

O QUE VALORIZAM OS CLIENTES NUMA COMPANHIA AÉREA QUANDO VIAJAM DE AVIÃO?

WHAT DO CUSTOMERS VALUE IN AN AIRLINE WHEN TRAVELING BY PLANE?

Inês Duarte

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Jorge Abrantes

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Universidade Aberta

Duarte, I. & Abrantes, J. (2023). O que valorizam os clientes numa companhia aérea quando viajam de avião?. *Tourism and Hospitality International Journal*, 20(1), 29-56.

Resumo

Os clientes contam hoje com um vasto leque de opções, relativamente à escolha de companhia aérea, sejam companhias aéreas tradicionais ou companhias aéreas de baixo custo. O objetivo desta investigação é avaliar quais os fatores que os passageiros destes dois modelos de negócio mais valorizam. A investigação incidiu exclusivamente no aeroporto de Lisboa (Portugal), através da aplicação de um inquérito por questionário *online* a pessoas com mais de 18 anos que tivessem viajado nesse último ano em companhias aéreas tradicionais e companhias aéreas de baixo custo, independentemente do destino e da duração da viagem. A investigação permitiu concluir que o preço continua a ser considerado como um fator de maior importância na escolha de uma companhia aérea de baixo custo, com a qualidade de serviço, o conforto e a segurança a serem igualmente importantes motivos de valorização numa companhia aérea tradicional.

Palavras-chave

Companhias aéreas de baixo custo, Companhias aéreas tradicionais, Lisboa, Modelos de negócio, Qualidade, Satisfação do cliente

Abstract

Customers have today a wide range of options when choosing an airline, whether traditional airlines or low-cost carriers. The aim of this investigation is to evaluate which factors passengers from these two business models value the most. The investigation focused exclusively on Lisbon airport (Portugal), through the application of an online questionnaire to people over 18 who had traveled in the last year on traditional airlines and low-cost airlines, regardless of the destination and duration of the trip. The investigation allowed us to conclude that price continues to be considered a major factor in choosing an airline, although comfort and safety are still important reasons for an airline's value.

Keywords

Low-Cost carriers, Full service carriers, Lisbon, Business models, Quality, Customer satisfaction

1. Introdução

A evolução da aviação comercial nos seus principais aspetos comerciais, operacionais e regulatórios tem levado ao aparecimento de novos modelos de negócio, com especial incidência para os modelos de companhias aéreas de baixo custo (*low cost carriers* – LCC), desafiando o modelo incumbente de companhias aéreas tradicionais (*full service carriers* – FSC), e colocando uma enorme pressão no modelo de companhias aéreas não regulares (*charters*).

Atualmente, todas as companhias aéreas apostam fortemente na relação com o cliente e no intuito de melhorar a prestação do serviço oferecido, visando captar esse cliente, fidelizando-o, pelo que é fundamental perceber as diferenças na qualidade percebida e o que valorizam os passageiros de companhias aéreas tradicionais e das companhias aéreas de baixo custo para melhor se poderem definir estratégias e serviços diferenciados (Koklic, Kukar-Kinney, & Vegelj, 2017).

Os aspetos relacionados com a qualidade do serviço prestado e com a relação com o cliente têm sido objeto de investigação em várias dimensões, dados os seus impactes na competitividade das empresas e na confiança dos clientes e naquilo que estes verdadeiramente valorizam. É essencial que as companhias aéreas saibam como avaliar a qualidade de serviço, mantendo o foco no cliente, para que possam compreender melhor quais as suas necessidades e como satisfazê-las (Agarwal & Gowda, 2021; Shah, Syed, Imam, & Raza, 2020). Ao longo dos anos, os atributos da qualidade de serviço na aviação têm evoluído, seja na perspetiva da companhia aérea (Elliott & Roach, 1993; Gourdin, 1998) ou dos clientes (Cheng, 2008; Gilbert & Wong, 2003). Também a avaliação da qualidade e dos seus principais atributos, de acordo com o modelo de negócio – onde a presente investigação se integra – tem sido objeto de enquadramento científico alargado. Ahn e Lee (2011) avaliaram a qualidade de serviço entre os modelos de negócio através das cinco dimensões do SERVQUAL, com os passageiros das companhias aéreas tradicionais a denotarem uma maior perceção da qualidade e uma satisfação do cliente significativamente mais alta do que os passageiros das companhias aéreas de baixo custo. Também Lim e Lee (2020), tendo por base as mesmas dimensões, concluíram que existem diferenças consideráveis nas perceções de serviço e na sua valorização entre companhias aéreas tradicionais e de baixo custo. Para Mikulić e Prebežac (2011) os passageiros das companhias aéreas tradicionais valorizam a frequência de voos, os programas de fidelização e a reputação da companhia aérea, enquanto os passageiros das companhias aéreas de baixo custo valorizam acima de tudo o preço e segurança.

O objetivo desta investigação é perceber quais são os fatores que os clientes mais valorizam nas suas viagens de avião ao utilizarem companhias aéreas tradicionais ou companhias aéreas de baixo custo. Será o preço o único fator de escolha numa companhia aérea ou existem outros atributos, em função do seu modelo de negócio, que são devidamente valorizados pelos clientes?

Estas reflexões permitem estabelecer algumas questões de investigação (Q), tendo por base a sua aplicação no aeroporto de Lisboa (Portugal):

Q1 – Conseguem os passageiros distinguir uma companhia aérea tradicional de uma companhia aérea de baixo custo e o que atributos as diferencia?

Q2 – Será a qualidade do serviço prestado o principal atributo na escolha de uma companhia aérea tradicional?

Q3 – Será o preço a principal motivação na opção por uma companhia aérea de baixo custo?

Pretende-se, assim, avaliar e compreender as potenciais diferenças entre modelos de negócio e como são estas percecionadas pelos passageiros, assim como, quais os principais atributos que valorizam na opção por um ou por outro modelo de negócio.

A sua aplicação no aeroporto de Lisboa, como mencionado, permitirá verificar qual o comportamento do mercado português quando utiliza um ou outro modelo de negócio aéreo, contribuindo para que as companhias aéreas possam vir a ajustar as suas estratégias e as ofertas de serviços e produtos que melhor respondam às necessidades dos seus clientes. Para o efeito foi aplicado um inquérito por questionário *online* a pessoas com mais de 18 anos que tivessem viajado em companhias aéreas tradicionais ou companhias aéreas de baixo custo neste aeroporto no último ano, independentemente do destino e da duração da viagem.

Os resultados apurados ajudarão a perceber melhor quais os fatores mais valorizados no aeroporto de Lisboa por tipo de companhia aérea utilizada pelos seus passageiros e se existem grandes diferenças relativamente a outras investigações levadas a cabo sobre esta temática. Do mesmo modo, os contributos dados pelos inquiridos sobre aspetos a melhorar em ambos os modelos de negócio serão igualmente importantes para que as companhias aéreas se possam posicionar no mercado e definir estratégias e planos de ação que ajudem a diferenciar-se e a satisfazer as necessidades e anseios dos seus clientes atuais e potenciais.

2. Revisão da literatura

2.1. Modelos de Negócio em Aviação Comercial

A primeira referência aos modelos de negócio (*business models*) surgiu em 1957 (Bellman et al., 1957, citados em Burkhart, Krumeich, Werth, & Loos, 2011), mas é a partir dos anos 1990 que se dá uma maior importância e conceptualização ao tema, a par do crescimento das empresas tecnológicas.

Mason e Spring (2011), tal como Nenonem e Storbacka (2010), entre outros autores, agregaram muita da investigação feita sobre *business models*, não só sobre os seus aspetos mais conceptuais, mas também sobre os impactos decorrentes da tecnologia e das infraestruturas de rede, assim como dos seus aspetos mais comerciais ao nível do valor para o cliente.

Também Gassmann, Frankenberger e Csik (2014), partindo da identificação de 55 diferentes padrões de modelos de negócio usados por 250 empresas, definiram um modelo de negócio genérico assente em quatro dimensões, consistindo na identificação e definição dos clientes-alvo, na descrição da proposta de valor oferecida aos clientes, no conhecimento de como o valor é criado ao longo da cadeia de valor e na definição da geração de receitas. No entanto, atendendo ao atual estado pandémico e de incerteza, Aagard e Nielsen (2021) defendem uma quinta dimensão para os modelos de negócio em tempos de incerteza, onde os desafios da globalização, da digitalização, da democratização e da sustentabilidade levarão a modelos de negócio mais inovadores com novos conceitos de valor, maior interconectividade de ecossistemas, da sociedade e do meio ambiente.

Sendo várias as definições de modelo de negócio, muitas delas centradas na importância estratégica para os negócios, como referido por Zott, Amid e Massa (2011), Osterwalder e Pigneur (2013) descrevem os modelos de negócio como o meio como uma empresa cria e captura valor, defendendo um modelo assente em nove vetores: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com o cliente, fluxos de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

No que respeita aos diferentes modelos de negócio em aviação comercial e apesar da sistematização levada a cabo pela International Civil Aviation Organization (ICAO) quanto à terminologia que caracteriza os diferentes tipos de companhias aéreas (ICAO, 2004), também Almeida, Costa e Abrantes (2020), Bitzan e Peoples (2016), Camilleri (2018), DLR (2008), Magdalina e Bouzaima (2021) e Whyte e Lohmann (2016) contribuíram para avaliar e sistematizar os principais modelos de negócio em aviação comercial. Mais recentemente, Klopheus e Yu (2023) resumiram os principais estudos relativos a *airline business models*, tendo identificado 40 atributos distintivos dos diferentes modelos (uma evolução dos 36 atributos identificados por Daft & Albers (2015) na sua aplicação às companhias europeias), mesmo se reconhecendo que alguns deles são difíceis de medir em contextos mais empíricos.

Quanto aos modelos inerentes ao transporte de passageiros, as companhias aéreas tradicionais, as companhias aéreas de baixo custo, as companhias aéreas regionais, as *leisure carriers* (ou companhias *charters*) e as companhias aéreas híbridas apresentam maior consenso entre os autores, embora, como defendido por Almeida, Costa e Abrantes (2020) não exista uma standardização, já que cada autor tende a considerar diferentes elementos na sua classificação.

Magdalina e Bouzaima (2021) consideram que as companhias aéreas apresentam uma diversidade de modelos de negócio e não atuam de forma estanque ou monolítica, sendo que cada companhia tem um conjunto de características que ajuda a diferenciá-la das outras. Essas características tendem, contudo, a agregá-las em grupos mais alargados, quase sempre circunscritos aos conceitos de companhia aérea tradicional (FSC) ou companhia aérea de baixo custo (LCC).

Estando a investigação centrada nas companhias aéreas tradicionais e nas companhias aéreas de baixo custo, ir-se-á efetuar uma caracterização e comparação destes modelos, assim como, das companhias aéreas híbridas, pela sua evolução natural e atual no mercado.

Sem dúvida que os processos de liberalização, iniciados pelos Estados Unidos da América (E.U.A.) contribuíram para o sucesso e consolidação das *low cost carriers* no mercado, ao mesmo tempo que se assistia à queda progressiva, ano após ano, das companhias aéreas *charters*. Esta abertura permitiu o aparecimento de novos modelos de companhias aéreas mais centradas na oferta de estruturas simplificadas de preço e na desmaterialização do serviço a bordo (*no frills*), visando uma redução de custos ao longo da cadeia de valor (Valls, 2003). No entanto, Valls considera que as *low cost carriers* querem agora fugir do preço baixo agregando valor às propostas que oferecem ao mercado (Hosteltur, 2015).

Estas companhias aéreas de baixo custo trouxeram à aviação uma nova competitividade, levando as companhias aéreas tradicionais a repensar e reajustar as suas estratégias de negócio, incorporando muitas das inovações introduzidas pelas LCC, do mesmo modo que, hoje em dia, são as companhias aéreas de baixo custo que se têm vindo a aproximar e a adotar muitas das funcionalidades oferecidas aos seus clientes pelas FSC (Abrantes, 2016; Mrázová & Kazda, 2021). Esta nova realidade levou a uma designada “hibridização” do mercado. O aparecimento destas companhias aéreas híbridas tem levado a uma maior competitividade no mercado já que muitos dos conceitos e muitos dos atributos e funcionalidades deixaram de ser um exclusivo de um ou de outro modelo de negócio.

Em 2020, as companhias aéreas de baixo custo eram responsáveis por 35,2% da capacidade instalada mundialmente (45% na Europa), aumentando a sua presença num ano terrível para a aviação e turismo mundial (CAPA, 2020). Dados até setembro de 2022, evidenciam um aumento da quota de mercado das LCC, crescendo para 33,7%, aproximadamente (Statista, 2023). A maior agressividade comercial durante a pandemia COVID-19, o maior respaldo financeiro, aguentando melhor as épocas de crise, o recuo mais que proporcional das companhias aéreas tradicionais e níveis de custos mais baixos nas LCC foram as razões apontadas para este crescimento de mais de quatro pontos percentuais face a 2019, onde já representavam 31% da capacidade oferecida.

Sendo um processo evolutivo ao longo dos anos, as companhias aéreas de baixo custo, em comparação com as companhias aéreas tradicionais, apresentam algumas características específicas, que se apresentam em Anexo.

Com a evolução dos modelos de negócios assiste-se hoje a uma nova caracterização ao nível das companhias aéreas híbridas que tendem a adotar atributos de diferentes modelos de negócios de companhias aéreas (Whyte & Lohmann, 2016) ou que combinam diferentes estratégias de companhias aéreas tradicionais e de companhias aéreas de baixo custo num único modelo de negócio (Jean & Lohmann, 2016; Lawton & Solomko, 2005). Esta evolução torna hoje menos aparente a distinção clara que

existia entre companhias aéreas tradicionais e *low cost carriers* (Magdalina & Bouzaima, 2021).

Klophaus, Conrady e Fichert (2012), tal como Magdalina e Bouzaima (2021) definiram dois tipos de companhias aéreas híbridas: as companhias aéreas com características dominantes de companhias aérea de baixo custo e aquelas com características dominantes de companhia aérea tradicional. As companhias aéreas híbridas operam principalmente em rotas de médio curso. Esta estratégia tem vindo a ser adotada por um número de companhias aéreas cada vez maior, que apostam em serviços com um elevado padrão de conforto, típico das FSC, e na cobrança de todos os serviços adicionais, como é característico das LCC (Almeida, Costa, & Abrantes, 2020; Klophaus, Conrady, & Fichert, 2012; Vidovic, Stimac, & Vince, 2013). Esta redução de diferenças entre modelos de negócio, conforme defendido por Chiambaretto e Combe (2023), pode levar a um fenómeno dual com a expansão das LCC e a contração das FSC. Os autores concluem igualmente que não existe convergência dos modelos de negócio na *performance* económica, assim como, a dimensão das companhias aéreas não é sinónimo de maior rentabilidade.

Algumas companhias aéreas, como é o caso da easyJet, além de oferecer tarifas competitivas aposta na disponibilização dos seus serviços nos GDS, no mercado *corporate* com sistemas tarifários ajustados aos homens de negócios, e também em voos de conexão e em alianças comerciais com empresa aéreas de longo curso como é o caso do “*Worldwide by easyJet*”, permitindo que os passageiros da easyJet possam fazer ligações com voos de longo curso de outros parceiros nos aeroportos de Londres Gatwick e de Milão Malpensa (Whyte & Lohmann, 2016).

Os modelos de negócio das companhias aéreas ajudam a perceber o modo como essas companhias operam e como promovem e disponibilizam os seus serviços aos clientes. Dos modelos mais tradicionais do início da aviação comercial, novos modelos emergiram em função de novas necessidades do mercado, como foram o caso das companhias aéreas *charters* e do seu contributo para o desenvolvimento do turismo através dos pacotes turísticos, das companhias aéreas de baixo custo e da nova dinâmica de simplificação do negócio e da aposta em preços baixos e, mais recentemente, dos modelos híbridos, conjugando e aperfeiçoando os diferentes modelos já existentes. A evolução mostra, hoje em dia, uma elevada competitividade pelos passageiros, pelo que os aspetos mais intangíveis são cada vez mais importantes na decisão de compra e de escolha de uma companhia aérea.

2.2. Fatores que Influenciam a Satisfação do Cliente em Aviação Comercial

São vários os atributos a ter em atenção, ao nível dos serviços prestados e percebidos numa companhia aérea, independentemente do seu modelo de negócio, cujo principal objetivo é a satisfação do cliente, a sua retenção e fidelização. Mesmo sabendo-se que o fator económico é fundamental para uma companhia aérea (e também importante para a sua escolha por parte dos clientes), existem outros atributos que

continuam a desempenhar um papel significativo aquando da opção por uma companhia aérea.

Fatores como a segurança, a qualidade dos serviços, a satisfação do cliente, pontualidade e o conforto são alguns dos fatores que os clientes valorizam nessa escolha e que irão ser devidamente enquadrados abaixo.

A segurança é um elemento crítico e um fator-chave no setor de transporte aéreo, onde a reputação, prestígio internacional e confiança de passageiros por uma companhia aérea levam à sua manutenção no mercado e sobrevivência (Chang & Yeh, 2004; Cui & Li, 2015), sendo um importante fator na escolha de uma companhia aérea (Gilbert & Wong, 2003; Wessels, 2006).

As próprias associações e organizações do setor têm plena consciência dessa importância. Para a ICAO (2021), a segurança é o seu primeiro objetivo estratégico, sendo igualmente para a IATA (2021) a sua principal prioridade (Safety is our #1 priority!). Como tal, a melhoria contínua da segurança aérea tem sido um fator crítico para o setor de aviação e a sua principal prioridade para a indústria (Hsu, Li, & Chen, 2010; Liou, Yen, & Tzeng, 2008).

No entanto, Ringle, Sarstedt e Zimmermann (2011) consideram que os passageiros não conseguem avaliar corretamente os níveis de segurança de uma companhia aérea, centrando-se muito mais naquilo que é a qualidade de serviço prestado, da observação do estado de conservação da aeronave e pela quantidade de pontos de controlo de segurança no aeroporto. Mesmo assim, a perceção de segurança é considerada um dos principais fatores na satisfação global do cliente, sendo mais evidente nos passageiros em lazer que em negócios (apesar de Sandada & Matibiri (2016) não terem encontrado a mesma evidência num estudo aplicado na África do Sul).

A qualidade do serviço e a satisfação do cliente tornaram-se aspetos críticos para as companhias aéreas no mercado global, sendo hoje atributos fundamentais numa indústria cada vez mais competitiva. É essencial que as companhias aéreas saibam, antes de mais, como avaliar a sua qualidade de serviço na ótica dos clientes, para que possam mais facilmente compreender as suas necessidades e como satisfazê-las (Archana & Subha, 2012; Shah et al., 2020).

Gourdin (1988) defendeu três atributos de qualidade: a tarifa aérea, a segurança e a pontualidade. Mais tarde, Elliott e Roach (1993) propuseram seis critérios para avaliar a qualidade do serviço de uma companhia aérea: a qualidade das refeições a bordo, a pontualidade, o manuseamento da bagagem, o conforto do assento, o *check-in* e o serviço a bordo. Também o modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) tem sido objeto de enquadramento no transporte aéreo confrontando o que as empresas devem oferecer (expectativas) com as perceções do desempenho oferecido (Chou, Liu, Huang, Yih, & Han, 2011; Lim & Lee, 2020; Pakdil & Aydin, 2007; Shah et al., 2020).

Para Koklic, Kukar-Kinney e Vegelj (2017), a satisfação do cliente no setor de aviação é influenciada positivamente pelos tangíveis das companhias aéreas e pela qualidade do pessoal, o que impulsiona as intenções do cliente em voltar a utilizar a companhia aérea no futuro, bem como a recomendá-la a familiares e amigos. Agarwal e

Gowda (2021) consideraram três dimensões na satisfação do passageiro: a satisfação com base na relação com a qualidade; a satisfação com base nos fatores de viagem e a satisfação do cliente com base nos serviços oferecidos. Mesmo se aplicado às companhias aéreas da Índia, a investigação concluiu que a incapacidade de providenciar qualidade nos serviços aos passageiros pode levar à sua insatisfação e ter impactos na imagem e na reputação das companhias aéreas, com efeitos negativos nas intenções e comportamentos de viagem dos passageiros.

A pontualidade é um atributo fundamental para a satisfação de muitos dos passageiros. Atrasos podem ocorrer por fatores não controláveis como é o caso das más condições climáticas, controlo de tráfego aéreo e congestionamento do aeroporto, mas também por motivos controláveis no âmbito da operação de uma companhia aérea como sejam problemas técnicos (quase sempre associados à manutenção), rotação de aeronaves, limitações de pilotos e de tripulação de cabine ou por problemas de *handling* e/ou de *catering* (Bruce, 2011; Graham, 2014).

Não menos importante, os programas de passageiro frequente são um poderoso incentivo à fidelização da relação da companhia aérea ou das companhias aéreas pertencentes a alianças estratégicas e o cliente. De acordo com Hossain, Kibria e Farhana (2017), os programas de passageiro frequente têm contribuído para o crescimento do negócio do transporte aéreo de passageiros, valor a situar-se entre 20% a 35%. No entanto, estes programas só se mostram vantajosos para clientes que viajem bastante, conseguindo acumular mais milhas para posterior redenção.

A caracterização de diferentes fatores que podem impactar positiva ou negativamente na qualidade e na satisfação dos clientes deve ter em atenção o modelo de negócio em aviação civil, ou seja, as companhias aéreas tradicionais ou as companhias aéreas de baixo custo.

Para Byun e Lee (2016), Mikulić e Prebežac (2011) e Rajaguru (2016) são visíveis algumas diferenças entre os passageiros de ambos os modelos de negócio. Os passageiros das companhias aéreas tradicionais tendem a valorizar a imagem de uma companhia aérea através da qualidade do serviço prestado, pela rede de operação, programas de fidelização e reconhecimento e reputação da própria companhia. As FSC estão associadas a uma imagem de segurança e fiabilidade, sendo essas características intrínsecas a essas companhias aéreas, razão a que leva a que esses fatores não sejam os mais relevantes quando se trata de escolher uma companhia aérea tradicional.

Já os passageiros das companhias aéreas de baixo custo valorizam a segurança em detrimento de fatores como a rede de exploração ou a qualidade do serviço prestado. No entanto, o preço baixo é o fator mais importante na escolha e na fidelização a uma companhia aérea (Anuwichanont, 2011; Chiou e Chen, 2010; Dolnicar, Grabler, Grün, & Kulnig, 2011; Rajaguru, 2016).

Uma investigação levada a cabo na Malásia, com base em 210 participantes, identifica claramente que passageiros *price-sensitive* preferem modelos de companhias aéreas de baixo custo (Air Asia), enquanto passageiros *quality-sensitive* estão mais sensibilizados com modelos de companhias aéreas tradicionais (Malaysia Air System –

MAS) (Mohd, Yajid, & Johar, 2020). Estas constatações vão ao encontro da investigação levada a cabo por O'Connell e Williams (2005), numa análise que incluía as companhias acima mencionadas da Malásia e as companhias irlandesas Ryanair e Air Lingus, e onde se afirma, de forma clara, que os passageiros que viajem através das LCCs dão grande importância ao preço e organizam as suas viagens pagando as tarifas aéreas mais baratas. Por sua vez, passageiros em FSCs estão preocupados com o preço, mas disponíveis para pagar tarifas mais altas para terem acesso a produtos adicionais oferecidos por essas companhias.

Para Wongledee (2017) os principais indicadores de satisfação mais valorizados em LCCs, no mercado da Tailândia, foram o preço, canal de compra, localização, promoção, pontualidade, imagem, marca, segurança, serviço a bordo e *check-in*, enquanto para as FSCs os indicadores de satisfação mais valorizados foram a marca, promoção, serviço a bordo, imagem, *check-in*, segurança, preço, canal de compra, pontualidade e localização.

Chow et al. (2022) reconhecem, com base em investigação no aeroporto de Hong Kong, que o impacto da empatia de serviço na satisfação do cliente numa FSC é significativamente diferente do cliente que viaja em LCC. Enquanto os clientes que voam com as LCCs focam-se mais na racionalidade, pagando apenas pelos serviços que precisam, nas FSCs os passageiros estão cientes da quantidade de tangíveis que podem esperar, de acordo com o preço do bilhete pago. Essa esperada maior qualidade é reconhecida na investigação de Li, Wu, Han, & Li (2022), através da medição da qualidade dos serviços com base em 26 FSC e 6 LCC, na China, tendo concluído que os serviços das FSCs são reconhecidamente melhores que os das LCCs em todas as variáveis em avaliação, ou seja, serviço a bordo (*inflight service*), ticketing, serviços em terra (*ground services*) e serviços de voo (*flight services*).

Sendo um campo vasto de investigação nas suas variadas dimensões pretende-se avaliar o que motiva os clientes na opção por companhias aéreas tradicionais e por companhias aéreas de baixo custo tendo por base o aeroporto de Lisboa.

3. Metodologia

A realidade da aviação comercial têm tido uma forte aposta na investigação, no que aos modelos de negócio diz respeito quase sempre ligada à sua relação com os aeroportos, e esquecendo, muitas das vezes, os passageiros e aquilo que os leva a privilegiar e a valorizar aquando da realização da sua viagem. Mesmo ao nível dos atributos mais valorizados num aeroporto a investigação existente está mais relacionada com a qualidade dos serviços prestados às companhias aéreas e com a monitorização dessa mesma qualidade. Deste modo, é importante perceber o que valorizam esses clientes aquando da opção por uma determinada companhia aérea, seja ela tradicional ou de baixo custo.

Num momento em que o mercado tende a ser cada vez mais “híbrido”, esta dicotomia nem sempre é perceptível pelos clientes e, por isso, importa conhecer também,

qual o grau de perceção dos clientes quanto aos modelos de negócio em si, que fatores mais valorizam na sua escolha e porque optam por viajar numa determinada companhia aérea em detrimento de outra.

As questões de investigação consideradas no ponto 1. ajudarão a compreender as potenciais diferenças entre modelos de negócio e como são valorizados os principais atributos à viagem na escolha e opção por modelos tradicionais ou por companhias aéreas de baixo custo, permitindo equacionar as seguintes hipóteses de investigação (H):

H1 – Os passageiros conseguem distinguir os diferentes modelos de negócio inerentes a uma companhia aérea tradicional ou a uma companhia aérea de baixo custo;

H2 – A qualidade do serviço é um dos principais atributos valorizados na escolha de uma companhia aérea tradicional

H3 – O preço é a principal motivação na decisão por uma companhia aérea de baixo custo

A investigação incidiu, como já referido, exclusivamente no aeroporto de Lisboa, através da aplicação de um inquérito por questionário *online*, nas redes sociais Facebook e Instagram, a pessoas com mais de 18 anos que tivessem viajado nesse último ano em companhias aéreas tradicionais e/ou companhias aéreas de baixo custo, independentemente do destino e da duração da viagem. O questionário, tendo como pressuposto de base o embarque nesse aeroporto, foi aplicado entre o dia 1 de junho e o dia 31 de agosto de 2020, tendo sido obtidas 205 respostas válidas.

As restrições impostas pela pandemia COVID-19 em muitos países quer à mobilidade, por confinamento e por encerramento de fronteira (Portugal reabriu as suas fronteiras aéreas a partir de 15 de junho de 2020) quer pelos receios da população em viajar, limitaram consideravelmente o número de voos e de passageiros no aeroporto de Lisboa nesse período. Dados reportados pela Autoridade de Aviação Civil (ANAC, 2020a; ANAC, 2020b) evidenciam quebras no tráfego de passageiros no 2º trimestre de 2020 na ordem dos 97,09% face a 2019, valor que melhora no 3º trimestre de 2020, onde a quebra, face ao ano anterior se situou, mesmo assim, nos 76,88%. Deste modo, as limitações impostas pela pandemia inviabilizaram a aplicação presencial do questionário no aeroporto, quer por limitações na sua distribuição nas zonas de embarque do aeroporto Humberto Delgado em Lisboa – que ainda se encontrava encerrado no momento da sua aplicação – quer por razões de distanciamento social e de saúde pública.

Optou-se por uma amostragem não probabilística por conveniência, em bola de neve, sendo que, os resultados obtidos e as respetivas conclusões se cingem à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para o universo, conforme defendido por Weathington, Cunningham e Pittenger (2010). O inquérito é constituído de 17 perguntas fechadas e uma pergunta aberta, embora, em quatro das perguntas fechadas fosse dada a possibilidade ao inquirido de complementar a sua informação, com outros fatores que valorizasse na escolha de uma companhia aérea. A única pergunta totalmente aberta pretendia perceber melhor as razões que levavam o passageiro a optar por uma

companhia aérea tradicional ou por uma de baixo custo. Além da caracterização sóciodemográfica dos participantes, as perguntas incidiram sobre a frequência e natureza das viagens, sobre a caracterização e distinção dos modelos de negócio, sobre a importância dos diferentes fatores e atributos por modelo de negócio e sobre a melhoria dos serviços prestados por modelo de negócio, estes dois últimos aspetos medidos pela utilização de uma escala Likert de 5 pontos para avaliar o seu grau de importância.

Trata-se de uma investigação focada em exclusivo do lado da procura. Do mesmo modo, incidindo em exclusivo no aeroporto de Lisboa, não inclui eventuais comportamentos em outros aeroportos onde as companhias aéreas tradicionais e as companhias aéreas de baixo custo tenham elevada representatividade quer a nível nacional ou mesmo internacional.

4. Análise e Discussão de Resultados

As respostas dos inquiridos ao questionário que foi aplicado, trabalhadas através da utilização de técnicas de análise de estatística descritiva, tendo como base o aeroporto de Lisboa, permitiram caracterizar e entender o perfil dos participantes, assim como, perceber as motivações de viagem e a sua propensão:

- A maioria dos participantes são do sexo feminino (71,7%);
- Predominaram as respostas de faixas etárias mais jovens, com as idades entre os 18 e os 28 anos a representarem 58,5% das respostas, seguidas do intervalo entre os 40 e os 59 anos (28,3%). A utilização das redes sociais, onde a geração *millennial* é mais ativa, pode ter contribuído para uma maior presença de respostas de público mais jovem, com potencial enviesamento da amostra;
- Quase metade dos inquiridos (46,3%) viaja apenas uma vez por ano, sendo que 23,4% viaja entre três a quatro vezes por ano, seguido daqueles que viajam duas vezes por ano (21%);
- A quase totalidade viaja por motivos de lazer (83,9%) e por visita a familiares e amigos (10,7%), sendo uma minoria os que se deslocam por motivos profissionais (5,4%).

Os dados apurados permitiram igualmente perceber que os inquiridos conseguem identificar as principais companhias aéreas tradicionais, com maior expressão para a TAP Air Portugal (50,4%), a que não será alheio a amostra assente em cidadãos nacionais. Globalmente foram mencionadas 23 companhias aéreas regulares. Além da TAP, com mais 50% das respostas, segue-se a Lufthansa (Alemanha) e Emirates (Emirados Árabes Unidos), ambas com 9,8%, British Airways (Reino Unido) e Iberia (Espanha) com 5,4% cada, num total de 369 respostas (era possível indicar mais de uma companhia aérea). De todas as companhias mencionadas apenas a Qatar Airways (Catar) (2,2%) e a Singapore Airlines (Singapura) (0,5%) não voavam para Lisboa. Quanto às companhias aéreas de baixo custo, de um total de 9 companhias aéreas mencionadas, as respostas foram mais concentradas na Easyjet (46,6% de 401 respostas) e na Ryanair (44,6%), as duas principais companhias aéreas *low cost* na

Europa, seguindo-se-lhe a Transavia (3%) e Vueling (2,2%). Das várias companhias mencionadas apenas 1 (Jetstar da Austrália) não voava para Lisboa.

Globalmente, apenas 9 dos inquiridos (4,4%) assinalaram companhias aéreas cujo modelo de negócio não estava correto (cinco inquiridos responderam que a Ibéria, Orbest (2), Brussels Airlines e a Lufthansa eram companhias aéreas de baixo custo, enquanto quatro inquiridos responderam que a Vueling, easyJet (2) e a Enter Air eram companhias aéreas tradicionais), o que é demonstrativo de um conhecimento bastante forte dos vários modelos e das companhias aéreas que lhes estão adstritas, validando a primeira hipótese (H1).

Quanto às principais características diferenciadoras entre modelos de negócio, o fator preço lidera (com 28% das 425 respostas apuradas), seguindo-se o conforto (20,5%), a qualidade de serviço (19%) e, com maior distância, as refeições a bordo (9,6%).

Olhando-se para os modelos de negócio propriamente ditos, mais de metade (54,6%) prefere a utilização de companhias aéreas de baixo custo em detrimento das companhias tradicionais (45,4%). A principal razão prende-se com o fator preço, representando 84,6% das respostas sobre a preferência pela utilização desse modelo de companhia aérea de baixo custo. A rede des destinos (7,3%) e o conforto 3,2% são os motivos seguintes, sendo que a segurança não é um dos motivos principais na escolha deste tipo de companhia aérea (representando apenas 0,8% das respostas). Por sua vez, ao se indagar sobre o modelo tradicional e as preferências por este tipo de companhias aéreas, as respostas mostram-se mais equilibradas, embora sobressaia o conforto (21,1%), a qualidade de serviço (17,8%) e a segurança (13,4%), a par com a rede de destinos. Para os utilizadores deste modelo de companhia aérea o preço apenas motiva 3,9% dos inquiridos, a par da confiança na companhia aérea e da sua política de bagagem.

Os dados apurados acima ajudam a complementar os fatores diferenciadores dos modelos de negócio, sendo que o fator preço aparece mais associado às companhias aéreas de baixo custo, enquanto os fatores ligados ao conforto e à qualidade do serviço estão direcionados para modelos de companhias aéreas tradicionais, dando cabal resposta às restantes hipóteses de investigação (H2 e H3).

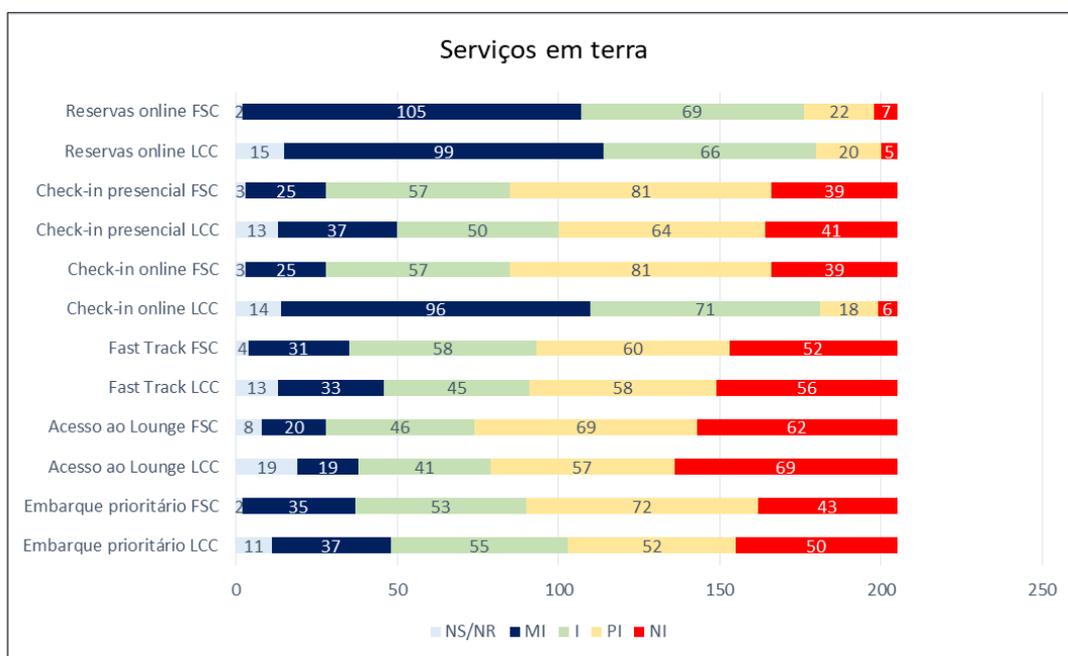
No entanto, quando indagados sobre qual o modelo de companhia aérea preferida, em igualdade de preço, assiste-se a uma deslocação das preferências dos clientes das *low cost* para as companhias aéreas tradicionais. Com base nesse pressuposto de preço igual, 86,8% iria preferir viajar numa companhia tradicional, sendo que apenas 7,3% se manteria fiel ao modelo de baixo custo (5,9% valorizam outros motivos não associados à variável preço).

Foi, ainda solicitado, aos inquiridos que, em função do modelo de negócio, pudessem valorizar a importância dada a determinados serviços e fatores: serviços em terra, serviços a bordo, fatores económicos e, por fim, fatores comerciais e operacionais.

Nos serviços em terra apresentados no inquérito (Figura 1) verifica-se que os aspetos digitais (reservas *online* e *check-in online*) são bastante valorizados pelos clientes em companhias aéreas de baixo custo. Se é certo que as reservas *online* são o principal fator de valorização nos serviços em terra para uma companhia aérea tradicional (com 51,2%

dos inquiridos que as consideram muito importantes), o *check-in online* mostra-se pouco valorizado neste modelo de negócio, com a maioria das respostas (39,5%) a considerar esse serviço pouco importante.

Em termos globais, os clientes não valorizam os serviços em terra, sendo que, na quase globalidade dos serviços apresentados todos eles serão pouco importantes. No caso do acesso aos *lounges*, estes serviços não são sequer valorizados pelos clientes das companhias aéreas tradicionais ou de baixo custo (30,2% e 33,7% dos inquiridos consideram-nos nada importantes para as companhias aéreas tradicionais ou de baixo custo, respetivamente). Também os serviços prioritários de acesso à segurança (*Fast Track*) são dos serviços menos valorizados por ambos os modelos de negócio, (27,3% dos inquiridos que viajam em LCC consideram-nos nada importantes, sendo esse valor de 25,4% nos clientes que viajam em FCC).



Nota: NS/NR – Não sabe/não responde; MI – Muito importante; I – Importante; PI – Pouco importante; NI – Nada importante. (N = 205)

Figura 1. Valorização dos Serviços em Terra nas companhias aéreas tradicionais (FSC) e nas companhias aéreas de baixo custo (LCC)

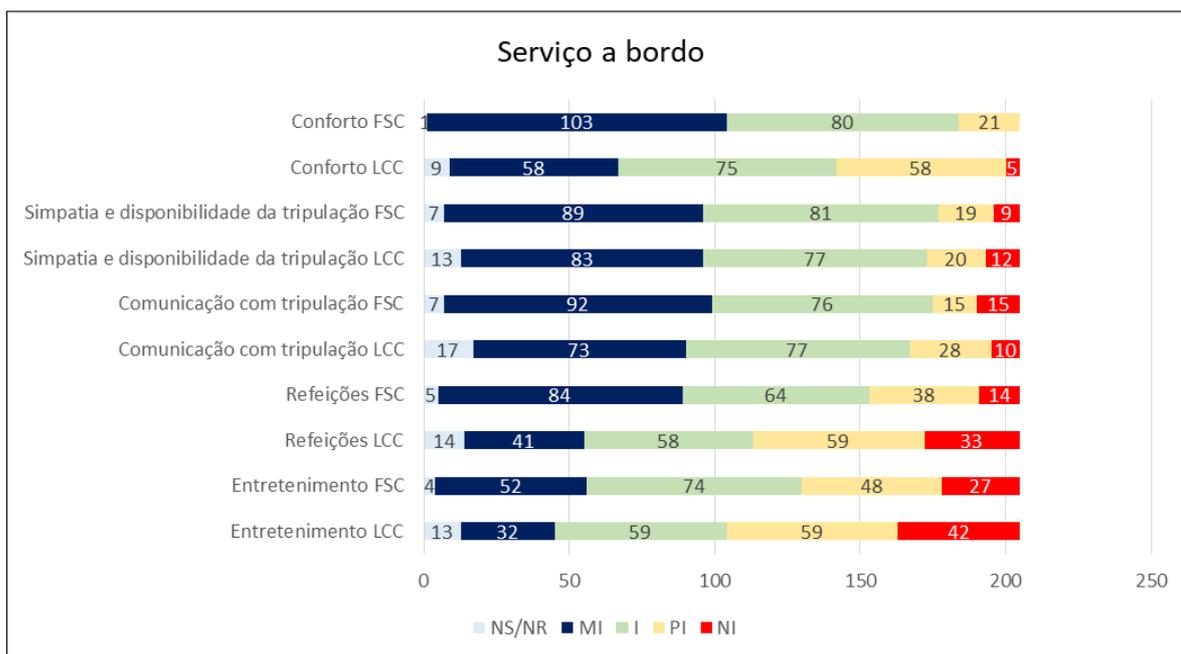
Fonte: Elaboração própria a partir das respostas ao inquérito

Ao contrário dos serviços em terra, os serviços a bordo (Figura 2) apresentam maior importância para os clientes em ambos os modelos de negócio. As maiores diferenças situam-se no conforto (bastante valorizado pelos passageiros nas companhias aéreas tradicionais – 50,2% – sendo apenas 28,3% aqueles que, nas companhias aéreas de baixo custo, consideram o conforto como muito importante (em igualdade com aqueles que o consideram pouco importante).

A relação com as tripulações mostra-se um fator relevante em ambos os modelos de negócio, com ligeira predominância nos passageiros em companhias aéreas tradicionais, quer ao nível da simpatia e disponibilidade das tripulações, quer quanto à comunicação com a tripulação.

Outro aspeto onde as diferenças são notórias tem a ver com o serviço de refeições, muito mais importante para quem viaja numa companhia aérea tradicional (41%) do que numa companhia aérea de baixo custo (20%), onde 28,8% consideram ser um atributo de pouca importância.

O entretenimento a bordo é o fator menos valorizado pelos inquiridos, com maior representatividade no modelo de baixo custo (20,5%).



Nota: NS/NR – Não sabe/não responde; MI – Muito importante; I – Importante; PI – Pouco importante; NI – Nada importante. (N = 205)

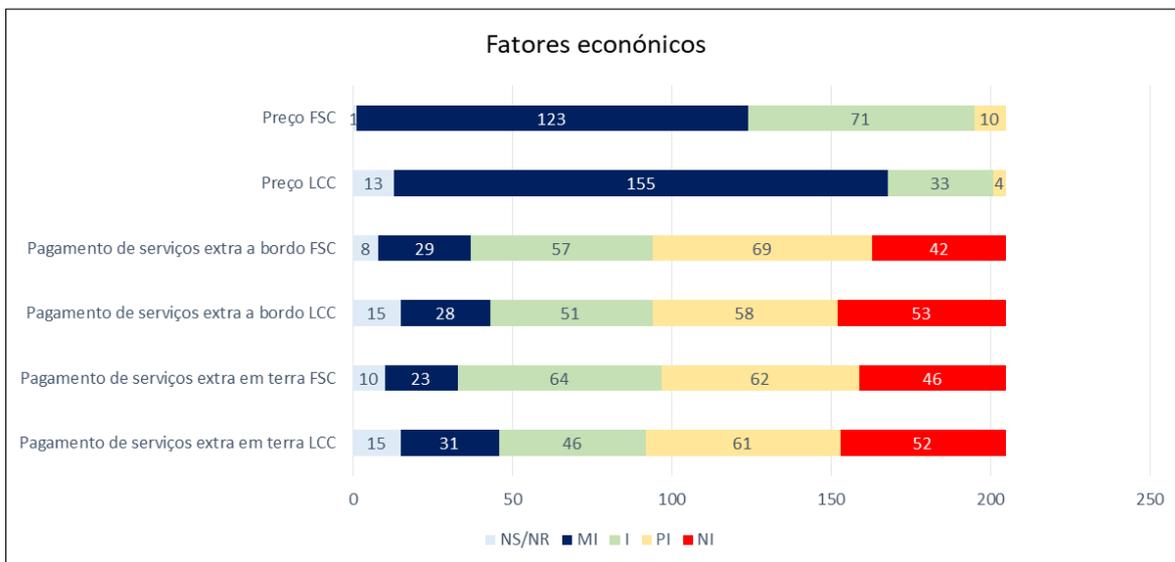
Figura 2. Valorização dos Serviços a bordo nas companhias aéreas tradicionais (FSC) e nas companhias aéreas de baixo custo (LCC)

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas ao inquérito

Como representado na Figura 3, o preço é, sem quaisquer margens de dúvida, o principal fator de valorização quer nas companhias aéreas de baixo custo (75,6% consideram-no muito importante) quer no modelo tradicional, onde 60% o consideram igualmente muito importante. Em ambos os modelos não existem respostas que considerem o fator preço como nada importante, o que é demonstrativo da sua importância.

Quanto ao pagamento de serviços em terra ou a bordo denota-se uma menor importância na valorização deste atributo. É igualmente possível apurar que os clientes em LCC estão já familiarizados com este tipo de procedimentos, aceitando-os com

maior naturalidade (cerca de 25% dos passageiros em LCC considera nada importante o pagamento de serviços extras a bordo ou em terra, enquanto para os clientes em FSC esse valor é mais baixo, na ordem dos 20,5% para pagamento de serviços a bordo e 22,4% para os serviços pagos em terra).



Nota: NS/NR – Não sabe/não responde; MI – Muito importante; I – Importante; PI – Pouco importante; NI – Nada importante. (N = 205)

Figura 3. Valorização dos Fatores Económicos nas companhias aéreas tradicionais (FSC) e nas companhias aéreas de baixo custo (LCC)

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas ao inquérito

Os fatores comerciais e operacionais, conforme transcritos na Figura 4 abaixo, mostram uma elevada importância para os clientes, sejam eles passageiros em companhias aéreas tradicionais ou companhias aéreas de baixo custo.

Como se pode constatar, todos os fatores são maioritariamente muito importantes para os clientes, independentemente do modelo de negócio, sendo residualmente nada importantes para ambos os modelos.

A segurança ocupa lugar de destaque, sendo mais relevante para o modelo tradicional (72,7% consideram-no muito importante) que no modelo de companhia aérea de baixo custo. Mesmo assim, neste modelo, 60,5% consideram-na muito importante neste tipo de companhia aérea.

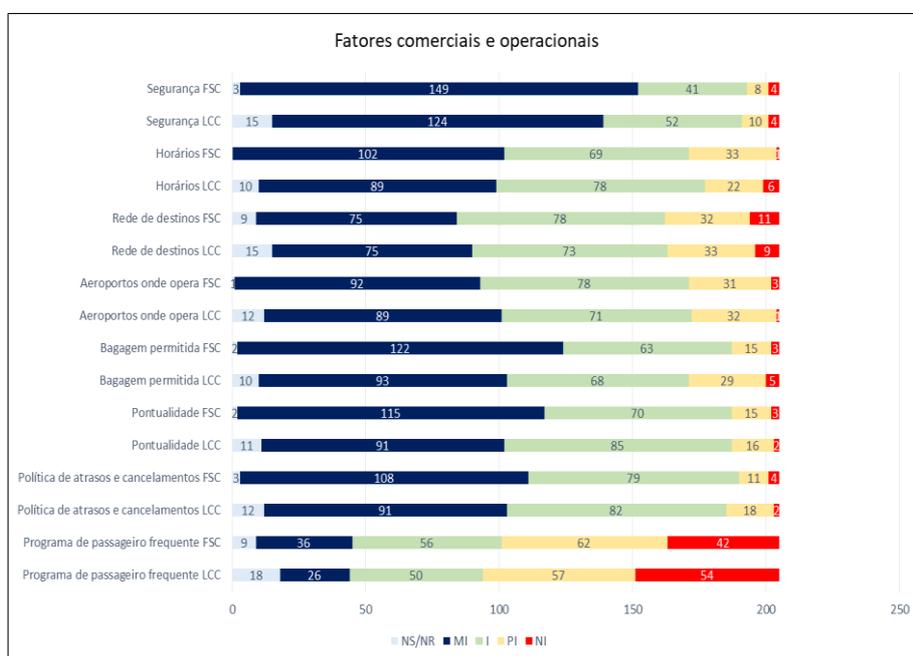
A bagagem permitida (e incluída no preço a pagar) é igualmente um forte elemento de valorização nas companhias aéreas tradicionais, onde 59,5% a consideram muito importante (45,4% para o modelo de baixo custo).

Também a pontualidade ocupa lugar de destaque junto dos clientes das FSC, com 56,1% a considerá-lo muito importante (44,4% nas LCC).

Apesar das diferenças entre o modo de operação de uma companhia aérea tradicional (assente numa estratégia *hub & spoke*) e uma companhia aérea de baixo custo (apostada

no ponto-a-ponto), existe um equilíbrio na valorização da rede de exploração das companhias aéreas, com 36,6% em ambos os modelos a considerarem este aspeto muito importante. Independentemente do modo como se opera, os clientes não deixam de olhar para a composição da rede e dos destinos servidos.

O atributo menos valorizado em ambos os modelos de negócio refere-se ao programa de passageiro frequente (*frequent flyer program*). Sendo mais visível nos passageiros que viajam em companhias aéreas de baixo custo, em que 54,1% o consideram pouco ou nada importante, também os passageiros das companhias aéreas tradicionais maioritariamente acham-no pouco importante (62 dos 205 inquiridos), sendo que mais de metade (50,7%) sinaliza os programas de passageiro frequentes como pouco ou nada importantes.



Nota: NS/NR – Não sabe/não responde; MI – Muito importante; I – Importante; PI – Pouco importante; NI – Nada importante. (N = 205)

Figura 4. Valorização dos Fatores Comerciais e Operacionais nas companhias aéreas tradicionais (FSC) e nas companhias aéreas de baixo custo (LCC)

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas ao inquérito

Quanto aos aspetos a melhorar é notória a diferença entre modelos de negócio. A Tabela 1 resume o Top 7 dos principais aspetos a melhorar nas companhias aéreas tradicionais e nas companhias aéreas de baixo custo.

Tabela 1.

Principais aspetos a melhorar por modelo de negócio

Companhias aéreas tradicionais		% Categoria
1º	Preço	59,5
2º	Pontualidade	42,4
3º	Segurança	35,6
4º	Bagagem permitida	34,6
5º	Política de atrasos e cancelamentos	33,2
6º	Horário	32,2
	Refeições	
Companhias aéreas de baixo custo		% Categoria
1º	Bagagem permitida	47,8
2º	Conforto	45,8
3º	Segurança	43,9
4º	Pontualidade	41,5
5º	Política de atrasos e cancelamentos	33,2
6º	Refeições	29,8
7º	Horário	26,8

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas ao inquérito

O preço parece ser uma das grandes preocupações que as companhias aéreas tradicionais terão de melhorar, fator mencionado por 59,5% dos inquiridos (N=205), enquanto, para as companhias aéreas de baixo custo as políticas mais restritivas de bagagem foram as mais referidas (47,8% dos inquiridos), tal como o conforto (45,8%). Os restantes aspetos de natureza mais comercial e operacional tendem a estar representados em ambas as situações.

A percepção de que as companhias aéreas tradicionais praticam preços elevados é evidente, do mesmo modo, que os clientes gostariam de ver sistemas de bagagem mais flexíveis e menos onerosos nas companhias aéreas de baixo custo.

Tendo em atenção as questões de investigação inicialmente propostas e que serviram de base às hipóteses de investigação, os passageiros embarcados no aeroporto de Lisboa conseguem identificar os vários modelos de negócio e as companhias aéreas que lhe estão adstritas, com especial incidência para a TAP, no caso das companhias aéreas tradicionais, e para a easyJet e Ryanair nas companhias aéreas de baixo custo.

Do mesmo modo, a qualidade do serviço prestado é um dos principais atributos mencionados pelos inquiridos na preferência das companhias aéreas tradicionais, a par do conforto e da segurança, tal como o fator preço se mostra determinante em modelos de baixo custo. Estas conclusões vão ao encontro das reflexões tecidas nas questões de investigação e de outros trabalhos científicos sobre a temática. Segundo Ahn e Lee (2011) e Dolnicar et al. (2011), a maioria das companhias aéreas tradicionais definem a boa qualidade do serviço como a sua principal prioridade, do mesmo modo que, para Mikulić e Prebežac (2011), o fator preço é o que os passageiros mais valorizam aquando da sua decisão de viajar numa companhia aérea.

5. Conclusões

Os processos de liberalização levados a cabo inicialmente pelos E.U.A. e, posteriormente pela Europa e resto do Mundo, permitiram a entrada de novos modelos de transporte aéreo desafiando as empresas incumbentes instaladas no mercado.

A maior flexibilidade e agressividade no fator preço rapidamente ditaram uma forte penetração destas companhias aéreas no mercado da aviação civil. Apostadas em explorar mercados ponto-a-ponto contrastavam com as companhias tradicionais mais apostadas em tráfego de ligação, através dos seus *hubs*.

O estreitar de algumas das diferenças iniciais entre estes modelos tem levado a uma maior “hibridização” do mercado com os modelos a confundirem-se entre si. Mesmo assim, a investigação levada a cabo permitiu concluir que os passageiros inquiridos conseguem distinguir os principais modelos de negócio em aviação comercial (companhias aéreas tradicionais *versus* companhias aéreas de baixo custo).

Tendo-se como objetivo principal da investigação avaliar os diferentes fatores que os clientes, à partida de voos no aeroporto de Lisboa, mais valorizam por modelo de negócio, incidido em quatro variáveis críticas na avaliação da satisfação em aviação comercial (serviços em terra, serviços a bordo, fatores económicos e fatores comerciais e operacionais), não deixam de ser relevantes os resultados apurados quanto à importância da tecnologia nas reservas e *check-in online* (serviço em terra), à simpatia, disponibilidade e comunicação com as tripulações, enquanto elemento de confiança na prestação do serviço a bordo, ao preço (fator económico) e à segurança, bagagem permitida, pontualidade e rede de exploração (fatores comerciais e operacionais). Como fatores menos valorizados tem-se o acesso ao lounge e no acesso prioritário à segurança aeroportuária (*fast track*) (serviço em terra), o entretenimento a bordo (serviço a bordo), os pagamentos de serviços a bordo (refeições) e em terra (bagagem) (fatores económicos) e o programa de passageiro frequente (serviços comerciais e operacionais).

Os resultados apurados permitem igualmente verificar a importância do fator preço, enquanto alavanca potenciadora para os clientes das companhias aéreas de baixo custo e como fator a melhorar nos modelos mais tradicionais, onde a perceção de preço alto ainda impera. Do mesmo modo, a política de bagagem é um aspeto a que as companhias aéreas de baixo custo devem estar atentas enquanto potenciador de reclamações ou de eventuais insatisfações. Não deixa de ser relevante a importância dada ao fator segurança em ambos os modelos de negócio, embora mais visível no modelo tradicional.

A presente investigação apresenta algumas limitações. Mesmo tendo-se deixado claro que o fator distância e destino não seriam tidos em conta é certo que os mesmos podem influenciar a análise, não só porque em alguns destinos um dos modelos de negócio pode não estar representado (enviesando os resultados), como a distância tende a privilegiar os modelos tradicionais, dada a menor penetração das *long haul low cost* (companhias aéreas de baixo custo de longa distância) no mercado de Lisboa. Por outro

lado, a segmentação do mercado, seja por critérios de idade ou por modelo de negócio *per se* ajudariam a perceber melhor o que motiva na opção por esses modelos.

Do mesmo modo, mesmo sabendo-se das limitações decorrentes da pandemia COVID-19 e da aplicação dos questionários *online*, circunscritos ao aeroporto de Lisboa, a temática é vasta, sendo merecedora de reflexões adicionais no contexto dos restantes aeroportos nacionais e mesmo internacionais, não só pela comparabilidade de diferentes padrões, se existentes, ou pela validação de tendências e correntes de investigação e fatores operacionais sobre os principais atributos valorizados pelos clientes que viajam em companhias aéreas tradicionais e em companhias aéreas de baixo custo. Até porque, um cliente satisfeito irá passar uma boa imagem da companhia aérea, recomendá-la a familiares e amigos e, certamente, irá voltar a viajar nessa companhia aérea.

Referências

- Aagaard, A., & Nielsen, C. (2021). The fifth stage of business model research: the role of business models in times of uncertainty. *Journal of Business Models*, 9(1), 77-90. DOI: <https://doi.org/10.5278/jbm.v9i1.4246>
- Abrantes, J. (2016). *O contributo das companhias aéreas de baixo custo para o desenvolvimento dos hostels nas cidades de Lisboa e Porto* (Tese de doutoramento). Universidade de Lisboa, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território.
- Agarwal, I., & Gowda, R. (2021). The effect of airline service quality on customer satisfaction and loyalty in India. *Materials Today: Proceedings*, 37(2), 1341-1348. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.06.557>
- Anh, T. & Lee, T. (2011). Service quality in the airline industry: Comparison between traditional and low-cost airlines. *Tourism Analysis*, 16. 535-542. DOI: <http://dx.doi.org/10.3727/108354211X13202764960582>
- Almeida, C., & Costa, V. (2017). The dynamics of a low cost carrier business model. *Tourism Spectrum*, 3(1), 1-13.
- Almeida, C., Costa, V., & Abrantes, J. (2020). Airline Business Models and Tourism Sector. In: L. Calisto, L. Carvalho e N. Gustavo (coord.). *Strategic Business Models to Support Demand, Supply, and Destination Management in the Tourism and Hospitality Industry* (p. 216-239). Hershey, U.S.A.: IGI Global.
- ANAC. (2020a). *Boletim Estatístico Trimestral nº 46. Abril – Junho 2020*. Edições ANAC. Lisboa.
- ANAC. (2020b). *Boletim Estatístico Trimestral nº 47. Julho – Setembro 2020*. Edições ANAC. Lisboa.
- Anuwichanont, J. (2011). The impact of price perception on customer loyalty in the airline context. *Journal of Business & Economics Research*, 9(9), 37–50.
- Archana, R. & Subha, M. (2012). A study on Service Quality and Passenger Satisfaction on Indian Airlines. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(2), 50-63.

- Belobaba, P., Odoni, A., & Barnhart, C. (2009). *The Global Airline Industry* (2^a ed.). Chichester, United Kingdom: John Wiley and Sons, Ltd.
- Bitzan, J., & Peoples, J. (2016). A comparative analysis of cost change for low-cost, full-service, and other carriers in the US airline industry. *Research in Transportation Economics*, 56, 25-41. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.retrec.2016.07.003>
- Bruce, P. (2011). *Understanding Decision-making process in Airline Operations Control*. Oxon, United Kingdom and New York, U.S.A.: Ashgate Publishing.
- Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D., & Loos, P. (2011). Analyzing the business Model concept – a comprehensive classification of literature. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, Shanghai, China, December 4-7. ICIS 2011.
- Byun, H., & Lee, B. (2016). Classifying Service Quality Attributes of Low-Cost Carriers and Full-Service Carriers based on An Analytical Kano Model. *Global Business & Finance Review*, 21(2), 34-46. DOI: <http://dx.doi.org/10.17549/gbfr.2016.21.2.34>
- Camileri, A. (2018). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product: An Introduction to Theory and Practice*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.
- CAPA. (2020). *Aviation 2020 to 2030. A COVID reality check for airlines*. Centre for Aviation. <https://centreforaviation.com/analysis/reports/aviation-2020-to-2030-a-covid-reality-check-for-airlines-545006>
- Cento, A. (2009). *The Airline industry: Challenges in the 21th Century*. Heidelberg, Germany: Physica-Verlag.
- Chang, Y.-H., & Yeh, C.-H. (2004). A new airline safety index. *Transportation Research Part B Methodology*, 38, 369–383. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-2615\(03\)00047](https://doi.org/10.1016/S0191-2615(03)00047)
- Chen, C.-F. (2008). Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers: evidence from Taiwan. *Transportation Research: Policy and Practice*, 42, 709–717. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2008.01.007>
- Chiambaretto, P., & Combe, E. (2023). Business model hybridization but heterogeneous economic performance: Insights from low-cost and legacy carriers in Europe. *Transport Policy*, 136, 83–97. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2023.03.016>
- Chiou, Y.-C., & Chen, Y.-H. (2010). Factors influencing the intentions of passengers regarding full service and low cost carriers: A note. *Journal of Air Transport Management*, 16(4), 226-228. DOI: [10.1016/j.jairtraman.2009.11.005](https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2009.11.005)
- Chou, C.-C., Liu, L.-J., Huang, S.-F., Yih, J.-M., & Han, T.-C. (2011). An Evaluation of airline service quality using the fuzzy weighted SERVQUAL method. *Applied Soft Computing*, 11 (2), 2117-2128. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2010.07.010>
- Chow, W., Li, C.H., Mak, S-L., Li, S., Tong, P. Fan, C., & Keung, K.L. (2022). How Do Full-Service Carriers and Low-Cost Carriers Passengers Perceived Service Dimensions, Passengers' Satisfaction, and Loyalty Differently? An Empirical Study.

- Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(4), 587-613.
<http://dx.doi.org/10.3926/jiem.3893>
- Cui, Q., & Li, Y., (2015). The change trend and influencing factors of civil aviation safety efficiency: the case of Chinese airline companies. *Safety Science*, 75, 56–63. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.01.015>
- Daft, J., & Albers, S. (2015). An empirical analysis of airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management*, 46, 3–11. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.03.008>
- DLR. (2008). *Analysis of the European air transport market – Airline Business Models*. Air Transport and Airport Research. Koln, Germany: DLR.
- Dobruszkes, F. (2009). New Europe, new low-cost air services. *Journal of Transport Geography*, 17, 423-432. DOI: 10.1016/j.jtrangeo.2009.05.005
- Dolnicar, S., Grabler, K., Grün, B., & Kulnig, A. (2011). Key drivers of airline loyalty. *Tourism Management*, 32(5), 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.08.014>
- Elamiri, M. (2000). Major Challenges for Global Air Transport in the 21st Century. In *WTO Seminar Proceedings - Tourism and Air Transport*, Funchal, Portugal, pp. 15-52.
- Elliott, K., & Roach, D. (1993). Service quality in the airline industry: Are carriers getting an unbiased evaluation from consumers? *Journal of Professional Services Marketing*, 9(2), 71-82. DOI: https://doi.org/10.1300/J090v09n02_06
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The St. Gallen Business Model Navigator. Working Paper - University of St. Gallen*. Academia.edu. https://www.academia.edu/7479090/The_St_Gallen_Business_Model_Navigator
- Gilbert, D., & Wong, R.K. (2003). Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study. *Tourism Management*, 24(5), 519–532. doi:10.1016/S0261-5177(03)00002-5
- Gourdin, K. (1988). Bringing quality back to commercial air travel. *Transportation Journal*, 27(3), pp. 23–29.
- Graham, A. (2014). *Managing Airports: An International Perspective* (4th. edition). Oxon, United Kingdom: Routledge.
- Hossain, M., Kibria, H., & Farhana, S. (2017). Do Customer Loyalty Programs Really Work in Airlines Business? A Study on Air Berlin. *Journal of Service Science and Management*, 10, 360-375. DOI: 10.4236/jssm.2017.104029
- Hosteltur. (2015). *La paradoja del low cost: las empresas quieren huir ahora de los precios más bajos*. Hosteltur. http://www.hosteltur.com/110762_paradoja-low-cost-empresas-quieren-huir-ahora-precios-bajos.html
- Hsu, Y.-L., Li, W.-C., & Chen, K.-W. (2010). Structuring critical success factors of airline safety management system using a hybrid model. *Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review*, 46(2), 222–235. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2009.08.005>

- IATA (2021). *Aviation Safety*. International Air Transport Association. <https://www.iata.org/en/youandiata/travelers/aviation-safety/>
- ICAO (2021). *Strategic Objectives*. International Civil Aviation Organization. <https://www.icao.int/about-icao/Council/Pages/Strategic-Objectives.aspx>
- ICAO. (2004). *Manual on the regulation of International Air Transport* (2nd ed.). Montreal, Canada: International Civil Aviation Organization.
- Jean, D., & Lohmann, G. (2016). Revisiting the airline business model spectrum: The influence of post global financial crisis and airline mergers in the US (2011–2013). *Research in Transportation Business & Management*, 21, 76–83. DOI: 10.1016/j.rtbm.2016.06.002
- Klophaus, R., Conrady, R., & Fichert, F. (2012). Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management*, 23, 54–58. DOI:10.1016/j.jairtraman.2012.01.015
- Klophaus, R., & Yu, C. (2023). Short-haul airline services in Europe and North America - A cross-business model and cross-continental analysis. *Journal of Air Transport Management*, 109, 102400. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102400>
- Koklic, M., Kukar-Kinney, M. & Vegelj, S. (2017) An investigation of customer satisfaction with low-cost and full-service airline companies. *Journal of Business Research*, 80, 188–196. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.015>
- Lawton, T., & Solomko, S. (2005). When being the lowest cost is not enough: Building a successful low-fare airline business model in Asia. *Journal of Air Transport Management*, 11(6), 355–362. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2005.03.001
- Li, L. L., Wu, Y. F., Han, R. L., & Li, C. H. (2022). Airline Service Quality: A Variance Assessment Method Based on Complaint Statistics. *Journal of Service Science and Management*, 15, 416-436.
- Lim, J., & Lee, H.C. (2020). Comparisons of service quality perceptions between full service carriers and low cost carriers in airline travel. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1261-1276. DOI: 10.1080/13683500.2019.1604638
- Liou, J.J., Yen, L., & Tzeng, G.H., (2008). Building an effective safety management system for airlines. *Journal of Air Transport Management*, 14, 20–26. DOI:10.1016/j.jairtraman.2007.10.002
- Magdalina, A., & Bouzaima, M. (2021). An empirical investigation of European airline business models: Classification and hybridization. *Journal of Air Transport Management*, 93, 102059. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102059>
- Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032–1041. doi:10.1016/j.indmarman.2011.06.032
- Mikulić, J., & Prebežac, D. (2011). What drives passenger loyalty to traditional and low-cost airlines? A formative partial least squares approach. *Journal of Air Transport Management*, 17(4), 237-240. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2010.09.005

- Mohd, A., Yajid, S., & Johar, MGM. (2020). Consumer Preferences of Airline Choice: A Comparison of Air Asia and Malaysia Air System. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 817-826.
- Mrázová, M, & Kazda, A. (2021). The direction of airlines business models – up or down? (Post Covid-19 crisis – case study). *Incas Bulletin*, 13(1), 263-274. DOI:10.13111/2066-8201.2021.13.1.27
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010). Business model design: Conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43-59. DOI:10.1108/17566691011026595
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution of IS. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(5), 237-244. DOI: 10.17705/1jais.00333
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Models Generation*. Hoboken, NJ, U.S.A.: John Wiley and Sons.
- O' Connell, J. F., & Williams, G. (2005). Passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers - A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 11(4), 259-272. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2005.01.007
- Pakdil, F., & Aydin, O. (2007). Expectations and perceptions in airline services: An analysis using weighted SERVQUAL scores. *Journal of Air Transport Management*, 13(4), 229-237. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2007.04.001>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Rajaguru, R. (2016). Role of value for money and service quality on behavioural intention: A study of full service and low-cost airlines. *Journal of Air Transport Management*, 53, 114–122. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2016.02.008
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Zimmermann, L. (2011). Customer satisfaction with commercial airlines: The role of perceived safety and purpose of travel. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(4), 459-472. DOI: <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190407>
- Rodrigues, M. (2012). *Turismo e transporte aéreo: o novo paradigma das low-cost*. (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Sandada, M., & Matibiri, B. (2016). An investigation into the impact of service quality, frequent flier programs and safety perception on satisfaction and customer loyalty in the airline industry in Southern Africa. *South East European Journal of Economics and Business*, 11(1), 41-53. DOI: 10.1515/jeb-2016-0006
- Shah, F., Syed, Z., Iman, A, & Raza, A. (2020). The impact of airline service quality on passengers' behavioral intentions using passenger satisfaction as a mediator. *Journal of Air Transport Management*, 85, 101815. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101815>

- Statista (2023). Monthly market share of low-cost carriers in Europe from January 2019 to September 2022. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1350523/low-cost-carrier-market-share-europe-monthly/>
- Valls, J-F. (2013). *Beyond the low cost business: rethinking the business model*. Hampshire, Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Vidovic, A., Stimac, I., & Vince, D. (2013). Development of business models of low-cost airlines. *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 3(1), 69–81. DOI:10.7708/ijtte.2013.3(1).07
- Weathington, L., Pittenger, D., & Cunningham, C. (2010). *Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*. Hoboken, NJ, U.S.A.: John Wiley & Sons.
- Wessels, D. (2006). *Consumer Loyalty in the Airline Industry*. Philadelphia, PA, U.S.A.: The Wharton School of the University of Pennsylvania.
- Whyte, R., & Lohmann, G. (2016). Airline business models. In L. Budd e S. Ison (Eds.), *Air Transport Management: An international perspective* (p. 107-121). New York, U.S.A.: Routledge.
- Wongleedee, K. (2017). Customer satisfaction in the airlines industry: Comparison between low-cost and full service airlines. *National Academy of Management*, 187, 218-222.
- Wulf, T., Meißner, P., Brands, C., & Maul, B. (2010). *Future Scenarios for the European Airline Industry*. (Working Paper Chair of Strategic Management and Organization). HHL – Leipzig Graduate School of Management e Roland Berger Research Unit.
- Zott, C., Amod, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. DOI: 10.1177/0149206311406265.

Anexo

Principais características das companhias aéreas de baixo custo e das companhias aéreas tradicionais

Características	Companhias aéreas de baixo custo (LCC)	Companhias aéreas tradicionais (FSC)
Atividade central	Transporte de passageiros	Transporte de passageiros, carga, correio (e, nalguns casos, serviços de manutenção)
Estratégia	Minimização dos custos e maximização da eficiência Ponto-a-ponto <i>Yield Management</i>	Diferenciação e qualidade no serviço prestado <i>Hub & Spoke</i> <i>Yield Management</i>
Mercado	Mercados de médio curso Aposta em rotas com muita procura e densidade	Doméstico, regional e internacional Tráfego de ligação entre mercados
Segmentos de Mercado	Segmento de lazer e visita a amigos e familiares com forte incidência no preço	Negócios e lazer (principais)
Requisitos técnicos e operacionais	Frota uniformizada e moderna (um único tipo de avião: Airbus A320/1 ou Boeing 737) Maximização da capacidade de lugares (modificações no interior da aeronave de forma a oferecerem mais lugares. Menos espaço para a cadeira da frente – <i>pitch</i> – e lugares distribuídos aleatoriamente) Maximização da utilização diária dos aviões (através de tempos de rotação baixos, em média, de 25 minutos)	Frota de aviões de dimensões diversificadas, de forma a responder eficazmente à diversidade de rotas Versões menos densas com mais distância entre cadeiras (<i>pitch</i>) Marcação prévia de lugares Rotação mais alargada pelas necessidades do tráfego de ligação
Marca	Marca única	Podem ter várias marcas (companhias regionais e até LCCs)
Tarifas	Estrutura tarifária simplificada Diferenciação da tarifa por hora da reserva Maior rigidez em políticas de alteração e cancelamento de reserva	Vários tipos de tarifas em função das cabines oferecidas (<i>first, business, economy</i>) Tarifas que já incluem bagagem de porão e com flexibilidade nas alterações e cancelamento da reserva
Canais de distribuição	Reserva <i>online</i> e direta Estratégias de marketing agressivo	Diretos ou indiretos (reserva via agentes de viagens e utilização de <i>Global Distribution Systems - GDS</i>) <i>Online</i> ou <i>offline</i>
Aeroportos	Aposta inicial em aeroportos secundários	Principais
Cobertura de rede e conexões	Ponto-a-ponto Voos diretos Distâncias curtas	<i>Hub & Spoke</i> Ponto-a-ponto Alianças estratégicas
Produtos / Serviços	Serviços a bordos limitados (refeições a bordo não incluídas) <i>Frills</i> requerem um pagamento extra Inexistência de programas de passageiro frequente Bilhetes sem reembolso e impossibilidade de efetuar alterações à reserva	Serviço de refeições a bordo Tarifas que já incluem bagagem de porão Programas de passageiro frequente e de incentivos às empresas e agentes de viagens Bilhetes com a possibilidade de efetuar

		alterações à reserva
Segmentação por classes	Uma única classe de serviço	Várias classes de serviço (económica, executiva e primeira classe (em voos de longo curso))
Utilização das aeronaves	Muito elevada Tempos de rotação curtos	Tempos mais elevados de rotação (voos de ligação no <i>Hub</i>)
Receitas complementares	Publicidade (na revista de bordo) Refeições e Vendas a bordo Pagamento de bagagem Embarque prioritário Escolha do assento	Publicidade (na revista de bordo) Vendas a bordo
<i>Staff</i>	Salários mais baixos Contratações individuais Flexibilidade laboral Baixa taxa de sindicalização	Salários mais altos Estruturas pesadas Elevada taxa de sindicalização

Fonte: Elaboração própria a partir de Almeida, Costa e Abrantes (2020); Almeida e Costa (2017); Belobaba, Odoni e Barnhart (2009); Cento (2009); Dobruskes (2009); Elamiri (2000); Rodrigues (2012); Wulf, Meißner, Brands e Maul (2010)