

cogitur

journal of tourism studies

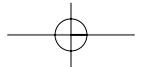
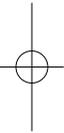
2

Novo modelo de negócio
no transporte aéreo
de passageiros

*As LCC – filosofia, práticas
e mercado*

ANTÓNIO ALBERTO CUNHA ABRANTES

Artigos de opinião



Novo modelo de negócio no transporte aéreo de passageiros

As LCC – filosofia, práticas e mercado

António Alberto Cunha Abrantes

Docente da Universidade Lusófona
e Humanidades e Tecnologias

Introdução

A elaboração do presente trabalho, “Novo Modelo de Negócio no Transporte Aéreo de Passageiros: *As LCC*¹ - *Filosofia, Práticas e Mercado*” desenvolveu-se no âmbito da avaliação de conhecimentos do Seminário “Tendências Futuras da Gestão e do Marketing Turístico”², leccionado pelo Professor Doutor Luiz Moutinho, no Mestrado de Turismo, na Universidade Lusófona, ano lectivo de 2007-2008.

O trabalho está dividido em seis pontos, considerados fundamentais ao fim em vista, sendo os seguintes:

- Enquadramento Genérico;
- Filosofia do Modelo de Negócio das LCC;
- Práticas das LCC;
- Mercado das LCC;
- Perspectivas Futuras para as LCC;
- Conclusão.

As ferramentas utilizadas para a sua elaboração foram,

¹ LCC – Low Cost Carriers.

² Realizado em 18 de Outubro de 2007.

nos seus fundamentos teóricos e conceptuais, todos os elementos pedagógicos disponibilizados no Seminário, bem assim como, a bibliografia fundamental e outra consultada sobre a área e tema.

As fontes utilizadas foram sempre as primárias, com leitura e análise desenvolvidas pelo próprio.

1. Enquadramento genérico

O enorme crescimento dos voos charters registado na década dos anos 60 do século transacto, fruto do desenvolvimento do turismo e, particularmente do seu produto sol e mar, a par da introdução de aeronaves de grande capacidade³ nos anos subseqüentes, determinaram um enorme salto quantitativo na indústria de transporte aéreo de passageiros em todo o mundo por motivações de lazer.

A emergência e consolidação, naquelas duas décadas, de grandes operadores turísticos, tanto na sua dimensão como no seu poder na cadeia de distribuição turística, acelerou igualmente a procura turística a nível mundial, traduzindo-se esta num ritmo e volume de viagens para fora do ambiente habitual como nunca antes constatado.

Um e outro fenómeno, cumulativamente, potenciaram viagens com tarifas aéreas a um custo inferior relativamente ao sistema de preços até aí vigente.

Nesta perspectiva, a actual constatação da existência de tarifas aéreas de custo mais reduzido não constitui um conceito – ou sequer, um posicionamento – novo na aviação comercial.

Como nova aquisição no âmbito da indústria de transporte aéreo de passageiros emergiu na última década⁴ um novo modelo de negócio, em resposta à emergência de novas motivações de determinados segmentos de mercados que procuram no preço ou na frequência e pontualidade dos voos a satisfação das suas necessidades.

Os primeiros passos deste modelo foram dados nos EUA – Estados Unidos da América do Norte, através da companhia aérea Pacific Southwest Airlines. A melhor tradução da filosofia deste modelo ocorre, contudo, em 1991 com o iní-

³ Boeing 747, MacDonnell Douglas DC10 e L1011 Tristar.

⁴ Fundamentalmente na Europa.

cio das operações da Southwest Airlines⁵, entre as cidades de Houston, Dallas e San Antonio, mantendo-se inalterada nos seus principais fundamentos até aos dias de hoje.

Na Europa, a primeira tentativa de operação aérea de baixo custo ocorre em 1977 com a "Skytrain"⁶, com uma rota internacional, entre Londres e Nova Iorque e, posteriormente, entre Londres, Los Angeles Miami e Tampas. A companhia, fruto da recessão inglesa dos anos 80 e da concorrência de companhias aéreas dos EUA, veio a declarar falência em 1982.

Somente em 1991, vinte anos após o início das operações da Southwest Airlines, é que a Europa, através da irlandesa Ryanair, assiste à criação⁷ de uma companhia aérea tendo por base o modelo de negócio de baixo custo. Segue-se-lhe, em 1995, a easyJet.

A Ásia terá que aguardar pelo início de um novo século para assistir à criação, também por transformação⁸, da sua primeira companhia de baixo custo, a AirAsia. Em 2004 é a vez do Médio Oriente e da América Latina para, em 2005, o modelo chegar a África.

Para além dos factores já anteriormente apontados, outros contribuíram para a emergência e desenvolvimento do modelo de negócio das LCC. Entre estes destacam-se os seguintes:

- Liberalização do transporte aéreo, traduzida por políticas tendencialmente de céu-aberto;
- Existência e localização de Aeroportos secundários próximo de cidades com dimensões populacionais médias ou de destinos prioritariamente turísticos;
- Propensão para viajar por parte das populações, motivadas pela necessidade de lazer, conhecimento, cultura, etc. ou por motivação de ordem profissional.

As LCC Europeias, contrariamente às suas congéneres dos EUA que desenvolveram o modelo de negócio assente fundamentalmente na capacidade de oferta ao mercado de

⁵ Companhia criada em 1966 por Herb Kelleher e Rollin King.

⁶ Em 1966 Freddie Laker (Reino Unido) dera início a uma operação para o Mediterrâneo mas em voos *charters*.

⁷ Mais correctamente, à sua transformação em companhia de baixo custo uma vez que antes era uma companhia de voos regulares.

⁸ Em 2002.

baixas tarifas aéreas, beneficiaram da ocorrência de factos geopolíticos, da liberalização do quadro legal existente e, ainda, de factores socioeconómicos.

Entre os primeiros, destacam-se os sucessivos alargamentos da EU – União Europeia e a integração dos países de leste na esfera da EU e, nos segundos, as 7.^{a9} e 8.^{a10} liberdades de direitos de tráfego garantidas pelo Acto Único Europeu para a Aviação Civil (*Single European Aviation Act*). Nos factores socioeconómicos há a salientar a chegada ao mercado de consumidores que nunca viajaram de avião e a inferior capacidade aérea para as cidades secundárias e países periféricos do centro da Europa.

Os EUA é o principal mercado em volume de passageiros e de negócio das LCC.

Nos anos 90 a quota de mercado das LCC apenas representava 7% do tráfego aéreo. Hoje estima-se que represente cerca de 25-30%, podendo atingir até 2015, segundo estudo da Standard & Poors, uma quota de 50%.

A Europa, por ora a zona geográfica mais dinâmica das LCC, partindo de uma quota de mercado de 1,4% (em termos de capacidade instalada) em 1996, poderá atingir já em 2010, segundo estudo da Mercer Management Consulting, uma quota de 33%.

Não obstante algumas experiências falhadas, outras tantas falências declaradas e algumas aquisições e fusões, continua-se a assistir a uma forte dinâmica das LCC, com particular destaque na Europa e, previsivelmente, na Ásia e Médio Oriente à medida que o processo de liberalização for avançando.

Assim, uma vez que o conceito de tarifas aéreas de menor custo não constituir uma novidade absoluta na indústria da aviação civil, importa avaliar das razões do sucesso das companhias aéreas de baixo custo, o qual entendemos ficar a dever-se à implementação de uma nova filosofia no transporte aéreo, consubstanciado na criação de um novo modelo de negócios que tem nos seus fundamentos e práticas os principais traços distintivos.

⁹ Permite a uma companhia aérea o transporte de passageiros de um país para outro país fora do seu país de origem.

¹⁰ Permite a uma companhia aérea o transporte de passageiros dentro do mesmo país não sendo este o seu país de origem.

2. Filosofia do modelo de negócio das LCC

Em termos gerais um modelo de negócio incorpora uma estratégia, um posicionamento de mercado, fixação de objectivos estratégicos, um processo produtivo e uma tipologia de operações e logística. Integra ainda a selecção do(s) produto(s) ou serviço(s) a prestar, as condições da sua comercialização e a quota de mercado prosseguida.

Numa indústria podem ser desenvolvidos vários modelos de negócios, tantos quantos as possibilidades de combinação dos factores, nomeadamente, dos anteriormente apontados. Todavia, nenhum deles pode garantir antecipadamente o seu sucesso. Há, contudo, modelos de negócios que se revelam mais adequados aos fins prosseguidos do que outros em alternativa, uma vez que eles asseguram maior potencial para construção das condições de competitividade.

2.1 Modelo de Negócio das LCC

As LCC operam de uma forma diferente das companhias aéreas regulares ou, em terminologia alternativa, das companhias aéreas de serviço total (FSC¹¹).

As LCC têm um modelo de negócio que carece de entendimento cuidadoso.

Sob o ponto de vista estratégico e de posicionamento no mercado, a base competitiva das LCC difere das FSC porquanto as primeiras têm um domínio concorrencial de concentração estreito (passageiros orientados para o custo e lazer e passageiros de negócios orientados para a flexibilidade e pontualidade) com vantagens em custos, enquanto as segundas pretendem um domínio concorrencial largo (todos os segmentos de mercado) com diferenciação ou liderança em capacidade.

Relativamente ao processo produtivo, os modelos daquelas companhias divergem igualmente.

Como Frank (2004) sustenta, as condições competitivas das LCC resultam de um modelo de negócio diferente, que tem na rapidez e dinamismo de processos as suas principais virtudes. Ou como Hansson et al. (2003) haviam defendido, numa "complexidade mínima de produtos e processos".

¹¹ FSC – Full Service Carriers.

O modelo de negócio das FSC está suportado em aeroportos que servem de placas giratórias (*hub*), numa rede de rotas - combinado as de médio e longo curso com as de curto curso -, operando por vezes em acordos de *code share* e, generalizadamente, inseridas em alianças globais estratégicas. As frequências são menores e a rotação em placa é demorada. A utilização dos activos (aeronaves e tripulação) é pouco intensa, não alcançando o seu potencial de rentabilidade.

O modelo de negócio das LCC, diferentemente, baseia-se num serviço ponto-a-ponto, com grande frequência de aeronaves, rápidas rotações em placa, rentabilizando, assim, os seus activos pela máxima utilização das suas tripulações e aeronaves.

A nível da tipologia das operações e natureza da logística existem diferenças notórias, que se centram fundamentalmente no tipo de aeroporto operado e nos custos daí decorrentes.

As FSC utilizam aeroportos internacionais, via de regra congestionados, sem disponibilidade de *slots*, que dificulta a operação em terra. As taxas aeroportuárias são mais elevadas. As LCC utilizam fundamentalmente aeroportos secundários, pouco congestionados e com sistema de taxas mais favorável. A operação é mais rápida e menos sujeita a demoras, potenciando cumprimento de horários e frequências elevadas.

A natureza e as características da operação das LCC contribuem, assim, para um custo total mais baixo do que o dos

QUADRO I

DIFERENÇAS ENTRE AS LLC E AS FSC

Rubrica	LCC	FSC	Vantagem LCC
Utilização	Rotação rápida (até 25')	Rotação lenta (45')	Maiores frequência e utilização
Aeroporto	Secundários e alguns Principais descongestionados	Internacionais e Principais congestionados	Taxas mais baixas Operação rápida e sem atrasos
Rotas	Ponto-a-ponto Curto curso Sem <i>transfers</i>	Médio Curso Longo curso Com <i>transfers</i>	Menor complexidade Maior capacidade utilização
Frota	Estandarizada Tipo único aeronave	Heterogénea Vários tipos aeronave	Menor custo manutenção Maior capacidade utilização

FSC. Estudo promovido pela ECA (2002) revelou que as fontes de custos globais por passageiro das LCC são, em média, 43% inferiores às das FSC.

Como ficou expresso nos pontos anteriores, o modelo de negócio das LCC assenta na implementação de uma estratégia clara ao nível da amplitude do domínio concorrencial e da base de vantagem competitiva prosseguida. Paralelamente, é necessária a implementação de um modelo próprio de governação da companhia que assegure a estrita execução da estratégia e garanta, fundamentalmente, a sua avaliação e controlo permanente.

O desenho do negócio abarca três factores essenciais:

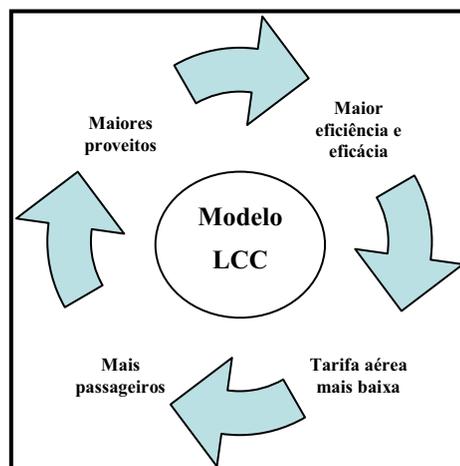
- Oferta de um serviço simples;
- Manutenção de baixos custos operacionais;
- Precisão no posicionamento de mercado.

Os ganhos obtidos e as sinergias criadas são repercutidas no consumidor final, via tarifas aéreas mais baixas.

O círculo virtuoso das LCC inicia-se com a criação e/ou

QUADRO II

CÍRCULO VICIOSO DO MODELO LCC



manutenção permanente de níveis superiores de eficiência e eficácia na operação. O resultado é a criação de custos totais mais baixos que o modelo das FSC, o que vai permitir

uma oferta de serviços com tarifas aéreas mais baixas. Estas alargam o mercado e captam mais passageiros, permitindo incrementar os proveitos das LCC.

2.1.1 Variantes do Modelo de Negócio

A dinâmica concorrencial verificada na indústria da aviação civil tem provocado, todavia, nalguns casos, pequenos desvios ao modelo de negócio puro das LCC.

Algumas LCC passaram a oferecer lugares de classe *business*, outras alargaram a possibilidade de fornecimento de pequenas refeições ou outros serviços a bordo.

Simultaneamente, no campo das FSC, as companhias passaram, também elas, a oferecer, em determinadas rotas e condições, tarifas mais baixas.

Assim, no modelo original de negócio das LCC é possível, identificar algumas variantes decorrentes de alterações no âmbito do serviço prestado e em alguns dos factores de criação de custos.

Estas distintas combinações permitem identificar as três principais variantes ao modelo de negócio, as quais podem determinar outros tantos tipos de companhias aéreas de baixo custo. As suas características são as seguintes:

I – LCC DE MODELO PURO

- Usam, fundamentalmente, aeroportos secundários;
- Utilizam um único tipo de aeronaves;
- Voos ponto-a-ponto;
- Classe única;
- Sem serviço a bordo;
- Rotas de curta distância;
- Elevada utilização das aeronaves;
- Elevada densidade de lugares;
- Elevada produtividade das tripulações a custos reduzidos;
- Custos mínimos de estacionamento em placa;
- Custos administrativos diminutos;
- Venda de bilhetes pela internet ou *call-centres*.

II – LCC COM SERVIÇO ALARGADO

(Diferenças relativamente ao modelo original de base)

- Usam, fundamentalmente, aeroportos principais;
- Com possibilidade de venda de serviços a bordo.

Novo modelo de negócio no transporte aéreo de passageiros

III – MIX LCC/CHARTER

(Diferenças relativamente ao modelo original de base)

- Usam, fundamentalmente, aeroportos principais, mas também aeroportos secundários;
- Transportam passageiros *charters* e de *baixo custo*;
- Oferta de mais serviços, nomeadamente, a bordo.

Poderá, ainda, identificar-se um quarto grupo, muito embora nele não se encontrem a totalidade dos fundamentos de uma LCC.

IV – COMPANHIAS COM OFERTA DE BAIXAS TARIFAS

EM ALGUMAS ROTAS SEM CONTUDO SEREM UMA LCC

(Diferenças relativamente ao modelo original de base)

- Usam fundamentalmente aeroportos principais;
- Transportam passageiros com tarifa baixa somente em determinadas rotas;
- Oferta de mais serviços a bordo.

2.2 Governo de Sociedade

Outra dimensão importante do modelo de negócio das LCC é o seu modelo de governo da sociedade. Efectivamente quando uma sociedade prossegue claramente um determinado modelo de negócio, ela tem necessidade de desenvolver internamente um processo de decisão e de controlo adequado aos seus fins. Por outras palavras, um modelo de negócio deverá ter intrinsecamente associado um modelo de governo da sociedade.

Segundo a OECD (2004) o governo da sociedade inclui todos os mecanismos nela existentes com vista ao estabelecimento de:

- Objectivos e meios para os atingir;
- Controlo dos meios utilizados para assegurar a eficiência e eficácia dos objectivos da empresa.

Aqueles mecanismos incluem o Conselho de Administração e os Directores Executivos, a relação entre eles, e a destes com os accionistas e comunidades da empresa.

As LCC que implementam o modelo puro de negócio (mesmo nas três principais variantes) desenvolveram um modelo de governação próprio, cujas principais características, são as seguintes:

- Agilidade no processo de decisão;
- Simplicidade nos instrumentos de decisão, e;
- Poupança nos custos.

O processo de decisão caracteriza-se pela sua simplicidade, permitindo respostas rápidas, contribuindo para o esforço de contenção de custos. Por esta mesma razão, os órgãos de decisão têm uma estrutura leve e agilizada, com poucos membros na Administração trabalhando com número reduzido de comités e um pequeno número de executivos. Na generalidade dos casos, as LCC têm um Conselho de Administração e de Directores menores que as FSC.

Por outro lado, a necessidade de um controlo apertado do negócio, tanto a nível estratégico como operacional, inibe o aparecimento de problemas de agência, já que os diferentes patamares da empresa se encontram irmanados num mesmo objectivo, seja o de potenciar o círculo virtuoso do negócio anteriormente apresentado. Concorre, ainda, para esta meta o facto de se registar nas LCC um número maior de executivos com participação no capital social da sociedade do que em relação às FSC.

A implacável necessidade de contenção de custos nas LCC não determina, todavia, diferenças relevantes nos esquemas remuneratórios entre os dois tipos de companhias aéreas (LCC e FSC), antes registando uma ponderação diferenciada a nível das componentes salariais. As LCC tendem a privilegiar e a premiar os desempenhos operacionais dos seus gestores.

Em resumo, no que diz respeito ao modelo de governo da sociedade, enquanto dimensão de suporte ao modelo de negócio, as LCC apresentam, por um lado, estruturas mais pequenas, mais ágeis, com poucos comités, potenciando um processo de decisão flexível e, por outro, oferecem maiores incentivos ao desempenho operacional dos seus gestores, encorajando assim melhores resultados e reduzindo potenciais custos de agência.

3. Práticas das LCC

As práticas das LCC, decorrentes do seu modelo de negócio, assumem particular importância a nível dos serviços prestados, na frota operada e na logística utilizada.

3.1 Serviços Prestados

Como já referido, o serviço das LCC caracteriza-se por ser espartano, em termos da oferta e da operação, tanto em terra como no ar.

A tipologia do serviço prestado pela LCC, no seu modelo puro, é a seguinte nos seus dois principais elementos:

I – PRODUTO

- Simplicidade;
- Bilhete electrónico;
- Não marcação de lugares;
- Densidade de lugares;
- Ausência de serviço de refeições, snacks ou bebidas a bordo;
- Ausência de vendas a bordo;
- Ausência de Programa Passageiro Frequente, e;
- Limite de bagagem a bordo.

II – POSICIONAMENTO

- Aeroportos secundários;
- Voos directos, ponto-a-ponto;
- Alta frequência de voos;
- Voos de curta duração;
- Classe única a bordo;
- Competição com todas as transportadoras aéreas nos segmentos de mercados eleitos, e;
- Marketing agressivo.

A curta distância média dos voos das LCC, reforçada com o curto tempo médio de voo entre pontos operados faz com que os serviços no ar fiquem algo prejudicados e não encontrem justificação adequada.

Os serviços em terra são, contudo, um pouco mais alargados, mas sempre com recurso a ferramentas e instrumentos pouco consumidores de custos. Na gama destes serviços destacam-se:

- Balcões de Check-in;
- Pessoal de Terra;
- Quiosques de Check-in;
- Check-in *Online*, e;
- Central de Reservas.

Via de regra as LCC oferecem, através dos seus portais de internet, a possibilidades de reservas de alojamento em unidades hoteleiras, ao aluguer de automóvel sem condutor e a aquisição de entradas em espectáculos ou eventos.

3.2 Frota

A frota de uma companhia aérea é a sua principal fonte de criação de custos directos. A sua constituição e gestão são de primordial importância para o sucesso de modelo de negócio prosseguido. Por esta razão as LCC dedicam-lhe especial atenção, tanto a nível das suas características como do seu grau de utilização.

As principais preocupações centram-se nos seguintes itens:

- Tipo de frota : um único modelo de aeronave;
- Configuração da aeronave : classe com grande densidade lugares;
- Tecnologia da aeronave : de ponta, para poupança fuel
- Rotação média : 15-25 minutos;
- Horas diárias voo : 10-13 horas;
- Tripulação a bordo : 3 hospedeiras;
- Remuneração tripulação : fortes incentivos para produtividade;
- Limpeza aeronave : uma vez por dia.

As LCC pretendem a máxima utilização das suas aeronaves de forma a minimizar os tempos e as situações improdutivas, tanto em terra como no ar.

A procura de um único modelo de aeronave é determinante para a redução de custos de manutenção, de substituição de peças e seguros, bem assim como, para o acréscimo de produtividade das suas tripulações. Quanto maior for o número de horas voadas pela aeronave, maior é a curva de experiência da tripulação e menor os seus custos unitários por passageiro transportado.

De igual modo, as LCC procuram níveis de eficácia em terra, traduzidos em rotações rápidas na placa, uma vez que elas reduzem significativamente o volume de taxas e garantem maior frequência dos voos, factores essenciais, respectivamente, aos resultados operacionais da empresa e à

satisfação das necessidades do passageiros de negócio ou orientados para a pontualidade e/ou flexibilidade de escolha do voo.

As LCC detêm uma frota moderna e tecnologicamente avançada, com uma antiguidade média de serviço das aeronaves bem abaixo das FSC.

3.3 Logística

As LCC procuram, como já anteriormente descrito, aeroportos secundários, próximo dos centros urbanos com média e grande dimensão, ou em destinos turísticos com fluxos significativos de visitantes.

Tendo no ponto-a-ponto uma das suas características essenciais ao serviço prestado, as LCC procuram desenvolver rotas de curta duração de voo, cerca de 2-3 horas, pelo que procuram operar uma rede de aeroportos que lhes garantam essa possibilidade. Num, ou em vários desses aeroportos, as LCC fixam a sua base operacional.

No período de 2001-2005 as LCC desenvolveram fortemente a sua rede de rotas, tendência que se mantém nos anos mais recentes, já que acreditam que a chegada em primeiro lugar a um destino lhes criará condições de competitividade futura.

4. Mercado das LCC

4.1 Segmentos de Mercado

Grande parte do actual êxito das LCC reside na sua capacidade de resposta às transformações verificadas no mercado e à percepção das suas motivações e necessidades.

Desde os seus primórdios as LCC identificaram três segmentos de mercado potenciais consumidores de serviços de transporte aéreo, a saber:

- Clientes com elevado foco no preço;
- Clientes com motivações de lazer, conhecimento e cultura, e;
- Clientes de negócios, com foco na flexibilidade de opções, frequências e pontualidade dos voos.

Estes são, ainda hoje, os três principais segmentos de mercado das LCC, responsáveis pelo seu forte crescimento e, em primeira mão, pelo desenvolvimento de um novo modelo de negócio na indústria de transporte aéreo de passageiros.

Uma parte significativa destes segmentos de mercados foram ganhos às FSC, companhias chartres e regionais. Contudo, ECA (2006) estimou que a maior parte (cerca de 2/3) foi mercado criado pelas próprias LCC ao atrair novos passageiros que nunca tinham viajado ou que o tinham feito em outros meios de transportes. Estudo da ELFAA (2004) suporta estas mesmas conclusões, estimando que cerca de 60% do mercado de baixo custo deriva de nova procura de transporte aéreo. As LCC criaram, assim, parte do seu próprio mercado e alargaram a procura global do transporte aéreo de passageiros.

As principais características/motivações/necessidades destes segmentos de mercado são, entre outras, as seguintes:

- Constroem os seus próprios planos de viagem, circuitos e obtêm informações via internet;
- Reservam pelos seus próprios meios o alojamento e a viatura;
- Despendem volumes superiores de dinheiro do que os viajantes das FSC;
- Centram as suas motivações nos núcleos de atracções culturais e não somente no produto sol e mar;
- Tendem a poupar dinheiro no transporte aéreo para afectar os rendimentos a visitas, circuitos e atracções no local de destino;
- Realizam várias viagens no ano e visitam amigos e familiares, e;
- Tendem a adquirir segundas residências em cidades ou destinos servidos pelas LCC.

4.2 Canais de Distribuição

Os canais de distribuição das LCC estão orientados para a geração de custos administrativos reduzidos. As novas tecnologias assumem lugar de destaque, sendo na generalidade dos casos, a ferramenta única de comunicação com o mercado e de venda de serviços. Recorrem a agentes de viagens e a sistemas globais de distribuição somente se o

seu custo tiver uma expressão muito reduzida no preço final da tarifa.

A internet é a principal ferramenta das LCC. Através dela, por intermédio de página electrónica própria, as LCC permitem ao passageiro a selecção e reserva do voo, o seu horário e ainda – em algumas companhias – a marcação do próprio lugar. Além disso, aquela ferramenta assegura a transparência do sistema de preços. Em geral, entre 75%-100% dos bilhetes das LCC são vendidos e emitidos por esta via.

Outros canais de distribuição são também utilizadas, neles se incluindo os call centres e os quiosques *self-service* das próprias LCC, distribuídos quer por alguns centros urbanos quer em alguns aeroportos por elas operados.

4.3 Tarifas

Segundo Mintel (2006), o custo por lugar disponível/km de uma LCC é, na generalidade da indústria, de cerca de metade do que o de uma FSC. Nos EUA o valor varia entre 35-50% e na Europa entre 40-70%. Não obstante a reacção das FSC, que passaram a oferecer tarifas reduzidas nalgumas rotas, a vantagem das tarifas das LCC é ainda muito acentuada.

4.4 Quota de Mercado

As LCC têm vindo a obter ganhos sucessivos de quota de mercado. Em 1990, nos EUA, as LCC detinham uma quota de mercado de apenas 7% da totalidade do tráfego da altura. Em 2006 a sua quota de mercado situava-se já era entre 25-30% do total de passageiros transportados.

Segundo elementos do Eurocontrol, reportados a Maio de 2006, as LCC tinham uma quota de mercado de 16,3% de todos os voos realizados nos céus da Europa. A tendência é para reforço da posição. Segundo estudo da Mercer Management Consulting (2002), as LCC detinham uma quota de mercado de 5%, podendo chegar a uma quota de 33% já em 2010.

4.5 Rentabilidade

À semelhança do que se verifica nas FSC, nem todas as LCC são rentáveis. Contudo, a maior parte das LCC apre-

sentam rentabilidades semelhantes às companhias de voos regulares. A margem operacional varia entre 3-11%.

Devido aos níveis de competitividade global e ao grau de rivalidade concorrencial as LCC enfrentam pontos mortos de venda elevados. Mintel (2006) situa-os entre 70-75% dos proveitos, no espaço europeu e americano. Em 1996 situava-se entre 55-65%.

5. Perspectivas futuras para as LCC

Em Dezembro de 2006, a Comissão Europeia promoveu emendas à Directiva 2003/87/EC em ordem a incluir as actividades de transporte aéreo no Esquema de Trocas de Emissões na União Europeia (EU ETS). As emendas propostas introduziriam a aviação comercial nos EU ETS no ano de 2011 para voos dentro da Europa e, em 2012, para todos os voos com partida ou chegada à Europa.

Os operadores aéreos concordam ser este o instrumento mais adequado para a redução de emissão de CO2. Todavia, demonstram grande preocupação quanto à sua repercussão na indústria da aviação comercial e no mercado dos consumidores.

Para as LCC decorrerão custos acrescidos que prejudicam as bases do seu modelo de negócio.

As LCC estão ainda preocupadas com o desenvolvimento de políticas que, no seu entendimento, poderão ameaçar a competitividade global da indústria. Como exemplos, destacam-se:

- Regulamento 261/2004 sobre Compensação e Assistência por recusa de embarque, cancelamento e atrasos de voos;
- Custos de Ineficiência dos Serviços de Controlo de Tráfego Aéreo;
- Regulamentação Ambiental;
- Consolidação da Indústria por pressão das entidades europeias.

Para as LCC o excesso de regulamentação é factor de enorme preocupação por temor de que ela venha a alterar as bases do modelo.

Neste contexto global haverá, ainda, que considerar outras fontes de criação de custos, entre as quais se situam os combustíveis e, principalmente, a preocupação quanto à evolução dos seus preços.

Em contrapartida, as LCC deparam com algumas oportunidades centradas no lado da procura, via comportamento dos consumidores.

Assiste-se hoje a alterações profundas nos padrões de consumo e de comportamento dos consumidores, em boa parte decorrente do confronto entre o rendimento disponível (individual ou familiar) e o tempo disponível para o lazer. Este balanceamento tem vindo a cimentar a formação de dois novos segmentos de mercado com vital importância para as LCC.

Por um lado, o segmento de mercado que tendo dinheiro disponível, não tem disponibilidade de tempo suficiente para o lazer e viagens. Procura, por isso, meio de transporte que lhe permita realizar viagens rápidas, de curta duração, para locais de interesse cultural, com atrações e possibilidade de experiência pessoal. Por outro lado, o segmento de mercado que tendo tempo disponível, não tem disponibilidade de dinheiro suficiente para viajar. Procura, por isso, meio de transporte acessível, ponto-a-ponto que o coloque em contacto com experiências novas.

Paralelamente a estas alterações de comportamento, tem-se vindo ainda a assistir a uma redução acentuada da permanência média dos turistas nos locais de destino. Mas tal não significa, como os dados da OMT – Organização Mundial do Turismo referem, uma diminuição dos fluxos turísticos, tanto a nível mundial quanto a nível regional.

Neste contexto, e em resultado das dinâmicas internas do mercado das viagens e dos seus consumidores, o serviço de transportes aéreos de passageiros tende a ser percebido como uma *commoditie*.

As LCC poderão, então, encontrar neste âmbito oportunidades e delas retirar benefícios, oferecendo aqueles segmentos de mercado a possibilidade de realização de viagens frequentes, de curta/média distância, a custo reduzido, com combinação de lazer e negócio, para locais com interesse cultural e com possibilidade de experiência individual.

6. Conclusões

As LCC detêm enormes vantagens a nível dos custos, quando comparadas com as FSC, que são repercutidas na oferta de serviços ao mercado com tarifas de baixo custo.

Estas vantagens de custo decorrem de um novo modelo de negócio no transporte aéreo de passageiros por elas desenvolvido. O modelo é escorado no exercício rigoroso de governação das companhias de baixo custo e na implementação de estratégias que têm na redução e controlo rigoroso dos custos a sua principal preocupação.

Este novo modelo de negócio veio criar maior rivalidade concorrencial e elevar os níveis de competitividade, ajudando a reestruturar a própria indústria. O modelo de negócio contribuiu largamente para o acréscimo da procura de transporte aéreo e favoreceu segmentos de mercado que têm no custo, na flexibilidade e nas altas frequências de voos os seus focos fundamentais.

O modelo de negócio desenvolvido ajudou igualmente a dinamizar ou criar novos destinos turísticos, dando assim um contributo positivo à indústria das viagens de lazer e turismo.

As LCC enfrentam, contudo, algumas ameaças, sendo as de índole regulatória e de crescimento dos custos em alguns factores críticos do modelo de negócios os mais relevantes no curto prazo.

A par destas, as LCC deparam com oportunidades de negócio decorrentes da alteração dos padrões de comportamento dos consumidores que tendem a privilegiar viagens repartidas ao longo do ano, mas de menor duração, para destinos cultural e experimentalmente interessantes.

Bibliografia

Livros

- DOGANIS, R. (2006), *The Airline Business*, 2nd ed. London: Routledge.
- EVANS, N., CAMPBELL, D., STONEHOUSE, G., (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism*, 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- HANLON, P. (2007), *Global Airlines – competition in a transnational industry*, 3th ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. (2005), *Strategic Management – competitiveness and globalization*, 6th ed. Ohio: Thomson.
- OECD (2004), *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD publications.

Revistas e Papers

- ALVES, C., BARBOT, C. (2006), *Do Low Cost Carriers Have Different Corporate Governance Models?*, FEP Working Papers, n.º 231, Novembro, Faculdade Economia da Universidade do Porto.
- FRANKE, M., (2006), *Competition Between Network Carriers and Low-cost Carriers – Retreat Battle or Breakthrough to a New Level on Efficiency?*, *Journal of Air Transport Management*, 10 (1), 15-2.
- HANSSON, T., RINGBECK, J., and FRANKE, M., (2003), *Flight for Survival: A New Business Model for the Airline Industry*, *Strategy-Business*, 31, 78-85.

Relatórios Acedidos Através da Internet

- ECA – European Cockpit Association, (2006), *Upheaval in the European Skies-Low Cost Carrier in Europe: Economic data, market and pilot demand forecast*, Brussels, 2th edition.
- ELFAA – European Low Fares Airlines Association, (2004).
- MERCER MANAGEMENT CONSULTING, (2002), *Impact of Low Cost Airlines*.
- MINTEL, *Low-cost Airlines- International Travel & Tourism Analyst*, November 2006.
– <http://www.mintel.com>

