourcing</i> de alguns procedimentos necessários à operação	√	√	√
D. Estrutura Organizacional	Maximização do número de funcionários	√	√	SI
	Flexibilização laboral	√	SI	SI
	Baixas taxas de sindicalização	√	X	X
E. Mercado	Mercados de médio curso domésticos e regionais	√	√	X
	Rotas com muita procura	SI	SI	SI
F. Organização da rede	Ponto-a-ponto	√	√	X
	Preferência por aeroportos secundários	√	X	X
	Ausência de cooperação com outras operadoras	√	√	X
G. Produto/Serviço	Serviços a bordos limitados	√	√	X
	Existência de uma só classe	√	√	X
	<i>Frills</i> requerem um pagamento extra	√	√	X
	Inexistência de programas de cliente frequente	√	√	X
	Bilhetes sem reembolso e impossibilidade de efetuar alterações à reserva	X	X	X
	Não emissão de bilhetes	√	√	SI

	<i>Free-seating</i>	√	X	√
H. Segmento de Mercado	Passageiros sensíveis ao preço	√	√	SI
	Segmento de lazer e visita a amigos e familiares (VFR)	√	√	√
I. Estratégias de Preço	Tarifas simples	√	√	SI
	Tarifas ajustadas ao tempo de aquisição do bilhete	√	√	√
J. Canais de Distribuição	Aposta na venda direta <i>on-line</i>	√	√	X
	Marketing agressivo	√	√	X

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

Fonte: Elaboração própria a partir de Travel & Tourism Analyst (2006); Graham (2006); Dobruskes (2009); Almeida e Costa (2012); William (2011); Cento (2009); Almeida (2010); Almeida (2011); Graham e Shaw (2008);

Tabela 4

Caracterização da Ryanair, easyJet e Air Berlin relativamente ao número de lugares disponíveis e à estrutura organizacional

Número de lugares disponíveis			
	Ryanair	easyJet	Air Berlin
Boing 737-700			144
Boing 737-800	189		186
A319		156	144 a 150
A320		180	174
A321			210
A330			303 a 387
Q400			76
Estrutura Organizacional			
N.º Funcionários	9.000	7.571	9.113
N.º. Aeronaves	275	202	168
N.º. Destinos	168	130	162

Fonte: EasyJet Inflight Magazine (2012); Ryanair (2013b); Air Berlin (2013b); ELFAA (2012); Air Berlin (2011); Ryanair (2013a);

Tabela 5

Análise comparativa de preços (em euros) para a Ryanair e a easyJet e Air Berlin

Análise comparativa de preços (em euros) para o dia 1 de julho 2012									
	Bilhete	Mala Porão (20kg)	Saco Golfe	Seguro	Embarque prioritário	Reserva lugar	Mudança De voo	Encargo Adm.	Total
Ryanair	102,97	35	50	15,50	35		40	6	284,47
easyJet	215,99	17	30	11,70	11			11	273,29
Análise comparativa de preços (em euros) dia 1 de outubro de 2012									
Ryanair	87,97	25	50	15,50	25		30	6	239,47
easyJet	163,69	19	30	11,70	11			11	243,39
Análise comparativa de datas para a Air Berlin									
1/07/12	683,81	Incluído	50	24,90		10	60	Incluído	768,71
1/10/12	404,32	Incluído	50	18,90		10	60	Incluído	483,22

Fonte: www.ryanair.com/pt; www.easyjet.com/pt; www.airberlin.com

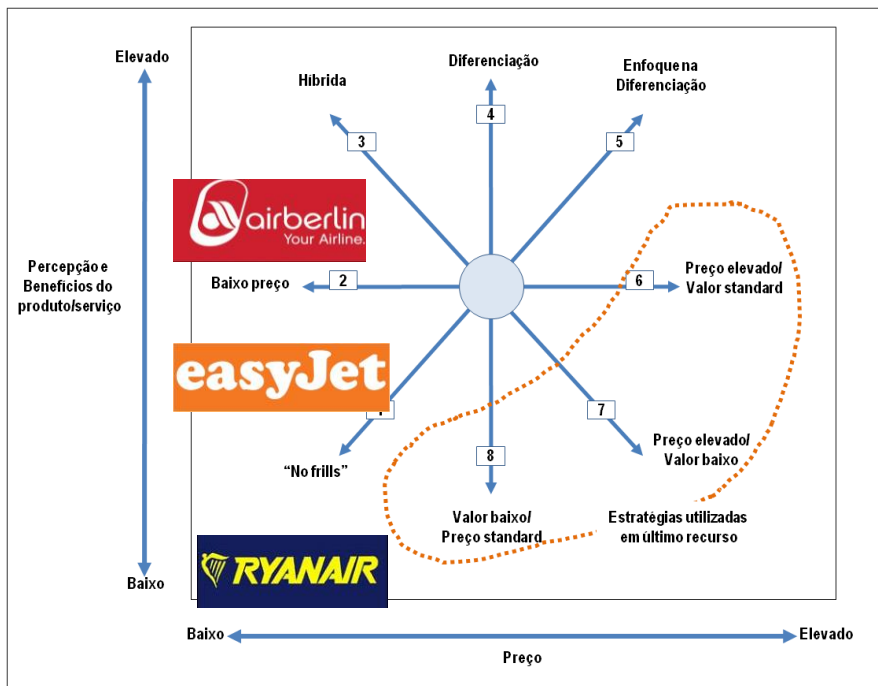


Figura 2. Posicionamento segundo o relógio da estratégia. Fonte: Elaboração própria a partir de Johnson et al. (2005)