

thij

**tourism and Hospitality
International Journal**

www.isce-turismo.com

Volume 1 | Número 1 | Setembro 2013
Volume 1 | Number 1 | September 2013
Volumen 1 | Número 1 | Septiembre 2013

Organização:



Apoios:



Transporte Aéreo e Turismo: O Paradigma *Low-Cost* (Parte 1)¹

50

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. *Tourism and Hospitality International Journal*, 1, 50-61.

¹ A segunda parte deste artigo será publicada na edição de Março. The second part of this paper will be published in the March edition.

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 sector 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 sector and tourism.

Keywords: Air transport and tourism; Low-cost airlines; Hybrid airlines

1. Transporte Aéreo e Turismo – O Caso das Companhias Aéreas de Baixo Custo

Foco de estudo no âmbito do turismo como elemento da sua indústria, os transportes têm sido abordados ora apresentando um papel passivo, cuja procura é vista como sendo meramente derivada, condicionada pela existência de infra-estruturas e actividades de turismo e lazer que são a causa da deslocação, ora atribuindo-lhes uma participação mais dinâmica ao torná-los num produto turístico (Costa, 2009), muitas vezes, principal motivação da viagem (Graham, 2006). Qualquer que seja o papel que se lhes atribua, é incontornável a interdependência destes sectores, turismo e transportes pois, como afirma Graham (2006), se a acessibilidade oferecida pelos serviços de transporte é uma condição essencial ao desenvolvimento dos destinos turísticos, por outro lado, o próprio transporte pode beneficiar do turismo

através dos passageiros adicionais que podem ser gerados.

É o caso do transporte aéreo, cujas mudanças ocorridas ao longo das últimas décadas têm vindo a modelar a própria actividade turística, como foi o caso do desenvolvimento tecnológico, uma vez que o aparecimento do avião a jacto permitiu uma redução do tempo necessário à realização da viagem e do seu preço (Costa, 2009), facto que, aliado à melhoria económica das condições de vida e à progressiva valorização do tempo de lazer por parte da procura (Keller, 2000), conduziu à democratização da actividade turística, potenciada pelo aparecimento de voos charter e operadores turísticos (Graham, 2006). Por outro lado, ao permitir um aumento das distâncias percorridas, operou mudanças na geografia do turismo internacional, conduzindo ao desenvolvimento de novos mercados turísticos e mais distantes, promovendo,

assim, a globalização da actividade turística (Keller, 2000).

Inicialmente, no âmbito do turismo, a importância do transporte aéreo focava-se em locais distantes e isolados, como é o caso da Austrália ou do Havai, em que este se constitui como principal ou único meio de acesso e de ligação a outros locais (Lohmann e Duval, 2011). Actualmente, a sua importância não se esgota nas deslocações de longa distância e, progressivamente, tem vindo a ganhar terreno em espaços regionais, como é o caso da Europa, ganhando primazia sobre outros meios de transporte até aqui mais utilizados e actuando como elemento essencial para o desenvolvimento turístico (WTO, 2000). Este fenómeno foi em muito promovido pelo aparecimento das companhias aéreas de baixo custo que vieram provocar uma nova vaga de democratização na utilização do transporte aéreo (Lohmann e Duval, 2011), fazendo com que a viagem de

avião passasse de um luxo para um hábito de quem se pretende deslocar entre dois locais (Franke, 2004 cit. por Almeida et al., 2008b).

A disseminação espacial do modelo orientado para o baixo custo acompanhou a progressiva liberalização dos mercados aéreos (Graham e Shaw, 2008), reportando-se o seu aparecimento à desregulamentação do mercado doméstico americano, em 1978, actualmente o maior mercado em termos de voos *low-cost*, segmento que representa sensivelmente 25% dos seus voos domésticos (Rey et al., 2010). É também neste mercado que opera aquela que é comumente apontada como a primeira verdadeira companhia aérea de baixo custo, a Southwest Airlines (Graham, 2006). Inaugurada em 1971, tendo como base o aeroporto Houston Hobby (Texas) e como frota três Boeing 737, operava apenas dentro do próprio estado (Dallas, Houston e San Antonio), escapando, por isso, à

regulamentação aérea que apenas abrangia as companhias inter-estatais (Belobaba et al., 2009), o que lhe permitia oferecer um serviço simples, sem distinção de classes a bordo e tarifas mais baixas que a concorrência (Ruiz de Villa, 2008 cit. por Almeida e Costa, 2012). Actualmente, possui cerca de 550 Boeing 737, servindo 72 cidades e operando mais de 3.400 voos diários (Southwest Airlines, 2012).

O segundo *boom* espacial desta nova tipologia aérea operou-se na Europa, como resultado do progressivo processo de liberalização, iniciado na década de 90 (Rey et al., 2010). E, embora este processo tenha sido mais lento que nos Estados Unidos (Doganis, 2005), a proliferação deste modelo de negócio no espaço europeu foi inversamente mais rápido (Belobaba et al., 2009), permitindo que este mercado praticamente duplicasse a partir da década de 90. Na verdade, as companhias regulares tradicionais viram

estabilizada a sua tendência de crescimento, perdendo progressivamente quota de mercado para as companhias aéreas de baixo custo. Internamente, em alguns países europeus, estas novas operadoras chegam mesmo a sorver grande parte do mercado (Wulf e Maul, 2010).

Com a crescente maturação do mercado norte-americano e europeu, perspectiva-se que sejam futuramente os mercados de países emergentes, como é o caso da Ásia, Médio Oriente e América do Sul, a registar as maiores taxas de crescimento por parte destas operadoras (Travel & Tourism Analyst, 2006).

Esta “revolução *low-cost*” (Doganis, 2001 cit. por Oliveira, 2008), mais do que uma moda efémera, provou a sua viabilidade, tornando-se num elemento importante da indústria aérea global embora o seu impacto e desenvolvimento se circunscrevam a uma escala regional (Cento, 2009). A

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

Diferentes autores têm abordado este novo modelo de negócio aéreo orientado para o baixo custo no âmbito do turismo, atribuindo-lhe responsabilidade por algumas das mudanças ocorridas na actividade turística. Graham e Shaw (2008) cit. por Davison e Ryley (2010) afirmam que estas companhias têm sido essenciais ao desenvolvimento do turismo de *short-breaks* em destinos de cidade, promovendo assim o turismo cultural. Almeida (2010) foca o seu contributo para o desenvolvimento do turismo residencial, como aconteceu no Algarve, onde a aquisição de segundas habitações por parte de estrangeiros coincidiu com o aparecimento e proliferação das companhias de baixo custo no aeroporto de Faro, mostrando uma relação directa entre estas duas variáveis. A empresa de consultoria KPMG (2003) cit. por Almeida et al. (2008a) considera que este modelo foi responsável pelo aumento da actividade

turística fora das épocas altas e pela promoção de cidades secundárias.

Outros defendem ainda a sua contribuição para a introdução de novos comportamentos na procura, como é o caso de Lohmann e Duval (2011) que afirmam que as companhias aéreas de baixo custo estimularam uma nova sensibilidade ao preço, verificando-se que a força motora do mercado já não é tanto o destino, mas sim o preço.

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

2. Companhias *Low-Cost* – Um Modelo em Evolução

Segundo Dobruzkes (2009) nem sempre é fácil identificar uma companhia de baixo custo devido às rápidas evoluções do mercado que resultam numa constante criação e falência de operadoras e numa mudança de estratégia das companhias existentes mas, como afirma Lawton cit. por Graham & Shaw (2008), todas partilham o culto da redução de custos.

Através do estudo de diversos autores foi possível identificar os requisitos básicos comuns a nível técnico, organizacional e operacional que caracterizam esta tipologia e que se encontram condensados na Tabela 1.

As dinâmicas do mercado aéreo têm levado a que algumas operadoras procurem nichos de mercado, adoptando por isso estratégias que não se enquadram nas características tipo associadas aos modelos de negócio existentes (DLR, 2008). É o que tem

acontecido com as companhias de baixo custo que, devido à maturação do seu modelo de negócio e à pressão competitiva por parte das companhias aéreas tradicionais que operaram melhorias ao nível da eficiência e produtividade, têm adoptado estratégias híbridas, tentando atingir a adaptação ao mercado e o alcance de uma vantagem competitiva, apostando simultaneamente no baixo custo e na diferenciação (Klophaus et al., 2012).

Alguns autores afirmam que estes novos modelos não são mais do que uma combinação entre os serviços oferecidos pelas companhias tradicionais e de baixo custo, aproximando-se mais de um ou de outro modelo e podendo designar-se de *limited-frills airlines*. Existe uma tendência de generalização deste modelo pois, com a saturação do mercado a limitar cada vez mais a expansão da rede, as companhias aéreas promoverão o serviço como elemento

diferenciador da sua oferta (Travel & Tourism Analyst, 2006).

Referências

- Almeida, C. (2010). Aeroportos e Turismo Residencial – do conhecimento às estratégias. Santo Tirso: 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. In Revista Portuguesa de Estudos Regionais, 19.
- Almeida, C., Ferreira, A. & Costa, C. (2008b). A operação das companhias aéreas de baixo custo no aeroporto de Faro (1996-2006). In Matias, A. e Sardinha, R. (eds.) Avanços em Economia e Gestão do Turismo. Lisboa: Sociedade e Organizações. Instituto Piaget.
- 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.
- Cento, A. (2009). The Airline Industry: Challenges in the 21st century. Physica – Verlag.

- Costa, N. (2009). Turismo e Transporte. In Simões, J. e Ferreira, C. (eds.) *Turismos de Nicho: motivações, produtos, territórios*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos. Universidade de Lisboa.
- Davison, L. & Ryley, T. (2010). Tourism destination preferences of low-cost airline users in the East Midlands. In *Journal of Transport Geography*, 18, 458-465.
- DLR (2008). Analyses of the European air transport market: airline business models. *Air Transport and Airport Research*.
- Dobruszkes, F. (2009). New Europe, new low-cost air services. In *Journal of Transport Geography*, 17, 423-432.
- Doganis, R. (2005). *Flying of Course: the Economics of International Airlines*. [3ª Edição]. Londres: Routledge.
- Graham, A. (2006). Transport and transit: air, land and sea. In Buhalis, D. and Costa, C. (eds.), *Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Graham, B. & Shaw, J. (2008). Low-cost airlines in Europe: Reconciling liberalization and sustentability. In *Geoforum*, 39, 1439-1451.
- Keller, P. (2000). Introduction. In *WTO Seminar Proceedings - Tourism and Air Transport*, Funchal, 25 e 26 Maio de 2000, 15-20.
- Klophaus, R., Conrady, R. & Frank, F. (2012). Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. In *Journal of Air Transport Management*, 1-5. [On-line available] in <http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.01.015>.
- Lohmann, G. & Duval, D. (2011). *Critical Aspects of the Tourism-Transport Relationship*. Contemporary Tourism Reviews. Oxford: Goodfellow Publishers.
- Oliveira, A. (2008). An empirical model of low-cost carrier entry. In *Transportation Research, Part A* 42, 673-695.
- Rey, B., Myro, R. & Galera, A. (2010). Effect of low-cost airlines on tourism in Spain. A dynamic panel data model. In *Journal of Air Transport Management*, 1-5.
- Southwest Airlines (2012). Fact Sheet. [On-line available] in <http://www.southwest.com/html/about-southwest/history/fact-sheet.html#fleet> (acedido em 1 de Janeiro de 2012).
- Travel & Tourism Analyst (2006). *Low-cost Airlines – International*. Mintel: London, 1-27.
- WTO (2000). Interdependece of Tourism Development and Air Transport in Europe. In *WTO Seminar Proceedings - Tourism and Air Transport*, Funchal, 25 e 26 Maio de 2000, 38-44.
- Wulf, T. & Maul, B. (2010). *Future Scenarios for the European Airline Industry*. Center for Scenario Planning. HHL – Leipzig Graduate

School of Management e Roland
Berger Research Unit.

Tabela 1: Modelo de negócio das companhias aéreas de baixo custo

custo

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

Fonte: Elaboração própria a partir de Travel & Tourism Analyst (2006); Graham (2006); Dobruszkes (2009); Almeida e Costa (2012); William (2001); Cento (2009); Almeida (2010); Graham e Shaw (2008).

Difusão Científica

III ISCE International Tourism Conference - 2014

At the **III ISCE Tourism Conference**, in 2014 named **ISCE International Tourism Conference** due to the cross-border dimension acquired, the theme is “Products, Markets and Tourism Destinations”.

This event will take place on 29-30 October 2014 and there will be presented the best scientific papers in several issues: Products and Tourism Destinations, Tourism Markets, Tourism Planning and Development, Tourism Strategy and Sustainability, Tourism and Culture, Tourism Operations, Economy of Tourism, Competitiveness and Innovation, Tourism Marketing, Tourism and Safety, Tourism and ICT.

All interested may now submit Full Papers or Posters and all works will be subjected to a blind refereeing process.

Works chosen by the Scientific Commission of the event will be considered to a book publication in a jointly edition between Edições Pedagogo and ISCE.

Follow us in www.isce-turismo.com!