

O IMPACTO DAS COMPANHIAS LOW COST NO MERCADO PORTUGUÊS

RICARDO SANCHES DO VALLE GARCIA LOURENÇO

Relatório de Projecto submetido para satisfação parcial dos requisitos do grau de
MESTRE EM ENGENHARIA CIVIL — ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEAMENTO

Orientador: Professor Doutor Álvaro Fernando de Oliveira Costa

SETEMBRO DE 2008

MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA CIVIL 2007/2008

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

Tel. +351-22-508 1901

Fax +351-22-508 1446

✉ miec@fe.up.pt

Editado por

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

Rua Dr. Roberto Frias

4200-465 PORTO

Portugal

Tel. +351-22-508 1400

Fax +351-22-508 1440

✉ feup@fe.up.pt

🌐 <http://www.fe.up.pt>

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição que seja mencionado o Autor e feita referência a *Mestrado Integrado em Engenharia Civil - 2007/2008 - Departamento de Engenharia Civil, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2008*.

As opiniões e informações incluídas neste documento representam unicamente o ponto de vista do respectivo Autor, não podendo o Editor aceitar qualquer responsabilidade legal ou outra em relação a erros ou omissões que possam existir.

Este documento foi produzido a partir de versão electrónica fornecida pelo respectivo Autor.

Aos Professores Lenise Grando Goldner e Álvaro F. de Oliveira Costa, por despertarem o meu interesse no sector do transporte aéreo

The Forecast is "Always Wrong"

Richard de Neufville

AGRADECIMENTOS

O Autor gostaria de aqui expressar o seu profundo agradecimento à Direcção da ANA – Aeroportos de Portugal S.A., na pessoa de António Jorge Ribeiro Valadares, responsável pela coordenação do “Núcleo de Previsões e Estatística de Tráfego” pertencente à “Direcção de Estratégia e Marketing Aeroportuário da ANA - Aeroportos de Portugal, S.A.”, pela informação e ajuda prestadas, sem as quais não teria sido possível realizar este trabalho.

Gostaria ainda de estender este agradecimento à ANAM – Aeroportos da Madeira, S.A., na pessoa de Roberto Santa Clara Gomes, vogal da sua Comissão Directiva, igualmente pela ajuda e informação disponibilizadas para a elaboração deste trabalho

Por último gostaria de agradecer a Carlos Paulo Oliveira da Silva Cruz pela ajuda disponibilizada.

RESUMO

O desenvolvimento das companhias low cost nos mercados norte-americano e europeu tem sido extraordinário, reconfigurando permanentemente o paradigma do mercado de transporte aéreo mundial. Este tipo de companhias só recentemente se instalou em força no mercado nacional e, apesar da entrada tardia, revelaram um desenvolvimento impressionante, de tal modo que ocupam hoje um papel crucial no mercado de transporte aéreo português. São os impactos da entrada destas companhias no mercado nacional que este projecto se propõe estudar. Começa-se por analisar o desenvolvimento do modelo de negócio low cost nos EUA e depois na Europa, abordando a estratégia, a organização da rede, a estrutura de custos e a forma de estar no mercado destas companhias, procurando perceber quais os impactos que estas tiveram nos mercados onde entraram (ao nível das tarifas, da procura, do valor global do mercado, nos aeroportos e nas restantes companhias) e tentando discernir quais as razões do seu sucesso nesses mesmos mercados. Aborda-se igualmente a diversificação do modelo original, distinguindo cada submodelo daí resultante e procurando caracterizar as companhias de acordo com essa classificação. Por fim analisa-se o mercado português, começando por se fazer uma caracterização deste, ao nível aeroportuário e da principal companhia nacional, analisando em detalhe a situação actual da TAP, ao nível da estratégia, mercado, situação financeira e operacional. Por fim analisa-se a entrada das companhias de baixo custo no mercado português, determinando-se os principais impactos daí resultantes para o mercado, ao nível das tarifas, da procura, das outras companhias e por fim dos principais aeroportos nacionais. Concluiu-se que os impactos das companhias low cost no mercado português são profundos e estão a levar a uma mudança profundo do paradigma, alterando assim, talvez para sempre, a forma de viajar dos passageiros do transporte aéreo em Portugal.

PALAVRAS-CHAVE: low-cost, Portugal, mercado, companhia, TAP.

ABSTRACT

The development of Low Cost airlines has led to a dramatic change of the air markets paradigm throughout the world. The impacts of companies like Southwest in the U.S. and Ryanair in Europe has been remarkable, leading to dramatic reductions in fares and spectacular increases in demand in almost all the routes served. This extraordinary evolution forced Full Service Carriers and Charter airlines to reinvent themselves in order to survive the new market dynamics. This new business model has taken some time to enter the Portuguese market, but since then has experienced a tremendous growth and development, achieving an important role in the Portuguese air market. It's the main impacts of the presence of the low cost airlines in the Portuguese market that this project proposes to address. Impacts in the fares, in demand, to the airports and to the legacy and charter airlines are analysed.

KEYWORDS: low-cost, Portugal, market, airline, TAP.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	v

1. INTRODUÇÃO

1

1.1. A IMPORTÂNCIA DO SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO EM PORTUGAL	1
1.2. O FENÓMENO DAS LOW COST E A OPORTUNIDADE DESTE ESTUDO	2
1.3. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	2

2. REGULAÇÃO E LIBERALIZAÇÃO DOS MERCADOS DE TRANSPORTE AÉREO

5

2.1. A REGULAÇÃO	5
2.2. A LIBERALIZAÇÃO	7
2.2.1. NOTA INTRODUTÓRIA	8
2.2.2. A LIBERALIZAÇÃO NOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA	8
2.2.3. A LIBERALIZAÇÃO NA EUROPA	9
2.2.4. A LIBERALIZAÇÃO NO RESTO DO MUNDO	11

3. CONSEQUÊNCIAS DA LIBERALIZAÇÃO

15

3.1. AS CONSEQUÊNCIAS DA LIBERALIZAÇÃO	15
3.2. AS COMPANHIAS FULL SERVICE E A LIBERALIZAÇÃO	16
3.2.1. O MERCADO	16
3.2.2. A NOVA ESTRATÉGIA DAS COMPANHIAS FULL SERVICE: O SISTEMA HUB-AND-SPOKE	17
3.2.2. A CONSOLIDAÇÃO E AS ALIANÇAS	23
3.3. A LIBERALIZAÇÃO E O NASCIMENTO DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO: AS COMPANHIAS DE BAIXO CUSTO	25

4. O NASCIMENTO DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO

27

4.1. A SOUTHWEST	27
4.1.1. MODELO DE NEGÓCIO	28
4.1.2. O “EFEITO SOUTHWEST”	33

4.1.3. A FACE OCULTA DO “EFEITO SOUTHWEST”: O “EFEITO WAL-MART”	34
4.1.4. O MAIS RECENTE SEGREDO DA SOUTHWEST: A ESCALADA DO PREÇO DO PETRÓLEO	36

5. A EVOLUÇÃO E A DIVERSIFICAÇÃO DO MODELO LOW COST

	39
--	----

5.1. A RYANAIR	39
5.2. A EASYJET	41
5.3. AS COMPANHIAS LOW COST/CHARTER	43
5.4. A DIVERSIDADE DE MODELOS	44
5.5. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO MODELO LOW COST	46

6. A IMPORTÂNCIA DAS COMPANHIAS LOW COST E OS SEUS IMPACTOS NOS MERCADOS

	53
--	----

6.1. NOTA INTRODUTÓRIA	53
6.1.1. A CONQUISTA DA AMÉRICA	53
6.1.2. A INVASÃO DA EUROPA	54
6.2. OS IMPACTOS CRIADOS PELAS COMPANHIAS LOW COST NO MERCADO DO TRANSPORTE AÉREO	55
6.2.1. OS IMPACTOS NAS TARIFAS	55
6.2.2. OS IMPACTOS NA PROCURA	57
6.2.3. OS IMPACTOS NO VALOR DO MERCADO	58
6.2.4. OS IMPACTOS NAS OUTRAS COMPANHIAS	58
6.2.4. OS IMPACTOS NOS AEROPORTOS	59

7. O PRESENTE E O FUTURO PARA O MERCADO DO TRANSPORTE AÉREO

	65
--	----

7.1. DO 11 DE SETEMBRO ATÉ AOS DIAS DE HOJE – O PANORAMA DA INDÚSTRIA ACTUAL	65
7.2. O QUE SE SEGUIRÁ?	66

8. PORTUGAL E AS COMPANHIAS LOW COST

	69
--	----

8.1. NOTA INTRODUTÓRIA	69
8.2. O MERCADO PORTUGUÊS	69
8.2.1. O SISTEMA AEROPORTUÁRIO	69

8.2.2. AS COMPANHIAS NACIONAIS	72
8.2.2.1. A TAP – AIR PORTUGAL	72
8.2.2.1.1. ESTRATÉGIA E MERCADO	72
8.2.2.1.2. POSIÇÃO DOMINANTE E HUB PREMIUM	76
8.2.2.1.3. SITUAÇÃO FINANCEIRA	79
8.2.2.2. AS OUTRAS COMPANHIAS PORTUGUESAS	82
8.3. AS LOW COST EM PORTUGAL: PASSADO, PRESENTE E FUTURO	83
8.3.1. NOTA INTRODUTÓRIA	83
8.3.2. O PASSADO	84
8.3.2.1. A ENTRADA E A EVOLUÇÃO	84
8.3.2.1.1. OS SUBSÍDIOS	85
8.3.2.1.1.1. OS SUBSÍDIOS NOS AEROPORTOS DA ANA	86
8.3.2.1.1.2. OS SUBSÍDIOS NOS AEROPORTOS DA ANAM	86
8.3.2.1.1.3. AINDA MAIS SUBSÍDIOS: A CONTRIBUIÇÃO DO TURISMO DE PORTUGAL	87
8.3.2.1.2. A EVOLUÇÃO	89
8.3.2.2. OS IMPACTOS	95
8.3.2.2.1. OS IMPACTOS NAS TARIFAS	95
8.3.2.2.2. OS IMPACTOS NA PROCURA	105
8.3.2.2.3. OS IMPACTOS NAS OUTRAS COMPANHIAS	114
8.3.2.2.4. OS IMPACTOS NOS AEROPORTOS	116
8.3.3. O PRESENTE	118
8.3.4. O FUTURO	123
9. CONCLUSÕES	125
9.1. NOTAS CONCLUDENTES	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.1 – As Liberdades do Ar	13
Fig.2 – Rede com todos os pontos individualmente ligado versus a rede hub-and-spoke.....	18
Fig.3 – Rede das maiores companhias LCC versus o modelo de rede hub-and-spoke	31
Fig.4 – Voos directos da TAP a partir de Lisboa.....	73
Fig.5 – Voos directos da TAP a partir do Porto.....	73
Fig.6 – Voos directos da TAP a partir de Faro.....	74
Fig.7 – Voos directos da TAP a partir do Funchal	74
Fig.8 – Evolução das Low Cost nos aeroportos do continente	91
Fig.9 – Evolução das Low Cost no mercado Ponto a Ponto nos aeroportos do continente.....	93
Fig.10 – Tarifas da TAP nas rotas Londres-Lisboa-Funchal e Lisboa-Funchal antes e após a entrada da easyJet na rota Lisboa-Funchal	98
Fig.11 – Evolução tarifária na rota Porto – Londres no voo de ida de dia 01 de Julho de 2008 (período da manhã)	100
Fig.12 – Evolução tarifária na rota Porto – Londres no voo de ida de dia 01 de Julho de 2008 (período da tarde)	100
Fig.13 – Evolução tarifária na rota Porto – Paris no voo de ida de dia 01 de Julho de 2008	101
Fig.14 – Evolução tarifária na rota Porto – Madrid no voo de ida de dia 01 de Julho de 2008	101
Fig.15 – Evolução tarifária na rota Porto – Barcelona no voo de ida de dia 01 de Julho de 2008.....	102
Fig.16 – Evolução tarifária na Lisboa – Londres do voo de ida de dia 01 de Julho de 2008 (período da manhã)	102
Fig.17 – Evolução tarifária na Lisboa – Londres do voo de ida de dia 01 de Julho de 2008 (período da tarde)	103
Fig.18 – Evolução tarifária na Lisboa – Paris do voo de ida de dia 01 de Julho de 2008	103
Fig.19 – Evolução tarifária na Lisboa – Madrid do voo de ida de dia 01 de Julho de 2008	104
Fig.20 – Evolução tarifária na Lisboa – Milão do voo de ida de dia 01 de Julho de 2008.....	104
Fig.21 – Evolução do Tráfego de Passageiros no Aeroporto de Lisboa, por tipo de serviço.....	110
Fig.22 – Evolução do Tráfego de Passageiros no Aeroporto do Porto, por tipo de serviço	110
Fig.23 – Evolução do Tráfego de Passageiros no Aeroporto de Faro, por tipo de serviço	111
Fig.24 – Voos directos das LCC a partir de Lisboa.....	119
Fig.25 – Voos directos das não-LCC a partir de Lisboa	119
Fig.26 – Voos directos das LCC a partir do Porto.....	120
Fig.27 – Voos directos das não-LCC a partir do Porto	120
Fig.28 – Voos directos das LCC a partir de Faro.....	121

Fig.29 – Voos directos das não-LCC a partir de Faro.....	121
Fig.30 – Voos directos das LCC a partir do Funchal.....	122
Fig.31 – Voos directos das não-LCC a partir do Funchal	122

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Ajudas Estatais a Companhias Aéreas Europeias aprovadas pela Comissão Europeia	2
Quadro 2 – Liberdades do Ar	12
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens das redes hub-and-spoke.....	22
Quadro 4 – Percentagem do Mercado Doméstico de Passageiros dos EUA por Companhia.....	27
Quadro 5 – Distâncias Médias de Voo: Southwest versus Continental Airlines.....	29
Quadro 6 – Custo Médio de Combustível	36
Quadro 7 – Evolução do Mercado Doméstico dos EUA	37
Quadro 8 – Receitas Alternativas da Ryanair e easyJet	42
Quadro 9 – Volumes de Passageiros nos principais hubs da AirBerlin.....	43
Quadro 10 – Os cinco sub-modelos do negócio low cost propostos por Francis et al.....	46
Quadro 11 – Estrutura operacional de custos e proveitos por lugar-quilómetro de várias companhias europeias durante o ano de 2007	47
Quadro 12 – Estrutura operacional de custos e proveitos por lugar-quilómetro de várias companhias europeias durante o ano de 2006	47
Quadro 13 – Estrutura operacional de custos e proveitos por lugar-quilómetro de várias companhias americanas durante o ano de 2007.....	48
Quadro 14 – Estrutura operacional de custos e proveitos por lugar-quilómetro de várias companhias americanas durante o ano de 2006.....	48
Quadro 15 – Sumário comparativo das características e vantagens do modelo low cost actual.....	49
Quadro 16 – Evolução do Mercado Doméstico dos EUA.....	57
Quadro 17 – Tráfego Comercial de Passageiros nos Aeroportos do Continente.....	70
Quadro 18 – Movimentos nos Aeroportos do Continente.....	71
Quadro 19 – Passageiros e load factor por mercado da TAP em 2006	75
Quadro 20 – Tarifas para o voo Londres – Lisboa – Rio de Janeiro com ida a 19/08/2008 e regresso a 26/08/2008; e seus segmentos	77
Quadro 21 – Tarifas para o voo Londres – Porto – São Paulo com ida a 19/08/2008 e regresso a 26/08/2008; e seus segmentos	77
Quadro 22 – Tarifas para o voo Paris – Lisboa – Luanda com ida a 19/08/2008 e regresso a 26/08/2008; e seus segmentos	78
Quadro 23 – Tarifas para o voo Londres – Lisboa – Funchal com ida a 19/08/2008 e regresso a 26/08/2008; e seus segmentos	78
Quadro 24 – Frota da TAP	79
Quadro 25 – Evolução da Oferta e da Procura da TAP entre 2006 e 2007	81
Quadro 26 – Plano de reembolsos da dívida de médio-longo prazo da TAP	82

Quadro 27 – Companhias aéreas portuguesas, para além da TAP	82
Quadro 28 – Companhias Low Cost/Low Fare que operaram em Portugal desde 2001	83
Quadro 29 – Evolução do Tráfego Low Cost no Aeroporto de Lisboa.....	89
Quadro 30 – Evolução do Tráfego Low Cost no Aeroporto do Porto.....	90
Quadro 31 – Evolução do Tráfego Low Cost no Aeroporto de Faro	90
Quadro 32 – Evolução do Tráfego Low Cost no Aeroporto do Funchal	90
Quadro 33 – Passageiros em transferência no Aeroporto de Lisboa	92
Quadro 34 – Taxas de transferência em alguns hubs europeus	92
Quadro 35 – Cronologia de lançamento de novas rotas da easyJet e Ryanair.....	94
Quadro 36 – Tarifas para o voo Londres – Lisboa – Funchal com ida a 19/08/2008 e regresso a 26/08/2008; e seus segmentos	96
Quadro 37 – Tarifas para os voos Londres – Lisboa – Funchal, Londres – Funchal e Lisboa Funchal com ida a 11/11/2008 e regresso a 18/11/2008; e seus segmentos	97
Quadro 38 – Lista de rotas e de voos para análise tarifária.....	99
Quadro 39 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Comercial e Low Cost no Aeroporto de Lisboa	106
Quadro 40 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Comercial e Low Cost no Aeroporto do Porto.....	106
Quadro 41 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Comercial e Low Cost no Aeroporto de Faro.....	107
Quadro 42 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Low Cost e Comercial no Aeroporto do Funchal	107
Quadro 43 – Variação do Produto Interno Bruto em Portugal e na União.....	108
Quadro 44 – Perdas Reais das Companhias Full Service e Charter para as LCC	109
Quadro 45 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Comercial e Low Cost por Rota em 2006-2007 no Aeroporto de Lisboa	112
Quadro 46 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Comercial e Low Cost por Rota em 2006-2007 no Aeroporto do Porto	112
Quadro 47 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Comercial e Low Cost por Rota em 2006-2007 no Aeroporto de Faro.....	113

SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

CRS – Computer Reservation Systems – Sistemas de Reserva por Computador

DOT – U.S. Department of Transportation

ELFAA – European Low Fare Airline Association

FSC – Full Service Carrier – Companhia Full Service

LCC – Low Cost Carrier – Companhia Low Cost

MPAX – Milhão de Passageiros/ano

NAL – Novo Aeroporto de Lisboa

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PAX – Passageiro/ano

PIB – Produto Interno Bruto

PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo

PKO – Lugar-Quilómetro (o mesmo que ASK, ou Available Seat-Kilometres)

PKU – Passageiro-Quilómetro (o mesmo que RPK, ou Revenue Passenger-Kilometres)

SEC – Securities and Exchange Commission

UE – União Europeia

VFR – Visiting Friends and Relatives – Passageiros cujo motivo de viagem seja a visita a amigos ou familiares

1

INTRODUÇÃO

1.1. A IMPORTÂNCIA DO SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO EM PORTUGAL

O sector do transporte aéreo é um componente essencial de qualquer sistema de transportes. A sua importância e dimensão têm aumentado consideravelmente nas últimas décadas, ao mesmo tempo que o processo de globalização avança, tornando as economias nacionais crescentemente interligadas e dependentes umas das outras. O mundo actual exige uma rede global de transporte aéreo que reduza as distâncias entre os vários parceiros económicos e que consiga prover a galopante procura em todo o mundo.

A importância de ter uma boa rede de transporte aéreo, tem especial relevância para os países numa situação periférica em relação aos espaços económicos de que façam parte. Outras nações para quem o transporte aéreo assume um papel fulcral, são aquelas em que o sector do turismo tem um peso importante na sua economia. O sucesso do seu sector turístico está dependente do número, alcance e capacidade das ligações aéreas que o país detém, definindo qual o alcance, qualidade e dimensão do seu mercado potencial de clientes.

Portugal insere-se simultaneamente nessas duas categorias de países: é um país periférico em relação ao espaço político e económico de que faz parte, a Europa, e possui uma indústria turística com um papel e peso estratégicos na economia nacional.

A situação periférica de Portugal em relação ao centro política da Europa, Bruxelas, e ao centro económico, o triângulo formado pelas cidades de Frankfurt, Amesterdão e Paris onde ocorrem a maioria das trocas comerciais do continente, é agravada pela inexistência de boas infra-estruturas terrestres de transporte rápido, como o comboio de alta velocidade, que ajudem a encurtar a enorme distância que separa este país do centro da Europa. Portugal carece também deste tipo de infra-estruturas na ligação ao seu espaço comercial mais próximo, a Espanha e ao seu centro económico, constituído pelo eixo Madrid – Barcelona*.

A indústria do turismo é um sector estratégico e com enorme peso na economia portuguesa. Este sector de actividade foi responsável, em 2004, por quase 11% do Produto Interno Bruto nacional (Turismo de Portugal 2007). O peso desta actividade decresceu para 9,7% do PIB em 2006 mantendo contudo a sua importância no mercado de trabalho, empregando 8% da população activa nacional (Turismo de Portugal 2008).

* Encontra-se actualmente em fase de construção a linha de TGV que ligará Madrid à capital portuguesa e esta ao segundo pólo económico do país, a cidade do Porto e a região que a envolve.

Este sector está fortemente dependente de um bom conjunto de ligações aéreas aos principais mercados emissores de turistas europeus: Reino Unido, Alemanha e França (a que acresce a Espanha, para o caso português). Dos 11,3 milhões de turistas estrangeiros que visitaram Portugal no ano de 2006, mais de metade (59,5%,) utilizaram o avião para chegarem a este país (Turismo de Portugal 2008), revelando a enorme importância e peso do transporte aéreo no turismo nacional.

Infelizmente, como é reconhecido pelo próprio Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT), Portugal sofre de limitações nas suas ligações aéreas a estes mercados emissores, sendo atribuído a este facto parte da responsabilidade da forte sazonalidade do sector, bem como alguma retracção do mercado verificada em anos recentes (Turismo de Portugal 2007, pág. 5 e 7).

O sector do transporte aéreo revela-se pois essencial para um país como Portugal. Para o sucesso da economia nacional, o sector do transporte aéreo tem de simultaneamente prover a procura das viagens de negócios, do transporte de mercadorias e sobretudo, devido ao peso do turismo na economia nacional, ser capaz de assegurar a ligação eficaz aos principais mercados emissores de turistas.

1.2. O FENÓMENO DAS LOW COST E A OPORTUNIDADE DESTE ESTUDO

Na última década, desde o final da implementação dos três pacotes de liberalização do mercado aéreo europeu, que se assistiu a uma enorme transformação deste sector na Europa. Novos players entraram no mercado com um modelo de negócio revolucionário, que privilegia o preço em vez da capacidade e do nível do serviço. Estes novos concorrentes apostam na radical redução de custos, em todas as componentes da sua operação, repassando parte dessa poupança para o passageiro, através da redução significativa das tarifas de transporte aéreo. Isto veio não só revolucionar a componente da procura, com um número cada vez maior de passageiros a utilizarem o avião para realizarem as suas viagens, bem como um cada vez maior número de viagens que cada passageiro faz, como também veio introduzir uma forte concorrência num mercado até então historicamente fechado, proteccionista, pesado, ineficiente e caro. As companhias tradicionais têm enfrentado nos últimos anos uma competição sem quartel deste novo modelo de negócio e muitas delas foram já, ou virão a ser, condenadas a fechar, por manifesta incapacidade para se adaptarem e competirem no novo paradigma do mercado.

A entrada das companhias low cost em Portugal foi mais tardio e deu-se de uma forma mais lenta que no resto da Europa. Contudo, nos últimos três anos assistiu-se a um desenvolvimento e expansão fulgurantes deste tipo de transporte no mercado português, à medida que os dois principais actores europeus do sector low cost, a Ryanair e a easyJet, se instalavam e consolidavam no território nacional.

Actualmente, este tipo de empresas transporta quase um terço dos passageiros a nível nacional, percentagem essa que é já superior à média europeia. Pelas características do mercado nacional, de destino turístico a menos de 3 horas de distância dos principais mercados emissores europeus, prevê-se que este crescimento seja continuado e sustentado, alterando para sempre a forma como se viaja de avião em Portugal.

É pela importância do transporte aéreo na economia Portuguesa e pelo papel e desafios apresentados por este novo fenómeno low cost, que se revela a oportunidade de estudar as consequências da sua entrada no mercado aéreo nacional.

1.3. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo está organizado em nove partes, correspondentes a igual número de capítulos.

No primeiro capítulo, este, pretende-se demonstrar a importância que o mercado de transporte aéreo tem para um país periférico como Portugal, que depende do turismo para realizar parte significativa da sua actividade económica. Procura-se também, demonstrar a importância e a oportunidade de se estudar o novo fenómeno low cost que está a revolucionar o mercado de transporte aéreo europeu, assim como as suas consequências para o mercado nacional, onde começa a ter um enorme peso e relevância.

No segundo capítulo faz-se uma introdução ao paradigma anterior ao aparecimento do fenómeno low cost, bem como das razões que estiveram na base da sua criação e do seu consequente sucesso.

No terceiro capítulo faz-se uma análise das consequências da liberalização do mercado aéreo, particularmente no que toca à estratégia e forma de actuação das companhias tradicionais full service (aquelas que oferecem um serviço completo, no sentido tradicional do termo, englobando o transporte em si, mas também todos os extras habituais na indústria de então, como catering, transferência dos passageiros, etc.).

No quarto capítulo, aborda-se o nascimento do modelo de negócio low cost, fazendo uma aprofundada análise da actuação e sucesso da empresa a quem é comumente atribuído este conceito, a norte-americana Southwest.

O quinto capítulo debruça-se sobre a evolução do modelo de negócio criado pela Southwest. Aborda-se as várias alterações introduzidas ao modelo original e procura-se classificar cada subconjunto de empresas LCC, mediante o seu sub-modelo de negócio low cost.

No sexto capítulo analisamos o conjunto de impactos que as companhias de baixo custo provocaram nos vários mercados onde entraram, nomeadamente ao nível das tarifas, da procura, do valor global do mercado, da forma de organização das outras companhias e nos aeroportos.

No sétimo capítulo faz-se uma brevíssima caracterização do mercado actual e da sua evolução desde o 11 de Setembro até aos dias de hoje. Procede-se também a um antecipar de cenários, fazendo uma previsão do que poderá vir a ser no futuro o paradigma do mercado aéreo europeu.

O oitavo capítulo é dedicado ao mercado português e às consequências nele provocadas pela entrada das companhias low cost. Começa-se por descrever o mercado nacional, quer a nível aeroportuário, quer em relação às companhias aéreas nacionais. Prossegue-se com uma análise da entrada e evolução das companhias low cost no mercado nacional, examinando os impactos que daí advieram. Por fim, faz-se uma análise da situação actual e um prognóstico do que poderá vir a ser a evolução a curto-médio prazo das companhias low cost em Portugal.

Finalmente, no nono e último capítulo, procura-se fazer um breve resumo das conclusões deste estudo, bem como tenta-se fazer uma previsão de quais serão os desenvolvimentos futuros do mercado e quais os desafios daí decorrentes para o sector e para o país.

2

REGULAÇÃO E LIBERALIZAÇÃO DOS MERCADOS DE TRANSPORTE AÉREO

2.1. A REGULAÇÃO

Desde a Convenção de Chicago em 1944 – onde se procedeu ao reconhecimento da soberania, jurisdição e controlo absoluto dos espaços aéreos nacionais por parte de cada estado* – e até ao último quartel do século passado, que o transporte aéreo em todo o mundo foi caracterizado, quer a nível doméstico, quer ao nível transfronteiriço, por um estrito controlo. Esse controlo era exercido através da regulação dos vários aspectos da actividade, por parte dos governos e entidades reguladoras de cada país. Nos mercados domésticos, os governos ou as entidades públicas mandatadas para o efeito, detinham total controlo sobre o mercado, numa lógica proteccionista e reguladora (no sentido economicamente negativo do termo, i.e., não apenas com o objectivo de garantir padrões mínimos de qualidade, segurança, transparência e justiça, mas sobretudo com o intento de manter um controlo monopolista do mercado, por parte do estado ou das companhias nacionais). Neste período as companhias tinham pouco ou nenhum poder de decisão sobre o seu modelo de negócio ou a sua estratégia. Os governos, para além de estabelecerem quais as companhias que podiam operar no seu mercado, determinavam quais as rotas em que estas teriam que operar, como ainda qual a capacidade, em termos de frequência e tipos de aeronaves, que aí deveriam instalar. Por último, privavam ainda as companhias, privadas ou públicas, de estabelecerem livremente os seus preços, sendo-lhes impostas um conjunto de tarifas para cada uma das suas rotas.

Ao nível do transporte internacional o controlo era ainda mais apertado, com os estados a firmarem acordos bilaterais, estabelecendo e definindo rotas, de forma a dividir equitativamente o mercado entre as respectivas companhias nacionais (que, no caso europeu, eram maioritariamente companhias de bandeira, detidas e subsidiadas por cada país, encaradas como ferramentas de projecção e instrumentos de soberania, verdadeiros estandartes do poder e orgulho nacional de cada um dos países).

Também aqui tudo era definido pelas entidades reguladoras e pelos governos nacionais, desde a capacidade das aeronaves, passando pelas frequências, pelos horários e, como não podia deixar de ser, pelo preço praticado, cumprindo estritamente uma lógica de perfeita igualdade entre cada uma das

* Outra consequência desta convenção foi a criação da ICAO/OACI - Organização da Aviação Civil Internacional, que é a agência da ONU responsável pela supervisão, desenvolvimento e implementação das regras que promovam a segurança e o desenvolvimento do transporte aéreo em todo o mundo (alguns países, como os EUA, possuem conjuntos de regras próprias relativas à segurança mais exigentes)

companhias de bandeira, de forma a irmanamente e equitativamente repartir o mercado num duopólio estanque.

O objectivo não era obviamente a concorrência (e portanto também não a eficiência), mas sim o controlo nacional e internacional de um mercado que envolvia diversas soberanias, num universo extremamente proteccionista e ainda distante da globalização económica e social que o mundo experimenta actualmente. As companhias de transporte aéreo gozavam pois, de um efectivo monopólio dentro dos seus países (ou regiões no caso dos países de maior dimensão como os EUA), dominando o mercado por completo, sob a cobertura reguladora e o suporte financeiro dos estados. As empresas de transporte aéreo não tinham a possibilidade, nem sequer o incentivo (muito pelo contrário), para inovarem e desenvolverem novos modelos de negócio, criarem novos produtos ou promoverem a eficiência e a racionalidade económica.

O mercado, dominado pelos referidos monopólios e duopólios, era pois rígido e restrito, pouco desenvolvido, extremamente ineficiente e absurdamente oneroso. Estas características criavam de facto um ciclo vicioso negativo, com os monopólios a potenciarem a ineficiência, com os inerentes e inevitáveis aumentos de custos, assim mantendo e até fomentando os altos preços, que por sua vez provocavam a constrição e até redução da procura, o que conduzia à diminuição das receitas das companhias que, ainda obrigadas a manter o nível de serviço por força da regulação, se viam incapacitadas de cobrirem as suas despesas, forçando assim os estados não só a intervirem através de injeções de capital, indemnizações compensatórias ou subsídios, como também através do aumento do proteccionismo concedido à companhia nacional, o que levava a um ainda maior incremento da ineficiência, recomeçando pois assim o ciclo.

Refira-se que a ajuda estatal foi especialmente significativa na Europa, onde, fruto das divisões político-administrativas, existia uma multiplicidade de companhias aéreas. Cada país possuía a sua companhia de bandeira, onde o estado era, quando não o único accionista, pelo menos aquele que detinha a maior participação, exercendo assim o efectivo controlo da empresa. Os pacotes de ajudas financeiras, que iam desde injeções de capital a garantias sobre empréstimos, ocorreram ciclicamente, especialmente nos países mediterrânicos. Fizeram-no com o beneplácio da Comissão Europeia*, ao arrepio das regras de livre concorrência e sob a crítica, por vezes feroz, das outras companhias e seus respectivos governos†.

Estes auxílios estatais eram normalmente considerados legais e aceitáveis pela Comissão, a entidade que detém *de jure* o poder de revogação sobre tais intervenções (Lawton 2002), a coberto de um conjunto, por vezes vasto, de condições, nomeadamente que tais ajudas fizessem parte de um plano de reestruturação da empresa e que fossem cedidas apenas uma vez (o caso da TAP – Air Portugal em 1994 é disso exemplo).

A Tabela 1 enumera algumas das intervenções estatais implementadas desde o início dos anos 90. Como se constata, algumas empresas foram repetidamente auxiliadas pelos seus governos, apesar das regras estabelecidas pela Comissão aquando dos primeiros pacotes de auxílio. Os valores apresentados incluem injeções/aumentos de capital, cancelamento/assunção por parte do estado das dívidas das companhias, garantias bancárias, empréstimos bonificados, contribuições para os fundos de pensões, etc., e estão actualizados para o dia 1 de Janeiro de 2008.

* Foram raros os casos em que a Comissão recusou e impediu a intervenção estatal de um país na companhia aérea nacional. Um desses casos foi o da Air France em 1991.

† Um desses casos foi o do governo britânico que, por exemplo, em 1996 recorreu da decisão da Comissão Europeia em autorizar a ajuda estatal francesa à Air France em 1994, levando o caso para o Tribunal Europeu de Justiça (Lawton 2002)

Quadro 1 – Ajudas Estatais a Companhias Aéreas Europeias aprovadas pela Comissão Europeia

Ano	Companhia	Montante (em Euros*)
1991	Sabena	1,8 mil milhões ¹
1991	Air France	320 milhões ²
1992	Air France	645 milhões ³
1992	Ibéria	1,1 mil milhões ⁴
1992	Aer Lingus	290 milhões ⁵
1994	Air France	4,1 mil milhões ⁶
1994	Olympic Airways	2,2 mil milhões ⁷
1994	TAP – Air Portugal	2,0 mil milhões ⁸
1995	Sabena	45 milhões ⁹
1995	Lufthansa	890 milhões ¹⁰
1996	Ibéria	760 milhões ¹¹
1997	Alitalia	1,6 mil milhões ¹²
2001	Sabena/SN Brussels Airways	140 milhões ¹³
2001	LTU	130 milhões ¹⁴

A portuguesa TAP foi contemplada, em 1994, com um pacote significativo de auxílio, denominado Plano Estratégico e de Saneamento Económico-Financeiro, que contemplava, entre outras medidas, um aumento de capital subscrito pelo accionista Estado (no montante, a valores presentes, de perto de €1,3 mil milhões), o assumir de parte da dívida da empresa, a concessão de garantias bancárias e ainda medidas de isenção fiscal¹⁵, destinadas à renovação e uniformização da frota com uma aposta na componente de médio curso.

Recentemente, em Abril de 2008, o Governo Italiano cedeu um empréstimo de emergência à companhia de bandeira Alitalia, no valor de 300 milhões de euros, estando o caso a ser actualmente investigado pela Comissão Europeia por, eventualmente, constituir um pacote de ajuda estatal e consequentemente, consistir numa violação da regra estipulada pela Comissão de que as companhias apenas podem ser auxiliadas uma vez¹⁶.

Também nos Estados Unidos da América, as companhias aéreas tradicionais têm podido contar com o beneplácio do auxílio governamental em tempos de crise. Essa ajuda revelou-se de especial importância após os ataques terroristas do 11 de Setembro, que tiveram um impacto imediato muito significativo na indústria de aviação americana. O Governo e o Congresso americanos aprovaram pouco tempo depois dos atentados, um pacote de auxílio de emergência de 15 mil milhões de dólares[†], na forma de compensações financeiras, empréstimos bonificados e garantias bancárias¹⁷.

* Valores a 01 de Janeiro de 2008

† Valores de 2001, representando US\$18,06 mil milhões, ou €13,18 mil milhões a 1 de Janeiro de 2008

2.2. A LIBERALIZAÇÃO

2.2.1. NOTA INTRODUTÓRIA

É comumente aceite que as companhias *Low Cost*, com o seu modelo de negócio inovador, tiveram, em todo o mundo, a sua génese após a liberalização dos mercados. Já o que não é tão sobejamente conhecido é o papel fulcral que essas mesmas companhias tiveram, não apenas na consolidação do processo liberalizador, mas sobretudo na decisão de avançar com a própria liberalização do mercado.

Foi através do exemplo, primeiro de alguns estados norte-americanos, como o Texas e a Califórnia, depois de países como os Estados Unidos da América em 1978, da Irlanda e do Reino Unido em 1993, e do sucesso de companhias como a Southwest nos EUA e da Ryanair nos mercados Irlandês e da Grã-Bretanha, que os restantes países e espaços económicos decidiram avançar com a liberalização dos seus mercados de transporte aéreo.

2.2.2. A LIBERALIZAÇÃO NOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

Os estados norte-americanos do Texas e da Califórnia – cujos mercados intra-estaduais não eram abrangidos pelo poder regulador das autoridades federais* – possuíam nos anos 70, mercados com uma dimensão crítica suficiente para, aliada a um processo liberalizador por parte das autoridades estaduais, servirem de palco ao nascimento de novas empresas privadas de aviação, competitivas e com modelos de negócio e actuação revolucionários, que viriam mais tarde a mudar o paradigma da indústria. Estes dois estados foram autênticos laboratórios de experimentação, onde era permitida a livre concorrência entre as várias companhias, possibilitando assim novas formas de actuação e de fazer negócio. As companhias eram agora incentivadas, pelas leis do mercado e não pela legislação ou orientação do regulador, a fornecerem um melhor serviço, melhor adaptado à procura, a um melhor preço, mais capaz e eficiente. O sucesso e até a sobrevivência de cada empresa encontrava-se agora, dependente da sua capacidade de prover o mercado com um serviço adequado às suas necessidades, seja a capacidade, as frequências ou os preços das tarifas. Este ambiente, propício à experimentação, resultou no aparecimento de um novo modelo de negócio, radicalmente oposto ao standard da indústria tradicional (mais preocupada com a capacidade e o nível de serviço (Gillen e Morrison 2003)), profundamente centrado na radical redução da estrutura de custos da empresa, repassando parte substancial dessa poupança ao consumidor, reduzindo para isso as suas tarifas. Uma das primeiras empresas a adoptar este modelo de negócio foi a Pacific Southwest Airlines[†], baseada em San Diego na Califórnia, com uma política de fortes descontos nas tarifas praticadas nas suas rotas. Outra empresa a surgir neste novo paradigma foi a Southwest Airlines no Texas, criada em 1971 para servir três rotas estaduais (San Antonio, Houston e Dallas).

A experiência destas duas companhias, que em dois mercados tendencialmente desregulados praticavam uma política de preços mais agressiva, com tarifas substancialmente mais baixas, constituiu um dos motivos que levaram à decisão de desregular o mercado aéreo norte-americano, através da aprovação pelo congresso dos EUA do Airline Deregulation Act em 1978 (Morrison 2001). Certamente que existiram outros factores na base desta decisão, como a crise petrolífera de 1973, os desenvolvimentos tecnológicos da indústria (como o aparecimento do Jumbo 747 em 1970) e a política, então em voga, de liberalizar todos os sectores da economia (outros sectores do mercado de

* A CAB – Civil Aeronautics Board era a entidade reguladora nos Estados Unidos da América, sendo responsável, desde 1937, por definir todos os aspectos da actividade.

[†] A PSA, criada em 1949, foi adquirida em 1987 pela USAir Group Inc, sendo integrada na companhia US Airways a partir de 29 de Maio do mesmo ano.

transportes sofreram, nesta altura, processos semelhantes, como é o caso do sector ferroviário, liberalizado em 1976).

2.2.3. A LIBERALIZAÇÃO NA EUROPA

Enquanto os Estados Unidos da América acabavam com a forte regulação do seu mercado, a Europa mantinha uma forte política proteccionista, apenas quebrada por casos isolados como o da Holanda que, no mesmo ano em que o congresso norte-americano aprovava o Airline Deregulation Act, assinou um acordo de *Open Skies* com este país. Depois, em 1984, celebrou um outro acordo, desta vez com o Reino Unido a fim de desregular o mercado entre os dois países (Button e Swann 1989; Lijesen et al 2005). Acordos semelhantes foram celebrados nos anos posteriores entre o Reino Unido e a Alemanha e entre a Bélgica e o Luxemburgo (Lawton 2002).

O primeiro acto liberalizador, embora de âmbito limitado, comum a todo o mercado europeu foi a directiva de 1983 do Conselho Europeu, autorizando as pequenas companhias regionais, que operassem aeronaves com uma capacidade máxima de setenta lugares, a desenvolverem livremente as suas rotas entre os diversos estados membros (Doganis 1991; Lawton 2002).

Porventura mais importante, para o processo liberalizador que se seguiria, foi o caso da Irlanda e do Reino Unido e da rota Dublin-Londres. Em 1984 o parlamento irlandês insurgiu-se contra uma prática de penalizar, inclusive através de penas de prisão, os agentes de viagens locais que oferecessem passagens aéreas a preços mais reduzidos do que o tabelado pelo governo. Na sequência deste protesto, os governos da República da Irlanda e do Reino Unido avançaram com a liberalização da rota Dublin-Londres em 1986, autorizando a Ryanair a operar essa rota em Maio do mesmo ano (OSCE 2001).

Esta medida teve um fortíssimo impacto, não só nas tarifas médias praticadas, com uma redução imediata de 54%, mas sobretudo no volume de passageiros transportados, com um incremento impressionante de 92% no primeiro ano após a liberalização do mercado (comparativamente a igual período um ano antes). As consequências do processo de liberalização desta rota não foram apenas imediatos, mas sim sustentadas e continuadas no tempo. Em poucos anos esta rota, que antes de 1986 se encontrava estagnada com uma procura de 1 milhão de passageiros/ano, passou a registar um volume de 4,5 milhões de passageiros por ano, tornando-se na segunda rota mais movimentada do mundo (OSCE 2001, Barret 2004).

Este processo teve obviamente impactos económicos significativos, especialmente para a mais pequena e menos desenvolvida República da Irlanda, nomeadamente no que concerne à sua indústria de turismo. O mercado turístico estava praticamente inalterado há vários anos, com 2 milhões de turistas a visitarem por ano este país antes de ter ocorrido a liberalização da rota Dublin-Londres. Nos anos posteriores à liberalização, o número de turistas estrangeiros a visitar a República da Irlanda saltou para os 6 milhões por ano (Barret 2004), um número impressionante, para um país com pouco mais de 4 milhões de habitantes e sem muitos dos atributos normalmente associados aos destinos turísticos mais populares.

Outro caso, apontado por Button e Swann (1989), Doganis (1991) e Lawton (2002), motivado por pressupostos semelhantes aos registados na Irlanda, foi o da empresa francesa *Nouvelles Frontières*, que exercia a actividade de agência de viagens. Esta empresa moveu em 1984 um processo contra o estado francês no Tribunal Europeu de Justiça, por se ver impedida, pela legislação nacional, de praticar políticas de preços reduzidos ou de descontos sobre as passagens aéreas. O Tribunal determinou, a 30 de Abril de 1986, que as regras de livre concorrência, estabelecidas pelo Tratado de

Roma, em vigor na Comunidade Económica Europeia, se aplicavam ao transporte aéreo, decidindo pois como ilegais as políticas, então em vigor, de negociação e combinação de tarifas (que ocorria entre as várias companhias de bandeira sob tutela governamental) *.

Este último caso, em conjunto com a experiência britânico-irlandesa de liberalização do mercado aéreo, tiveram um papel fulcral no processo de liberalização do espaço aéreo europeu (Barret 1997). Outros autores, como Doganis (1991) e Williams (1994), defendem que tal processo se deveu às crescentes pressões por parte dos grupos de consumidores europeus, do parlamento europeu e da Comissão (Lawton 2002). A liberalização do mercado aéreo europeu ocorreu por fases, iniciando-se com os chamados três pacotes de medidas de liberalização do espaço aéreo na Europa, com o objectivo último de criar um mercado único europeu, competitivo e livre das intervenções estatais de cada um dos governos nacionais, que de forma tão marcada deturpavam a livre concorrência.

O primeiro pacote de medidas foi implementado em Dezembro de 1987 e consistia sobretudo, num conjunto de medidas que restringiam o poder que cada estado tinha, de limitar ou impedir a introdução de novas tarifas nos seus mercados. Com este primeiro pacote as companhias passaram também a ter maior poder sobre a partilha da capacidade existente em cada rota.

O segundo pacote de liberalização, foi aprovado em 1990 e, para além de fortalecer as medidas introduzidas pelo primeiro pacote (garantindo ainda mais liberdade às companhias relativamente às tarifas aplicadas e à gestão da oferta instalada), estabeleceu a liberalização total das terceira e quarta liberdades do ar (ver quadro 1 e figura 1) dentro do espaço da União (i.e. qualquer companhia aérea da União passou a poder transportar um número ilimitado de passageiros entre o seu país de origem e um segundo país da União).

Finalmente, em 1993, foi aprovado o terceiro pacote de liberalização do espaço aéreo europeu. Este último conjunto de medidas, que incluiu logo em 1995 a liberalização da Quinta¹⁸ e Sétima Liberdades do Ar (ver quadro 1 e figura 1) teve uma implementação faseada até Abril de 1997, quando foram garantidos os direitos de Cabotagem, (ou sejam as Oitava e Nona Liberdades do Ar – ver quadro 1 e figura 1), no seio do espaço europeu a todas as companhias de aviação da União¹⁹. Este pacote originalmente destinado aos países da União foi mais tarde expandido para incluir os países da EFTA, nomeadamente a Suíça, a Noruega e a Islândia.

Algumas excepções subsistiram no entanto, nomeadamente a liberdade de uma companhia de um segundo estado membro operar uma rota entre um primeiro estado membro e um território ou região periférica desse mesmo estado. Exemplo disso foi a proibição, até Abril de 2008, de qualquer outra companhia, que não portuguesa, de operar rotas entre Portugal Continental e o Arquipélago da Madeira. A mesma política de restrição, que é fundamentada por uma lógica de serviço público para as regiões ultra-periféricas (em que inclusive existe comparticipação do custo das passagens aéreas dos insulares), mantém-se em vigor para o Arquipélago dos Açores.

O alargamento da União Europeia em 2004 veio juntar mais dez países ao Espaço Europeu Comum de Aviação (EECA)[†], expandindo significativamente, não só em termos geográficos, mas também económicos, o mercado de transporte aéreo europeu e lançando novos desafios, mas também

* Para mais informações, consultar: *Judgment of the Court of 30 April 1986. - Criminal proceedings against Lucas Asjes and others, Andrew Gray and others, Andrew Gray and others, Jacques Maillot and others and Léo Ludwig and others. - References for a preliminary ruling: Tribunal de police de Paris - France. - Fixing of air tariffs - Applicability of the competition rules in the EEC Treaty. - Joined cases 209 to 213/84*

[†] Designação utilizada pela Presidência Austríaca do Conselho Europeu na versão portuguesa do relatório da sua presidência em Junho de 2006. Uma outra designação, mais utilizada em Portugal é “Espaço de Aviação Comum Europeu”.

apresentando novas oportunidades, para a indústria de aviação europeia. Para além dos 27 estados membros da União (e dos já citados membros da EFTA*), fazem parte do acordo do EECA, seis outros países e territórios europeus e ainda o Reino de Marrocos. Até 2010 o Espaço Europeu Comum de Aviação, para além de incluir todo o continente europeu, (com a excepção da parte europeia da Federação Russa), deverá ainda englobar todos os países da bacia mediterrânica (incluindo a Jordânia e a Síria) e estender-se também à Ásia Central para incluir as antigas repúblicas soviéticas do Kazaquistão, Uzbequistão, Tajiquistão, Turquemenistão e Kyrgistão²⁰.

Muito recentemente, a 30 de Março de 2008, entrou em vigor um acordo de *Open Skies*, assinado a 30 de Abril de 2007, entre os Estados Unidos e a União Europeia. Este acordo permitirá que qualquer companhia europeia ou americana, opere qualquer rota entre o território dos Estados Unidos da América e o espaço da União Europeia†. Na prática este acordo (que garante, no caso do transporte de passageiros, as primeiras seis mais a oitava Liberdades do Ar; e no caso da carga estabelece uma liberalização total, incluindo a Cabotagem)²¹ vem reconhecer a unicidade do mercado aéreo europeu e vem potenciar a concorrência entre os players de ambos os lados do Atlântico.

2.2.4. A LIBERALIZAÇÃO NO RESTO DO MUNDO

Outras regiões do mundo, não só inspiradas nos exemplos Americano e Europeu, mas também instadas pelas próprias forças do mercado cada vez mais globalizado e interligado, assistiram a processos de liberalização do seu mercado aéreo. Os países onde alguma forma de liberalização do mercado aéreo interno ocorreu, fazem não só parte do chamado primeiro mundo, com economias e mercados mais desenvolvidos e sofisticados (como a Nova Zelândia, a Austrália e o Japão, onde a liberalização dos mercados de transporte aéreo ocorreram respectivamente em 1984, 1990²² e 1998²³), mas também alguns dos BRIC‡, como o Brasil (onde ocorreu uma relaxação da regulação do mercado no final dos anos 90, embora não se possa considerar como estando totalmente liberalizado) e a China (que segundo Lawton 2002, começou a remover algumas das restrições existentes à livre concorrência).

* A Suíça embora não faça parte do EECA, possui acordos com a União que garantem os mesmos direitos e liberdades.

† Isto é, qualquer companhia Americana ou da União Europeia poderá operar, por exemplo, as rotas Lisboa-Newark, ou Londres-Newark, ou Londres-Lisboa-Newark, ou Chicago-Newark-Lisboa-Londres, ou mesmo Montreal-Newark-Lisboa-Londres, sem restrições em termos de oferta (capacidade, frequência, número de rotas, etc) ou do seu local de registo (desde que, obviamente, pertencente aos EUA ou à União Europeia).

‡ Grupo de grandes Países em Vias de Desenvolvimento, com um grande mercado interno e uma elevada taxa de crescimento, composto por Brasil, Rússia, Índia e China.

Quadro 2 – Liberdades do Ar²⁴

Liberdade do Ar	Descrição
Primeira Liberdade	O direito de sobrevoar um terceiro país sem aí pousar
Segunda Liberdade	O direito de fazer uma escala num país terceiro (diferente do de origem e/ou destino do voo), com o objectivo de reabastecer e/ou efectuar reparações e/ou acções de manutenção (escala técnica), sem que haja transferência de passageiros e/ou carga
Terceira Liberdade	O direito concedido por um segundo estado a uma companhia de um primeiro estado, para que esta para aí transporte passageiros e carga provenientes do primeiro estado
Quarta Liberdade	O inverso da Terceira Liberdade, isto é, o direito concedido pelo segundo ao primeiro estado para que a companhia deste transporte tráfego comercial entre o segundo e o primeiro estado
Quinta Liberdade	O direito de um estado transportar tráfego comercial do seu país para um segundo país e daí para um terceiro país. A Quinta Liberdade é frequentemente dividida em “Para além da Quinta Liberdade” e na “Quinta Liberdade Intermédia”. A primeira garante o direito da companhia do primeiro estado embarcar passageiros ou carga no segundo estado com destino ao terceiro estado. A segunda prevê o direito da companhia do primeiro estado transportar passageiros ou carga para o segundo estado, provenientes do terceiro estado*
Sexta Liberdade	O direito dado por dois estados para que a companhia de um terceiro estado efectue tráfego comercial entre os dois primeiros estados desde que efectue uma escala no terceiro estado (o seu estado de origem)
Sétima Liberdade	O direito de uma companhia de um primeiro estado, de transportar passageiros e carga comercial directamente entre um segundo e um terceiro estados, sem que a rota tenha o seu início ou seu término no primeiro estado
Oitava Liberdade	Também designada por Cabotagem Consecutiva, consiste no direito de uma companhia de um primeiro estado poder efectuar tráfego comercial regular directamente entre dois pontos de um segundo estado, desde que a rota tenha o seu início ou o seu término no país de origem da companhia, i.e. no primeiro estado
Nona Liberdade	Também designada por Cabotagem, consiste no direito de uma companhia de um primeiro estado transportar passageiros e carga directamente entre dois pontos de um segundo estado sem a obrigação de que o serviço comece ou termine no país de origem da companhia.

* A ICAO designa todas as estas sub-liberdades como Quintas Liberdades, pois assim foram reconhecidas nos tratados internacionais.

Liberdades do Ar

As setas representam voos origem-destino (com escalas) da Companhia do 1º Estado

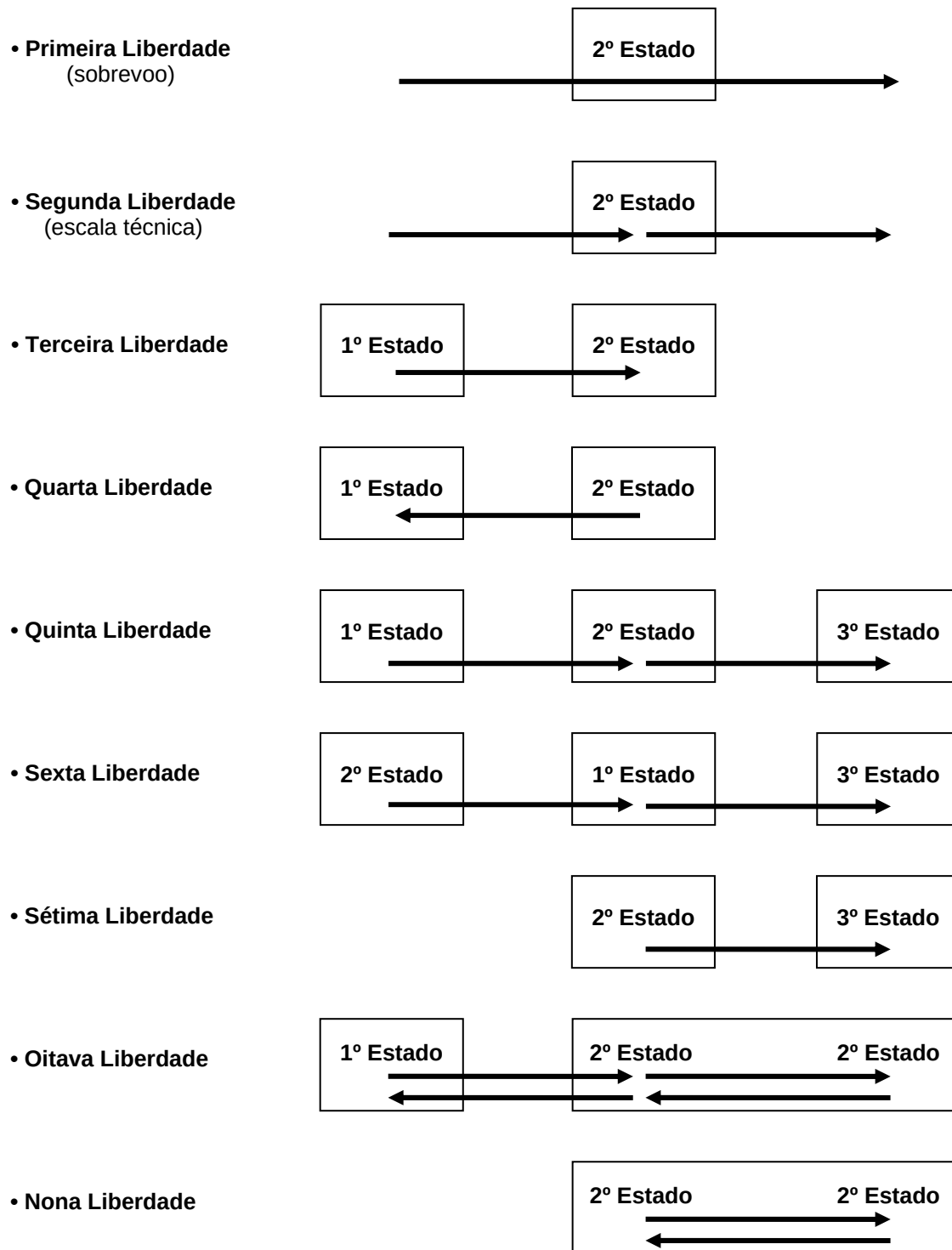


Fig.1 – As Liberdades do Ar

3

CONSEQUÊNCIAS DA LIBERALIZAÇÃO

3.1. AS CONSEQUÊNCIAS DA LIBERALIZAÇÃO

Para se compreender o paradigma actual do transporte aéreo mundial, com o aparecimento de novos modelos de negócios e novas estratégias tão marcadamente diferentes como sejam, entre outros, o fenómeno das companhias aéreas de baixo custo (LCC) e o enorme processo de turbulência, consolidação e aliança das companhias tradicionais ou full service (FSC), é necessário indagar quais os impactos que o processo de liberalização provocou neste mercado e quais as enormes transformações a que obrigou os operadores (companhias aéreas, aeroportos, etc.).

O processo de liberalização constituiu de facto uma revolução para o sector do transporte aéreo mundial, habituado que estava a que tudo fosse superiormente definido e estabelecido pelos governos e suas entidades reguladoras, na certeza de que veriam a sua sobrevivência assegurada pela acérrima defesa dos monopólios nacionais e duopólios bilaterais e pela cobertura financeira proporcionada pelos estados nacionais. Subitamente tudo mudou, perante um mercado crescentemente concorrencial, agravado por sucessivas crises geopolíticas e económicas, as companhias tiveram que tomar opções, delinear estratégias e pautar-se por um comportamento de racionalidade económica, numa atitude que não lhes permitisse apenas sobreviver ao choque inicial, mas também aproveitar as novas oportunidades criadas, crescendo e inovando, consolidando-se e aliando-se a outras companhias, obtendo deste modo economias de escala e captando também uma maior fatia do mercado resultante da concentração da oferta.

No período pós-liberalização assistiu-se a um enorme dinamismo de transformação da indústria de transporte aéreo. As companhias existentes tiveram que transformar-se e modernizar-se, alterando a sua estratégia e o seu modelo de negócio, sob pena de sofrerem o mesmo destino, da maioria das empresas que foram criadas em grande número, após a liberalização*. A liberalização do mercado aéreo antecedeu (nos EUA) ou coincidiu (na Europa), com um período único da história mundial, em que se registou, simultaneamente, um fortíssimo desenvolvimento económico e tecnológico, associado a uma expansão e abertura dos mercados, a uma interligação das economias – com o derrube das barreiras e proteccionismos, a um degelo da realidade geopolítica mundial – com o fim da guerra-fria; e a um estreitar de relações entre as nações, com a criação e expansão dos espaços político-económicos. Este foi um período, especialmente após a queda do Muro de Berlim, de grande

* Segundo Lawton (2002, pág.60), no último período de liberalização do mercado aéreo europeu, entre 1993 e 1999, foram criadas 139 novas companhias aéreas, das quais, até ao final de 1999, 102 viriam a falir ou a ser adquiridas por outras, num processo de consolidação.

estabilidade política e de grande desenvolvimento económico, apenas pontuado por algumas crises pontuais e passageiras, como foi o caso da primeira Guerra do Golfo (com a consequente turbulência nos mercados energéticos).

Foi neste ambiente pujante, que surgiu um novo modelo de negócio, com uma estratégia diametralmente oposta à da esmagadora maioria das empresas do sector, apostadas que estavam em consolidar as suas operações, de forma a conquistarem economias de escala e quotas de mercado. Esta nova estratégia apostava não na capacidade e no nível de serviço, mas sim no preço, concentrando-se ora nas rotas de maior densidade e com a maior rentabilidade assegurada, ora naquelas de menor interesse, mais periféricas e de dúbia capacidade de procura, com falta de infra-estruturas capazes de garantir o nível de serviço exigido para que as companhias tradicionais por elas se interessassem. O novo modelo de negócio centrava-se em fornecer o serviço primário, o de transportar o passageiro do ponto A para o ponto B, ao menor custo e portanto ao menor preço possível, não se preocupando com a frequência, horários, nível de serviço ou outros extras e confortos. As empresas que criaram e adoptaram essa estratégia, ficaram conhecidas por companhias Low Cost, de Baixo Custo, ou ainda Low Fare* (LCC), vindo a contribuir decisivamente para a revolução em curso no mercado do transporte aéreo mundial.

Nos subcapítulos seguintes abordaremos a estratégia adoptada pelas companhias tradicionais para enfrentarem o processo de liberalização. Analisaremos também o processo de criação das LCC e a forma como estas adoptaram uma estratégia radicalmente diferente da então defendida e adoptada pela grande maioria da indústria.

3.2. AS COMPANHIAS FULL SERVICE E A LIBERALIZAÇÃO

3.2.1. O MERCADO

Para melhor entender a evolução e o tipo de medidas adoptadas pelos diferentes tipos de companhias, é necessário analisar o mercado na sua vertente da procura. A procura, na componente do transporte (que há outras na indústria, como a prestação de serviços – manutenção, etc.), compreende o transporte de passageiros e o transporte de carga e correio.

Embora o transporte de carga e correio, especialmente o serviço de transporte de carga integrado[†] mas também o transporte de carga nos porões das aeronaves de passageiros, tenha um papel fulcral e represente uma considerável fatia do mercado (convém lembrar que as maiores companhias de aviação são as empresas de transporte integrado, como a UPS, com a maior rede, com o maior número de aeronaves e com a maior facturação), este não será um tema abordado pelo presente trabalho.

Fundamental será analisar o mercado de transporte de passageiros. Este pode-se, grosseiramente, dividir segundo o propósito da viagem, em Passageiros de Negócios e Passageiros de Lazer. Estes dois

* Como se verá mais adiante, nem todas as Companhias Low Cost se podem considerar simultaneamente Low Fare. Um desses casos é o da GOL no Brasil que, apesar de ser uma empresa em tudo semelhante às outras Low Cost, com uma política de redução de custos em todas as componentes da sua actividade, pratica tarifas apenas ligeiramente inferiores às das suas concorrentes tradicionais. Tal dever-se-á a uma falta de concorrência e a uma falta de capacidade de oferta instalada, por parte das concorrentes não só no Brasil, como no resto da América do Sul

[†] Prestado por empresas de correio expresso, como a DHL, UPS, TNT, etc., que fornecem um serviço “porta a porta”, estando presentes em todas as etapas do processo – como a recolha, o processamento, o transporte terrestre e o transporte aéreo – dominando as infra-estruturas – como os terminais de carga e até mesmo os aeroportos – e detendo todos os equipamentos necessários à sua actividade – como as aeronaves cargueiras

grupos de passageiros podem-se caracterizar pelas especificidades do serviço que procuram e pelas razões que, na altura de viajar, norteiam a sua escolha de voos e/ou companhias.

O passageiro de negócios dá especial importância ao tempo e à conectividade. Para este é fundamental viajar no mínimo espaço de tempo possível, partindo à hora que lhe dá maior conveniência, tendo a certeza de que poderá regressar assim que esteja cumprido o motivo da sua deslocação (por exemplo uma reunião de negócios). Pelo mesmo motivo, tempo, o passageiro de negócios tende a privilegiar os voos directos e os aeroportos mais centrais (aqueles que lhe possibilitam um menor tempo de ligação ao centro da cidade). Este passageiro é pois, particularmente sensível aos horários, à frequência e ao tipo de rede (em que aeroportos opera e quais as múltiplas alternativas, em termos de voos, para chegar ao destino), que a companhia de aviação possui. Estes passageiros também tendem a privilegiar o nível e a qualidade de serviço (como sejam os extras, como refeições, acessos aos lounges dos terminais, serviço de telecomunicações, conforto, percepção de segurança e pontualidade). O preço não é fundamental para o passageiro de negócios, (o tempo e as oportunidades de negócios perdidas podem representar valores muitíssimo mais elevados), e este está disposto a despende uma maior quantia pela sua passagem aérea.

Já o grupo de lazer, que inclui os que viajam em turismo e aqueles que o fazem para visitar família e amigos, é muitíssimo mais sensível ao preço da viagem. Para este tipo de passageiros, o tempo não tem o mesmo valor que tem para o passageiro de negócios. Estes não se importam de efectuar um maior número de escalas, ou de serem obrigados a passarem pelo menos um fim de semana no destino, ou até mesmo a terem que viajar maiores distâncias, por modos terrestres de transporte, para acederem a um aeroporto menos central, se isso resultar num menor custo global da viagem.

É habitual os diversos autores referirem a relação 20-50, em que 20% dos passageiros, os de negócios, representam 50% das receitas da viagem. Lawton (2002) refere que essa relação será de 20-50/55, com os passageiros de negócios a pagarem tarifas até cinco vezes mais caras que os restantes passageiros no avião. Já Mason e Alamdari (2007), referem, tomando como base os dados fornecidos pela IATA em 2003, que a relação será mais próxima de 15-28.

Infelizmente para as companhias, o número de passageiros de negócios é limitado e, com a excepção de algumas rotas de maior densidade, insuficiente para igualarem a oferta instalada. Para a maioria das companhias, a redução da oferta não é viável, pois esta teria de ser feita à custa das economias de escala proporcionadas pelas aeronaves de maior dimensão (o custo lugar/km aumenta exponencialmente com o decréscimo de tamanho e capacidade da aeronave).

Este paradigma tem forçado as várias companhias de serviço regular, a esforçarem-se por captar os dois tipos de procura, procurando estabelecer um equilíbrio entre a maior facturação proporcionada pelos passageiros de negócios e a menor exigência dos de lazer.

3.2.2. A NOVA ESTRATÉGIA DAS COMPANHIAS FULL SERVICE: OS SISTEMAS HUB-AND-SPOKE

No mercado regulado, as redes de transporte aéreo obedeciam a critérios e a restrições político-administrativas, não se pautando por critérios de racionalidade económica e, por regra, não conseguindo dar uma resposta capaz à procura e às necessidades existentes. Uma rede pré-liberalização, totalmente conectada, consistia numa série de pontos origem-destino (os aeroportos) ligados, individualmente, a cada um dos outros pontos (ver figura 2a). Este sistema para funcionar, sem sacrifício da frequência, obriga ao recurso a um enorme número de aeronaves de reduzida e média dimensão (para as rotas com menor e maior procura). As alternativas seriam deixar de operar algumas rotas e/ou destinos, ou a sacrificar as frequências, passando a operar cada rota apenas em alguns dias

da semana, de forma a libertar as aeronaves para os demais serviços. Este tipo de rede, para além de complexa e pouco eficiente, não proporciona economias de escala, pois não permite a concentração da procura que possibilite a utilização de aeronaves maiores e mais rentáveis.

Ao verem-se livres dos constrangimentos da regulação, as companhias aéreas tradicionais, que já operavam redes relativamente concentradas por motivos de custo e de alguma conectividade, optaram por concentrar ainda mais as suas operações (Reynolds-Feighan 2001), adoptando um sistema de rede do tipo hub-and-spoke. Neste tipo de rede existem um, ou mais, pontos centrais, os chamados Hubs, de onde irradiam ligações para todos os outros pontos (ver fig. 2b). Os pontos periféricos desta rede apenas possuem ligações ao(s) hub(s) central(is), deixando pois de possuírem ligações directas aos outros aeroportos periféricos da rede. A conectividade de tal rede mantém-se contudo total, pois o sistema passa a ser organizado de forma a que os voos que saiam do hub, sejam precedidos por aqueles que provêm dos pontos periféricos da rede (na prática qualquer passageiro exterior ao hub, continua a poder viajar para qualquer ponto da rede, bastando para tal efectuar uma curta escala no aeroporto principal). O serviço de ligação dos pontos ou aeroportos exteriores ao hub ou aeroporto principal, designa-se por *feeder service*. Este sistema, ao diminuir o número de ligações na rede, permite o aumento da concentração nas restantes ligações, proporcionando assim economias de escala*.

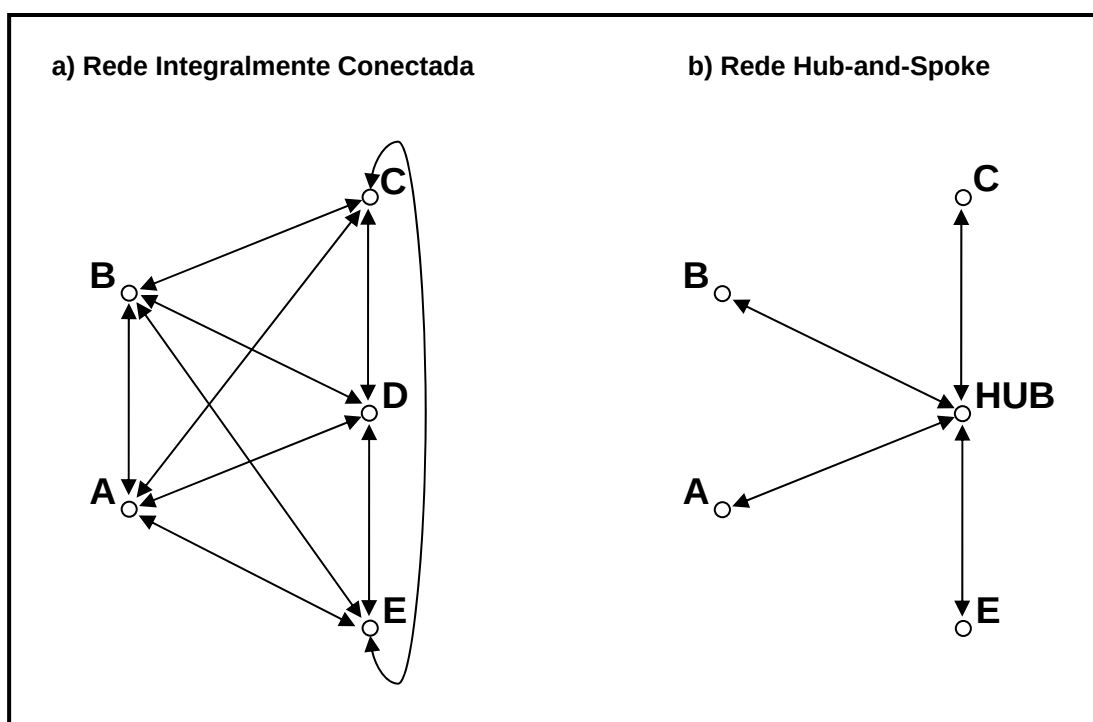


Fig. 2 – Rede com todos os pontos individualmente ligado versus a rede hub-and-spoke

Ao diminuir o número de ligações origem-destino que a companhia está obrigada a efectuar para ter a rede totalmente conectada, o sistema hub-and-spoke proporciona ainda duas outras vantagens em

* Os custos fixos, resultantes da utilização das aeronaves e suas tripulações e ainda do conjunto de operações, pessoal e equipamento terrestre, acabam por ser repartidos por um maior número de clientes (Reynolds-Feighan 2001)

relação ao sistema de rede anteriormente utilizado. Primeiro, ao libertar aeronaves, permite que a companhia alargue ainda mais a sua rede, conseguindo fazê-lo a um menor custo, pois ao contrário da rede original – em que cada novo ponto da rede obriga à criação de um número de novas ligações igual ao número de pontos já existentes –, na rede hub-and-spoke é apenas necessário criar uma ligação do hub ao novo ponto, para que este último passe a estar ao alcance de todos os pontos da rede. A segunda outra grande vantagem é o facto da companhia poder aumentar as frequências nas rotas de maior densidade, conseguindo deste modo, conquistar uma fatia desproporcional do mercado*.

A potencialidade deste sistema está porém condicionada à sua dimensão (Lijesen et al 2005). Quanto maior o número de pontos da rede, maior o número de aeroportos que podem alimentar o hub e também maior o potencial de procura provocado pelo aumento do número de destinos servidos. Logo quando maior a dimensão da rede hub-and-spoke, maiores os proveitos para a companhia que a opera.

Este sistema acarreta contudo algumas desvantagens, quer para as companhias e entidades aeroportuárias, quer para os passageiros.

Para as companhias aéreas e para as entidades aeroportuárias existem os seguintes inconvenientes:

- A concentração de voos e a necessidade de garantir a conectividade resulta num, ou mais, períodos de pico de actividade diários, isto por sua vez tem como consequências:
 - O congestionamento da infra-estrutura aeroportuária, quer do lado terra, com o súbito pico de passageiros em transferência, de partida e de chegada, quer do lado ar, com a ocupação das slots. Isto resulta em quebras de qualidade de serviço em terra (com maiores tempos de processamento de passageiros e bagagens, desconforto para os utilizadores, etc.) e no ar (com a quebra da pontualidade)
 - Uma utilização intensiva dos recursos terrestres em períodos limitados do dia. Isto obriga a sobredimensionar os equipamentos (de bagagem, etc.) e a contratar equipas de maior dimensão, a fim de darem resposta aos períodos de pico. Durante o resto do dia esses recursos são fortemente subutilizados.
- Maiores custos das operações terrestres e de acesso à infra-estrutura, resultante do ponto anterior;
- Limitada capacidade de expansão devido ao congestionamento. A partir de determinado patamar, são necessários elevados custos de investimento na infra-estrutura terrestre para acompanhar a procura. A mesma razão que permite as companhias expandirem a sua rede a um baixo custo, resulta numa muito maior exigência à infra-estrutura aeroportuária central que, por cada novo destino que é adicionado à rede, passa a ter que processar não só os novos passageiros oriundos desse destino, mas também todos aqueles na restante rede que queiram para aí viajar.

Já os passageiros confrontam-se com os seguintes problemas:

- Menor conveniência para os passageiros não servidos directamente pelo hub, pois deixam de ter voos directos e passam a ter que efectuar escalas;

* Este fenómeno é explicado pela Teoria da Concentração. Segundo esta, em determinados mercados, como o dos transportes, a relação entre a oferta e a quota de mercado de uma companhia não é linear, mas sim uma curva em forma de S. Na prática, significa que um pequeno incremento da oferta, (capacidade/frequência), resulta num incremento desproporcionalmente maior da quota da mercado (por exemplo num mercado equitativamente partilhado entre dois concorrentes, a introdução de um novo voo diário por parte de um deles, representando um aumento da oferta de, digamos 5%, resultará numa quota de mercado não de 55%, mas de 58 ou 60%). Isto acontece porque os clientes tendem a escolher a empresa que lhes proporciona um maior número de opções e de horários. Esta teoria é válida até determinados limites, em que as frequências são já tão elevadas, com voos, por exemplo de hora a hora, que não compensa introduzir mais nenhum voo.

- Congestionamento no hub, resultando em menor qualidade de serviço, maior desconforto, maiores atrasos, perda de ligações, etc.;
- Taxas aeroportuárias mais elevadas no aeroporto onde está instalado o hub;
- Preços das viagens sem escala mais caros para os passageiros directamente servidos pelo hub, quando a companhia aí consegue uma posição dominante – o chamado “*Hub Premium*”;
- Menor poder de escolha, relativamente à companhia de aviação.

No processo de desenvolvimento deste novo sistema de rede, as companhias optaram por criar os seus hubs nos principais aeroportos das regiões, ou países, que serviam previamente*, sendo poucos os casos, principalmente na Europa, em que duas grandes companhias instalassem o seu hub no mesmo aeroporto, ou até mesmo na mesma região metropolitana. Isto resultou numa posição dominante de cada companhia no seu hub, criando enormes dificuldades no acesso de outras companhias a esse aeroporto. Isto acontece devido:

- à dependência do aeroporto em relação à companhia aí instalada (as companhias são móveis e podem mudar a base das operações; já os aeroportos são estáticos e estão dependentes da vontade das companhias em para lá voar) – esta dependência é ainda ampliada pelos elevados investimentos que as entidades aeroportuárias se vêem obrigadas a efectuar devido à criação do hub;
- ao congestionamento e falta de capacidade do aeroporto, resultante da criação do hub e da expansão da rede da companhia residente. Este congestionamento tem como uma das suas consequências, a falta de slots disponíveis;
- a um efectivo protecção, por parte dos governos (especialmente na Europa), das companhias de bandeira nacionais, através da limitação do acesso aos aeroportos nacionais que, em regra, são propriedade do estado†.

Diversos estudos e autores concluíram que, como resultado destas posições dominantes, as companhias de aviação puderam passar a cobrar tarifas mais elevadas nos seus hubs do que na restante rede (Borenstein 1989; Goetz e Sutton 1997; Vowles 2000; Lijesen et al 2001; Lijesen et al 2005). Lijesen et al (2001, pág. 198) concluem que os chamados “*Hub Premiums*” – que definem como constituindo a sobretaxa aplicada pelas companhias, nos voos directos que tenham como origem ou destino o seu hub – existem no mercado europeu. Concluem também que estes hub premiums têm especial relevância nas grandes companhias como a Lufthansa, Air France e Swissair, que chegam a cobrar uma sobretaxa devida ao hub de cerca de 15% do valor total da tarifa. Tal veio a ser confirmado por um novo estudo de Lijesen et al (2005, pág. 18-19) em que confirmam que algumas companhias europeias, praticam preços mais elevados nos voos directos que tenham origem ou destino nos hubs onde detenham uma posição dominante. Os mesmos autores apresentam as seguintes razões potenciais para que tal suceda: 1ª a inexistência de concorrência por parte das outras companhias (em termos de ligações e sobretudo de frequência); 2ª uma possível política de subsídio do serviço que alimenta o hub – ou seja a redução dos preços das ligações dos pontos periféricos da rede para o hub, que façam parte de viagens que aí façam escala.

* As companhias de bandeira europeias criaram hubs nos principais aeroportos do seu país de origem – caso da TAP em Lisboa, da Alitalia em Roma e em Milão (embora esteja a retirar deste último), da KLM em Amesterdão, etc. Já as companhias americanas, basearam os seus hubs nas principais regiões metropolitanas das regiões que serviam antes da liberalização do mercado – caso da United no aeroporto de Washington Dulles (entre outros), da Delta em Atlanta, etc.

† Uma excepção é o Reino Unido, em que os principais aeroportos nacionais foram privatizados e são detidos pela empresa BAA, que por sua vez foi adquirida pelo grupo de construção espanhol Ferrovial.

Outra alteração da política de preços provocada pela liberalização do mercado e consequente alteração do sistema de rede, foi a do encarecimento dos voos de menor distância (o sistema que alimenta o hub) e a redução dos preços dos voos de longo curso. Segundo o Departamento de Transportes Americano (Bennett e Craun 1993), isto deveu-se sobretudo a dois factores: 1º os preços pré-liberalização não espelhavam correctamente os custos, com os voos de longo curso a serem consideravelmente onerados; e 2º após a criação dos sistemas hub-and-spoke começou a haver uma forte competição entre as grandes companhias, para atraírem os passageiros de médio/longo curso para os seus hubs, obrigando-os depois, por falta de alternativas, a terem que utilizar a sua *feeder network*.

Uma característica importante resultante da alteração e expansão das redes, com uma maior conectividade e um maior leque de destinos disponíveis, foi a criação dos sistemas de reservas por computador (ou CRS – Computer Reservation Systems). Estas plataformas utilizadas pelos agentes de viagens (responsáveis então, pela colocação da grande maioria das passagens aéreas no mercado), privilegiam a conectividade, dando prioridade às companhias que possuam a rede maior e melhor conectada, proporcionando-lhes assim uma vantagem inicial no processo de escolha dos voos por parte dos passageiros, o que resulta num maior número de viagens vendidas e portanto numa maior facturação (Franke 2004).

Como Franke (2004, pág. 16) refere “as grandes companhias, [ao adoptarem o sistema hub-and-spoke], viram-se presas num ciclo vicioso em que, de cada vez que os seus concorrentes, à custa da sua própria produtividade e da comodidade dos passageiros, adicionavam um novo destino à sua rede (aumentando assim a sua conectividade), viam-se obrigadas a fazer o mesmo” sob pena de perderem grande parte do mercado.

A liberalização do mercado na Europa provocou, à semelhança do que ocorrera anos antes nos EUA, o desenvolvimento e a difusão generalizadas deste tipo de sistema de organização da rede (Lijesen et al, 2005)

O quadro 3 resume o conjunto de vantagens e desvantagens, para as companhias, para os aeroportos e para os passageiros, decorrentes do desenvolvimento das redes hub-and-spoke.

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens das redes hub-and-spoke

Vantagens	Desvantagens
Permite, a um custo comparativamente reduzido, um aumento considerável da dimensão da rede, com um maior leque de destinos e um maior número de ligações/frequências.	Obriga ao dimensionamento das estruturas, pessoal e equipamento de terra, para a procura gerada no(s) período(s) de pico diários, resultando numa gestão pouco racional dos recursos, que acabam por ser sub utilizados durante grande parte do dia
Proporciona economias de escala e de densidade às companhias de aviação, através do aumento da taxa de ocupação e da utilização de aeronaves de maiores dimensões, com um custo lugar/km mais reduzido.	Pode causar o congestionamento da infra-estrutura aeroportuária e do espaço aéreo envolvente, durante os períodos de pico, resultando em atrasos, quebra da qualidade de serviço, maiores custos para as operadoras e para os passageiros.
Redução do custo das tarifas de longo curso, devido às economias de escala já enunciadas.	Podem causar o aumento das taxas aeroportuárias nos aeroportos que sirvam de hub (devido aos investimentos necessários, à subutilização dos recursos durante um grande período do dia, ao congestionamento, etc).
Maior conveniência para os passageiros servidos directamente pelo hub, que passam a ter disponíveis um maior número de ligações directas	Menor conveniência para os passageiros servidos pelos aeroportos exteriores ao hub, pois deixam de ter ligações directas e passam a ter que efectuar uma escala no aeroporto central da rede.
Maior liberdade de escolha para os passageiros dos aeroportos periféricos, que, com este sistema, passam a ter ao seu dispor ligações e destinos que seriam impossíveis de suportar economicamente pela procura gerada apenas localmente.	Podem resultar em posições dominantes das companhias no hub onde estão instaladas. Como consequência a operadora aeroportuária fica refém dessa mesma companhia (numa relação de dependência extremamente desequilibrada) e os passageiros directamente servidos pelo hub vêm, frequentemente, as suas tarifas aumentadas
Um crescimento global de tráfego, resultante da maior interligação e alcance da rede, das economias de densidade e das reduções do custo de transporte resultantes.	Podem limitar a capacidade de outras companhias acederem ao mercado (devido à posição dominante da companhia residente, ao congestionamento e consequente indisponibilidade de slots e ainda, no caso dos aeroportos de propriedade pública, a um efectivo protecçãoismo dado à companhia nacional)
	Obrigam à contínua expansão da rede, sobrecarregando ainda mais os pontos centrais da mesma, a fim de acompanharem a concorrência, de forma a não serem prejudicadas, pelos sistemas de reserva por computador (CRS), no momento em que o passageiro reserva a sua viagem.

3.2.3. A CONSOLIDAÇÃO E AS ALIANÇAS

Com o advento da liberalização e da criação das redes hub-and-spoke, a sobrevivência das companhias, aparte os condicionalismos da capacidade de gestão e de estratégia de cada empresa, passou em grande medida a depender da sua dimensão, ou seja, pelo alcance da sua rede e pela capacidade de oferta disponível nessa mesma rede. Para tal, numa primeira fase, as companhias recorreram quer ao crescimento orgânico, faseado e lento, mas também mais consolidado e seguro, quer ao crescimento abrupto, através da aquisição e consolidação das suas concorrentes, muitas delas empresas recém criadas com o advento de liberalização dos mercados. Este processo de consolidação ocorreu primeiro (e ainda ocorre) nos Estados Unidos da América e estendeu-se mais recentemente à Europa. Outra forma que as empresas de aviação encontraram para aumentar o alcance e a capacidade de oferta da sua rede, sem terem que recorrer a dispendiosos investimentos de compra de equipamento e de instalação de bases, ou aos ainda mais onerosos processos de aquisição de empresas concorrentes, foi a dos acordos codeshare. Estes acordos são habitualmente celebrados por companhias com redes complementares e permitem, salvo restrições acordadas, que os passageiros de qualquer uma das duas signatárias, adquiram uma viagem que percorra qualquer trajecto do conjunto das duas redes.

A consolidação foi mais notória nos EUA do que na Europa e tal parece dever-se a três factores: 1º o facto de a liberalização ter aí ocorrido, duas décadas antes que na Europa; 2º o facto das companhias aéreas americanas serem de propriedade privada, ao contrário das europeias, que só começaram a ser privatizadas a partir da do final da década de 80; e 3º a circunstância de se tratar efectivamente de um mercado único, sem os protecctionismos e/ou condicionalismos ainda exercidos pelos vários governos europeus. Actualmente assiste-se ao início do que, provavelmente, será um enorme processo de consolidação na Europa, com várias das maiores companhias a virem a ser alvo de processos de aquisição por parte das suas concorrentes (um processo a menor escala já começou, com várias companhias regionais a serem adquiridas pelas empresas maiores; o caso da Portugalia adquirida pela TAP em 2007, é disso exemplo).

A última etapa deste processo, de crescimento e globalização das redes de transporte aéreo, foi dada na viragem do século, com o surgimento de várias alianças de companhias de transporte aéreo que, com a complementaridade das redes individuais de cada um dos seus membros, passaram a ter um alcance verdadeiramente global.

As sinergias proporcionadas por este tipo de alianças, ultrapassam o simples crescimento da rede, do número de destinos e de opções de viagem para os passageiros. De facto este tipo de associação permite reduzir os custos operacionais de forma significativa, ao possibilitar a partilha de estruturas, equipamentos e pessoal (como sejam os sistemas de reservas, os balcões de check-in, os lounges, os terminais no seu todo, os serviços de manutenção, de catering, etc.). Dão também às companhias um maior poder, resultante da dimensão da aliança, na negociação com os fornecedores, advindo daí outra redução dos custos operacionais – com os serviços contratados; e de investimento – com a aquisição de estruturas e equipamentos, como as aeronaves. Os passageiros, para além das, já descritas, vantagens resultantes da expansão da rede, são premiados através de um outro factor, também consequência da liberalização, que não foi ainda abordado neste estudo – os programas de passageiro frequente.

Resumidamente, estes programas são sistemas de fidelização que atribuem “milhas” ao passageiro, no acto da compra da passagem aérea ou da realização da viagem em si. Essas “milhas” podem mais tarde ser rebatidas ou trocadas por novas passagens aéreas, por descontos, por upgrades de classe, por produtos de merchandising, ou por produtos e serviços de empresas parceiras. A forma como estas “milhas” são atribuídas, está dependente de uma série de factores, fórmulas e condicionalismos que

extravassam o âmbito deste trabalho, mas como referência podemos afirmar que o seu número está directamente relacionado com o valor da viagem, ou do serviço adquirido pelo passageiro. Quanto mais elevado for o custo de aquisição, maior o número, ou a “qualidade do tipo” (resultante de variações do sistema de fidelização original), de “milhas” atribuídas. Como vários estudos comprovam (Lawton 2002; Lijesen et al 2005), estes sistemas de fidelização são um importante elemento no processo de decisão de escolha do voo, por parte dos passageiros e constituem, não raras vezes, o factor determinante, quando todos os outros são semelhantes. Isto é particularmente verdade em relação aos passageiros de negócios, como Nijkamp et al nos lembram, estes normalmente não pagam os seus próprios bilhetes – as suas empresas fazem-no por eles –, mas acabam, com algumas excepções*, por recolher os benefícios dos programas de passageiro frequentes, o que acaba por pesar significativamente na sua escolha (2001, pág. 193). Com o novo sistema de alianças, os passageiros podem acumular “milhas” no programa de fidelização da sua companhia preferida†, através dos voos ou serviços de qualquer uma das outras companhias que façam parte da aliança.

A primeira das grandes alianças a ser criada foi a Star Alliance em 1997, liderada pela Lufthansa e pela United Airlines. Esta viria a transformar-se na aliança de maior sucesso e de maior alcance e poder internacional, abarcando hoje 20 companhias principais, mais 3 de carácter regional, operando diariamente quase 18 mil voos, para 965 destinos, em 165 países diferentes (Star Alliance 2008)‡.

A esta seguiram-se: o Grupo Qualiflyer, liderado pela Swissair, criado em 1998 e que chegou a incluir 15 companhias antes de ser extinto, consequência do colapso da companhia helvética em 2002; a Oneworld formada em 1999, liderada pela American Airlines e pela British Airways, e que actualmente congrega 10 companhias, que operam perto de 9 mil voos diários, para 663 destinos em 134 países (Oneworld 2008). A última das alianças globais a ser criada foi a da Skyteam no ano de 2000. Esta aliança de 11 companhias§, lideradas pela Air France-KLM e pela Delta Airlines, realiza mais de 16 mil voos diários, para 841 destinos em 162 países diferentes (Skyteam 2008).

A TAP – Air Portugal foi um dos membros fundadores do Grupo Qualiflyer, onde permaneceu até ao seu colapso em 2002. Em 2005 juntou-se à Star Alliance, sendo hoje um membro de pleno direito da maior aliança aérea do mundo.

* Existe um crescente número de empresas e instituições que, reconhecendo o valor económico dos programas de “milhas” (que na prática constituem um tipo de moeda, que pode ser usada para comprar produtos e serviços, não só no mercado aéreo, como num cada vez maior número de empresas e actividades exteriores ao sector), passaram a exigir para si, os benefícios dos programas de fidelização resultantes das viagens pagas por si.

† A quase totalidade das alianças mantém os programas de fidelização individuais de cada companhia, havendo apenas a possibilidade do passageiro ganhar milhas no programa da sua companhia, através da aquisição do voo ou serviço noutra companhia de aviação parceira. A excepção foi o Grupo Qualiflyer (entretanto extinto), que, tendo nas razões da sua génese um programa partilhado de fidelização de clientes, criou um sistema comum de atribuição e troca de “milhas”.

‡ A última companhia a aderir a esta aliança foi a brasileira TAM a 7 de Outubro de 2008. Esta entrada na aliança a que a TAP pertence, vem trazer novos desafios para a companhia portuguesa pois, apesar de a TAM já antes possuir acordos de codeshare com duas das companhias europeias da aliança (a Lufthansa e a própria TAP), a sua entrada como membro pleno da Star Alliance vai permitir-lhe captar um muito maior número de passageiros europeus com destino ao Brasil, através das redes europeias das restantes companhias da aliança (e vice versa, com as restantes companhias europeias da aliança a usufruírem da rede brasileira da TAM). Isto na prática vem introduzir maior concorrência à TAP no mercado entre a Europa e o Brasil, resultando inevitavelmente numa diminuição da importância da companhia nacional neste mercado, bem como numa redução ainda maior da rentabilidade que aí consegue usufruir.

§ Muito recentemente, a 19 de Junho de 2008, a Continental Airlines, um dos pesos pesados deste grupo, com mais de 3 mil voos diários para 283 destinos, anunciou a intenção de deixar a aliança e juntar-se à Star Alliance (Star Alliance Press Release de 19 de Junho de 2008 - http://www.staralliance.com/int/press/media_library/press_releases/2008/pdf/continental_final.pdf)

3.3. A LIBERALIZAÇÃO E O NASCIMENTO DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO: AS COMPANHIAS DE BAIXO CUSTO

Como já referido, a liberalização do mercado de transporte aéreo constituiu um choque para o sector, provocando um longo período de convulsão, dinamismo e inovação. Inúmeras companhias foram criadas e outras tantas desapareceram, vítimas de falência ou da predação e aquisição por parte das concorrentes. As companhias tradicionais alteraram a sua estratégia de oferta, modificando radicalmente as suas redes através da adopção do sistema hub-and-spoke, de forma a melhor rentabilizar os seus activos, obtendo desta forma economias de escala e densidade.

O preço dos serviços de transporte aéreo, apesar de globalmente ter sofrido uma redução, continuava caro e inacessível para a maioria dos potenciais clientes. As companhias charters ofereciam uma panaceia para o problema, proporcionando voos a baixo custo para os destinos mais populares. A desvantagem destes serviços é que eram de carácter não regular (limitavam-se aos períodos de férias, ou outras ocasiões pontuais) e estavam na maior parte das vezes associados às agências de viagens e aos pacotes de férias pré-existent (que habitualmente incluíam os transferes, a estadia em hotel e outros extras, como excursões, alimentação, animação, etc.), não sendo possível adquirir apenas o serviço de transporte aéreo, ou seja, o lugar no avião.

Foi neste cenário, em que as barreiras à entrada de novos concorrentes haviam sido derrubadas e em que, simultaneamente, existia uma procura latente de potenciais passageiros para quem o preço da viagem era essencial (que não encontrando resposta por parte das companhias tradicionais ou de charter, acabavam por optar por outros modos de transporte), que surgiu um novo tipo de companhia aérea, com um modelo de negócio que viria a revolucionar o mercado, baseado no preço e não, como o modelo das companhias tradicionais, na capacidade, conectividade e nível de serviço.

4

NASCIMENTO DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO

4.1. A SOUTHWEST

A Southwest é conhecida como sendo a criadora do modelo de negócio, que tem vindo a revolucionar os mercados de transporte aéreo nas últimas três décadas e que veio a ficar conhecido como modelo Low Cost. Esta companhia, nascida em 1971 no Texas, foi de facto uma das pioneiras desta forma de negócio, sendo apontada, em conjunto com a Pacific Southwest da Califórnia, como um dos exemplos de sucesso que ajudou a convencer o congresso norte-americano a aprovar, em Fevereiro de 1978, o Airline Deregulation Act, promulgado pelo Presidente Jimmy Carter em Outubro do mesmo ano (Morrison 2001).

Esta é talvez a mais conhecida companhia aérea de baixo custo e certamente aquela que obteve o maior sucesso, comprovado pelo seu contínuo crescimento e valorização. A Southwest em três décadas transformou-se de uma pequena empresa regional, para o maior colosso da indústria de transporte aéreo norte-americana. A expansão desta empresa nos EUA tem sido verdadeiramente notável, enfrentando gigantes como a American Airlines, a Delta e a United, podendo hoje assumir-se como a líder incontestável do extremamente competitivo mercado doméstico norte-americano (ver quadro 4).

Quadro 4 – Percentagem do Mercado Doméstico de Passageiros dos EUA por Companhia
A Southwest, a AirTran e a JetBlue são Companhias de Baixo Custo
(fonte: U.S. Department of Transportation 2008)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Southwest	5,3	6,2	7,3	8,6	9,3	10,2	10,6	10,4	10,7
AirTran Airways					0,01	0,01	0,2	0,2	0,8
JetBlue Airways									
American Airlines	15,5	16,1	17,1	15,6	13,8	12,8	11,9	11,9	11,6
Delta	14,7	17,0	17,7	17,6	16,9	16,1	17,2	17,8	17,7
United	12,3	13,4	13,4	13,4	13,2	13,7	13,4	13,3	13,6

Quadro 4 (continuação)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Southwest	11,4	12,1	13,1	13,1	12,7	12,8	13,4	14,6	15,0
AirTran Airways	1,1	1,3	1,5	1,7	2,0	2,1	2,5	3,0	3,5
JetBlue Airways		0,2	0,5	1,0	1,5	1,8	2,2	2,7	3,0
American Airlines	11,1	11,4	11,0	14,0	12,3	11,5	11,7	11,6	11,2
Delta	17,1	16,3	15,5	15,1	13,2	12,5	11,7	9,6	9,0
United	13,2	12,1	11,4	10,4	9,6	9,5	8,4	8,7	8,3

Este crescimento tem sido realizado com bases económicas e de rentabilidade muito sólidas. A Southwest, em marcado contraste com as outras grandes companhias de aviação americanas, teve sempre, desde a sua fundação, resultados positivos. Nem mesmo a enorme convulsão dos mercados que se seguiu aos ataques do 11 de Setembro (e que relembre-se, constituíram o último prego no caixão de várias companhias americanas e europeias, que se viram obrigadas a declarar falência e até a fechar), impediu esta empresa de ter lucros (embora consideravelmente inferiores aos anos precedentes). Obviamente que, este extraordinário desenvolvimento da empresa tem-se reflectido no seu valor de mercado. Em 2002 este era já superior ao do conjunto, todo somado, do das maiores companhias full service americanas (Gillen e Lall 2004).

Quais são então as principais razões que estão por detrás do sucesso da Southwest e que a diferenciam do sector tradicional?

4.1.1. MODELO DE NEGÓCIO

As principais características do modelo de negócio da Southwest são:

- Rede ponto a ponto;
- Tarifas só de ida;
- Rotas curtas;
- Rotas densas;
- Entrada nos mercados com preços acima da média;
- Reduzida taxa de transferência de passageiros;
- Utilização de aeroportos secundários;
- Estandardização da frota (B737);
- Apenas uma classe (económica ou turística);
- Serviço *no frills*;
- Sem marcação de lugares;
- Tempos de rotação muito reduzidos (inicialmente 15 min, hoje 25 a 30 min devido a questões relacionadas com a segurança) (Gillen e Lall 2004);
- Bilhetes electrónicos;
- Venda preferencial através do telefone ou da Internet;
- Programa de milhas simplificado;
- Sistema de partilha de lucros com os funcionários;
- Funcionários altamente motivados.

Estas por sua vez resultam em:

- Uma alta taxa de utilização das aeronaves (voam cerca de 13 horas por dia) e tripulações;
- Custos unitários reduzidos;
- Preços extremamente baixos.

A organização da rede da Southwest baseou-se inicialmente num sistema ponto a ponto, que englobasse um conjunto de mercados (rotas) de curta distância, com densidade (procura) comprovada.

A preferência pelos mercados de menor distância prende-se com dois factores: por um lado a Southwest sempre afirmou, que os seus principais concorrentes são o automóvel e o autocarro e não as outras companhias aéreas (Gillen e Lall 2004), ou seja, existiu uma intenção inicial, de não entrar em concorrência directa com os actores mais poderosos do mercado e, ao mesmo tempo, de promover e conquistar um mercado até então ignorado. O segundo motivo será porventura mais relevante e consiste no objectivo de rentabilizar ao máximo, os equipamentos (aeronaves) e as tripulações. Ora, evitando as rotas mais longas, não só é possível efectuar um maior número de voos diários, como também é possível reduzir a duração dos tempos “mortos” de cada voo (em que o avião está parado – em operações de reabastecimento, limpeza, etc.; e a companhia não está a facturar). As rotas mais curtas permitem ainda que, a aeronave retorne à sua base antes do final do turno de trabalho das tripulações, evitando assim custos de alojamento e estadia, bem como os gastos (de remuneração e transporte) que uma segunda tripulação implica.

Como é óbvio, existe um número limitado de rotas de curta distância com potencial de procura que justifique a entrada da companhia. Sendo que a aposta inicial desta foi precisamente neste tipo de rotas e visto que obteve um enorme sucesso, conseguindo assim os meios para rapidamente se expandir, acabou por ocupar a quase totalidade das rotas curtas disponíveis. Inevitavelmente, para conseguir manter o seu crescimento, a Southwest teve de começar a encarar a entrada em mercados de maior distância. A sua estratégia na escolha dos novos mercados, acabou por se alterar em meados da década de 90, passando a efectuar voos de maior distância e para mercados com pouca densidade comprovada (Boguslaski et al 2004). Como resultado, a distância média dos novos mercados onde entrou, triplicou entre 1991 e 2003 (Ito e Lee 2003b). Esta tendência de crescimento da distância média de voo parece manter-se nos dias de hoje.

O quadro 5 contém, para a Southwest e para a Continental Airways, as distâncias médias por voo nos anos de 2003 a 2007. Estes dados são referentes à totalidade das rotas operadas e portanto não reflectem directamente o aumento da distância nos novos mercados. É contudo possível aferir que, em ambos os casos, esta será cada vez maior, pois o efeito na distância média por voo para toda a rede (que tinha já neste período uma grande dimensão) é significativo, com um aumento de 71 milhas/voo no caso da Southwest.

Quadro 5 – Distâncias Médias de Voo: Southwest versus Continental Airlines
(fonte Southwest 2008 e Continental 2008)

Ano	Southwest	Continental
2003	558 milhas	1.270 milhas
2004	576 milhas	1.325 milhas
2005	607 milhas	1.388 milhas
2006	622 milhas	1.431 milhas
2007	629 milhas	1.450 milhas

A aposta inicial nas rotas que revelavam uma maior densidade e um nível de preços mais elevado (se comparado com mercados de igual distância), prende-se obviamente com o maximizar da rentabilidade pretendida.

A baixa taxa de transferência de passageiros deve-se, em primeiro lugar, à própria organização da rede, estabelecida num sistema ponto a ponto, com muito baixa concentração. Contudo, com a espantosa expansão da Southwest, isto tem vindo gradualmente a mudar.

Na década de 80 e grande parte da década de 90, quando a Southwest possuía uma rede comparativamente pequena, os graus de concentração e conectividade em torno de pontos centrais (bases ou hubs), eram de facto notoriamente reduzidos (se comparados com os das companhias tradicionais com o seu sistema de hubing) (Vowles 2000). Contudo, e à medida que a empresa foi adicionando à sua rede, novos destinos e principalmente novas bases (onde pernoitavam as aeronaves e de onde partiam o grosso das ligações), o nível de conectividade foi aumentando exponencialmente e com ela o peso dos passageiros em transferência (a concentração nem tanto porque, embora a conectividade e a transferência de passageiros aumentassem, este crescimento ocorria num número também crescente de pontos da rede).

Actualmente a Southwest detém uma rede tão vasta de rotas ponto a ponto que, mesmo não o incentivando, acaba por registar um grau de conectividade e transferência não negligenciável (Franke 2004). Essa transferência de passageiros ocorre nas várias bases que a Southwest possui* espalhadas pelos EUA. A importância destas não deve contudo ser confundida com o papel e a relevância que os hubs têm nas Companhias Tradicionais: segundo Boguslaski et al enquanto “os três principais aeroportos onde a Northwest e a United operam, representavam respectivamente, em 2001, 52% e 43% do total de movimentos de cada companhia”, os três aeroportos mais importantes da Southwest “eram [no mesmo ano] responsáveis por 18% dos movimentos diários da companhia” (2004 pág. 318). O facto de existirem cerca de dez aeroportos em que a Southwest opera mais de 100 voos diários²⁵ é um indício claro de que a organização da sua rede se baseia em pressupostos muito diferentes do das redes hub-and-spoke. É no entanto de realçar, que essa relação continua a estreitar-se à medida que a rede da Southwest se expande, cifrando-se actualmente em mais de 19%[†].

A opção pelos aeroportos secundários, normalmente mais afastados do centro das cidades e com um menor grau de utilização, revela-se extremamente vantajosa por dois motivos: Primeiro, a utilização destas infra-estruturas aeroportuárias é por norma mais barata, porque não só possuem taxas aeroportuárias mais reduzidas, mas também porque as companhias, como a Southwest, são frequentemente premiadas com programas de incentivos e subsídios das entidades locais, desejosas de atrair tráfego para a sua região; O segundo motivo prende-se com o congestionamento dos aeroportos centrais, muito por culpa dos hubs aí instalados pelas companhias tradicionais. A inexistência de congestionamento nos aeroportos secundários, permite prosseguir a filosofia de máxima rentabilização dos activos, diminuindo ao máximo os atrasos e os períodos de tempo em terra de aeronaves e tripulações, mantendo-as assim no ar (onde a companhia está realmente a facturar) o máximo de tempo possível. A desvantagem da distância e da fraca disponibilidade de meios de transporte público de ligação ao centro da cidade, é largamente compensada pelo aumento de produtividade e pela redução de custos associada à utilização destes aeroportos, permitindo deste modo repassar parte destes ganhos ao passageiro, através de um preço imbatível das viagens aéreas.

* As principais bases da Southwest localizam-se em Las Vegas, Chicago-Midway, Phoenix e Baltimore/Washington

† Dados de Maio de 2008 (SWA 2008)

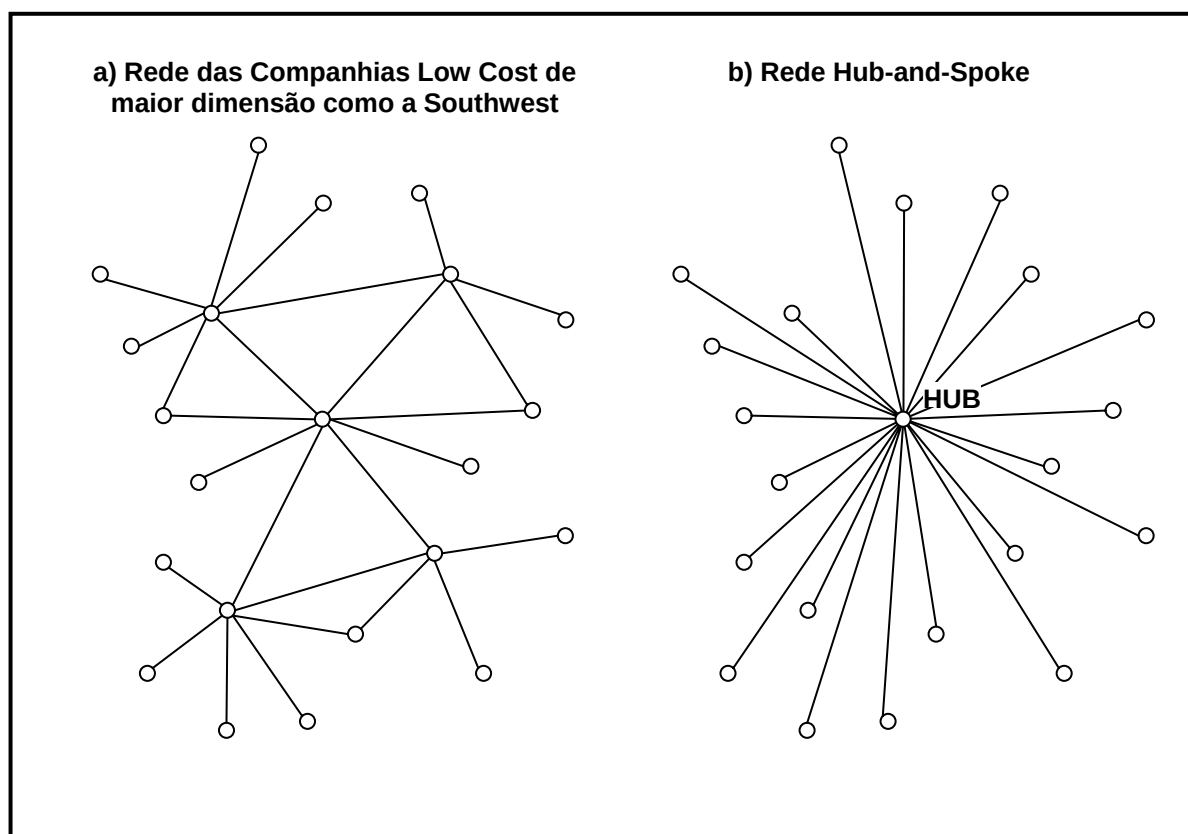


Fig.3 – Rede das maiores companhias LCC versus o modelo de rede hub-and-spoke

A aposta na estandardização da frota permite poupar no custo de investimento (através de descontos de quantidade), assim como nos custos de manutenção e de formação de pessoal (quer de ar, quer de terra). Esta opção tem ainda uma enorme vantagem operacional, que é a possibilidade de qualquer tripulação operar qualquer um dos aparelhos da empresa, facilitando a organização operacional da frota e rentabilizando ao máximo as tripulações. Com a opção de apenas possuir uma classe de serviço, a económica ou turística, a companhia procura principalmente maximizar a capacidade da aeronave, colocando um maior número de assentos e vendendo um maior número de passagens. Obtém também poupanças na simplificação do sistema tarifário e venda de passagens, no agilizar da operação em voo, sem a necessidade de um serviço de nível superior para as classes mais elevadas. Por último consegue acelerar o tempo de embarque, contribuindo assim para reduzir o tempo de rotação* da aeronave em terra.

O serviço *no frills*, (pelo qual estas companhias são também, muitas vezes denominadas), consiste na eliminação, ou forte redução, dos serviços ou produtos extras que são habitualmente “oferecidos”[†] aos passageiros das companhias full service, como jornais, refeições, bebidas, bagagem extra ou limites de bagagem mais generosos, etc. Ao optar por não proporcionar tais extras aos seus passageiros, a Southwest consegue ganhos importantes quer do lado da produtividade e portanto da receita, quer do

* O tempo de rotação de uma aeronave compreende todos os procedimentos efectuados desde o instante em que, ao aterrar, o trem de aterragem entra em contacto com a pista, até aquele em que, ao descolar, deixa de estar em contacto com a pista; ou seja contabiliza todos os intervalos de tempo que a aeronave despende para executar os procedimentos de táxi (na aterragem e na descolagem) e de estacionamento.

† Na realidade estes nunca são oferecidos, constituindo parte integrante do serviço e consequentemente do preço cobrado ao passageiro.

lado dos custos de operação. Os ganhos com a redução dos custos decorrem quer da poupança na não aquisição de tais produtos e serviços a entidades terceiras, quer também nos custos de investimento e manutenção, de certas estruturas e equipamentos de suporte em terra e na aeronave (como os fornos para aquecer as refeições dentro do avião). Os proveitos resultantes do aumento da produtividade e da receita, no serviço *no frills*, resultam de quatro factores: 1º a libertação de espaço dentro da aeronave, que era previamente ocupado por fornos e zonas de armazenamento, permitindo assim a colocação de um maior número de assentos; 2º o acelerar de todo o processo em terra, pois não é necessário o abastecimento de catering nem um serviço de limpeza tão aprofundado, permitindo assim, diminuir o tempo de rotação da aeronave; 3º o libertar o pessoal de cabine, (que já não necessita de passar a maior parte do tempo a distribuir jornais, servir refeições e a recolher lixo e tabuleiros), que assim pode ser aproveitado para outras actividades comerciais da companhia, como a venda de bilhetes de autocarro, de seguros, etc; e por fim 4º a venda de tais produtos que antes eram parte integrante do serviço e da tarifa e que agora tem de ser pagos separadamente.

A não reserva de lugar marcado, resulta proveitosa, à semelhança de todas as outras características deste modelo de negócio, quer do lado da receita, quer do lado dos custos. O principal motivo subjacente a esta medida prende-se com o tempo de embarque. Ao não terem que procurar o seu lugar, os passageiros tendem a entrar na aeronave e a sentarem-se mais rapidamente, contribuindo assim para diminuir o tempo de rotação. Outro ganho que decorre desta medida é a da criação de uma nova fonte de receita, resultante da venda como um extra, do serviço de reserva de lugar.

A Southwest optou, desde muito cedo e de uma forma pioneira, por promover a compra das suas passagens aéreas através de canais directos, como o telefone e, mais tarde, a Internet*. Com este passo consegue não só poupanças significativas nas comissões das agências de viagens (que podiam chegar a 10%† ou mais), como também atrai tráfego ao seu site, aumentando assim o seu valor comercial como veículo publicitário. Outro passo em que esta companhia foi precursora, foi na emissão de bilhetes electrónicos, obtendo, para além da simplificação dos procedimentos, poupanças assinaláveis nos custos de emissão dos bilhetes em papel.

O programa de milhas é simplificado e pode ser considerado como um *frill* que não foi completamente eliminado, embora os seus custos sejam inferiores aos das restantes companhias. Na Southwest, a principal forma de fidelizar os clientes é pelo tipo de serviço e pelos preços reduzidos e, olhando para a história da companhia, somos levados a concluir que é de facto uma forma eficaz de garantir clientes.

A Southwest é conhecida pela relação profícua, que logrou construir com os seus funcionários. Há aliás várias obras que estudam a fundo este assunto‡, procurando tirar lições de gestão, sobre a melhor forma de colocar as equipas a trabalhar em conjunto e em prol da empresa. Uma das razões por detrás deste sucesso, está no esquema de partilha de lucros e acções com os funcionários, que a Southwest iniciou em 1973 (actualmente estes possuem 8% do capital da empresa) (Southwest 2008b), num passo que foi pioneiro na indústria do transporte aéreo e que viria a ser copiado por várias outras companhias. O pessoal da Southwest é motivado e possui uma mentalidade de corpo, de família, com o propósito de trabalhar em prol do bem comum que é a empresa. O resultado pode ser medido nas produtividades de todas as classes de trabalhadores da empresa, que estão entre as mais altas do sector,

* A Southwest foi a primeira grande companhia aérea a criar o seu site e também a primeira a vender as suas passagens on-line (Southwest N/D).

† Até ao final do ano 2000 a comissão paga às agências de viagens era de 10% nos bilhetes electrónicos e 5% para os bilhetes em papel (Gillen e Lall 2004)

‡ Consultar a este propósito o livro de Gittel, J.H., 2003 - The Southwest airlines way: using the power of relationships to achieve high performance.

como também no facto de em toda a sua história a companhia só ter registado uma greve (Gillen e Lall 2004), apesar de ter cerca de 87% do seu pessoal sindicalizado (Southwest 2008b).

Mas talvez o motivo mais importante por detrás do sucesso da Southwest e da sua capacidade para entrar e conquistar novos mercados*, está na sua capacidade de operar com custos unitários extremamente baixos. Como referia em 1993 o Departamento de Transportes dos EUA (Bennett e Craun 1993, pág. 3), “os custos unitários das grandes companhias aéreas americanas [com excepção da America West] são 50 a 70% superiores ao dos da Southwest”. Perante esta diferença desmesurada não existe, à semelhança da disputa entre o comércio tradicional e as grandes superfícies, qualquer hipótese para as grandes FSC competirem com as LCC na base do preço, estando condenadas a desaparecer se não encontrarem formas de diferenciação e de especialização.

4.1.2. O “EFEITO SOUTHWEST”

O desenvolvimento e expansão da Southwest e do seu modelo de negócio inovador, revelou-se revolucionário, induzindo uma profunda transformação em todos os mercados em que entrou. O conjunto de impactos provocados nos novos mercados a que a companhia acedia, revelaram-se consistentes e extraordinários, vindo a ficar conhecidos, no seu conjunto, como o “Efeito Southwest”.

Estes impactos passavam sobretudo por uma redução imediata, e sustentada, das tarifas, e um aumento, por vezes exponencial, da procura. Os players já presentes no mercado são consistentemente obrigados a reduzir as suas tarifas, embora de forma menos ampla que a Southwest, de forma a tentarem manter a sua quota de mercado. Estas empresas incumbentes acabam também por aumentar, mais uma vez numa menor escala, a oferta, para assim darem resposta a um aumento súbito da procura, induzido pela forte redução do valor das tarifas médias cobradas.

A enorme escala a que este conjunto de efeitos ocorre, é explicado, em grande parte, pelo tipo de mercados que a Southwest privilegia na sua escolha inicial: rotas densas, onde a concorrência seja escassa e em que as tarifas médias sejam consideravelmente elevadas (se comparadas com outras rotas de igual distância).

Vários autores dedicaram-se a estudar este fenómeno, acabando por comprovar cientificamente as suas consequências. Em 1993, o Departamento de Transportes dos EUA concluiu que, a diferença entre o custo médio das tarifas praticadas nos mercados onde a Southwest operava e naqueles em que não estava presente, era deveras avultada. Este diferencial resultava numa poupança média para os consumidores, de 48,8% para o sector de 0 a 250 milhas, e de 55,8% para o sector de 251 a 500 milhas (Bennett e Craun 1993). O mesmo estudo revela que este efeito é consistente em todas as rotas em que a Southwest entrou: não só os preços médios baixam consideravelmente, como a procura dispara. Exemplo apontado pelo DOT, é o do chamado “Corredor Californiano”†. Após a entrada da Southwest neste mercado – através da instalação de uma base no aeroporto de Oakland, próximo de São Francisco, com rotas para os aeroportos de Ontário, Burbank e Los Angeles – e apesar das tentativas iniciais das incumbentes, ao fim de três anos não só a Southwest estava fortemente implantada no mercado, como tinha provocado (globalmente, em todo o mercado e não apenas nas rotas que operava)

* É importante recordar que, os custos de entrada e de saída de um mercado (rota), podem ser extremamente elevados (fruto dos enormes custos de investimento – equipamento, marketing, formação, etc; e de operação envolvidos, que, sem uma forte solidez financeira por trás, não permitem frequentemente que uma companhia sobreviva num mercado, ou numa rota, o tempo suficiente para ganhar notoriedade, reconhecimento e quota de mercado)

† Segundo Bennett e Craun (1993, pág. 6), este mercado inclui as regiões de São Francisco, Oakland, Los Angeles, Burbank, Ontário e Long Beach.

uma redução do preço das tarifas de cerca 33% e um aumento da procura de cerca de 60% (Bennett e Craun 1993).

Já Vowles (2000, pág. 125) concluiu que a redução expectável das tarifas de uma viagem de ida, devido à entrada da Southwest, deveria cifrar-se, no ano 2000, em US\$77,61. Em 2001, o mesmo autor determinou que, a entrada da Southwest em dezassete novos mercados durante a década de 90, provocou nessas rotas uma redução de um mínimo de 11,1%, e de um máximo de 82,4%*, do custo médio das tarifas praticadas, causando ainda – nos mercados com um tráfego pré-existente superior a 500 passageiros/dia – um aumento da procura entre uns “modestos” 70,5% a uns impressionantes 1855%† (Vowles 2001).

Morrison, num estudo frequentemente citado, também estudou em 2001 (para o ano de 1998), os impactos no custo das tarifas, da entrada da Southwest nos novos mercados. Este autor concluiu que, nas rotas em que esta empresa começava a operar, as tarifas sofriam uma redução de 46%, resultando numa poupança global anual de US\$6,55 mil milhões (cerca de €5,4 mil milhões a preços correntes‡).

Ito e Lee (2003a), por sua vez referem um estudo, conduzido pelo Transportation Research Board, que conclui que, no período de 1990-98, nos mercados em que a Southwest entrou, as tarifas médias sofreram uma redução de 54%.

Uma das consequências deste denominado “Efeito Southwest” é a de que, muitas das empresas incumbentes, após a reacção inicial em que tentam acompanhar o nível de redução das tarifas e de aumento de capacidade (despendendo para tal avultadas somas), acabam por desistir de competir directamente com a nova concorrente, optando ou por ignorar a sua presença ou até mesmo por sair do mercado§ (Bennett e Craun 1993).

4.1.3. A FACE OCULTA DO “EFEITO SOUTHWEST”: O “EFEITO WAL-MART”

Vowles, no já citado estudo de 2001, (em que avalia os impactos da entrada da Southwest em quatro regiões metropolitanas com sistemas multi-aeroportuários), conclui que: 1º - ocorre um decréscimo imediato dos preços de transporte aéreo de passageiros e um aumento exponencial da procura nas rotas em que a Southwest entra; 2º - esse decréscimo do custo das viagens, estende-se, em menor escala, ao restante mercado, embora daí não resulte acréscimo significativo de tráfego; e 3º - após o período inicial de resposta, as companhias full service voltam a aumentar os preços, por vezes para valores superiores aos iniciais (Vowles 2001, pág. 256). Este efeito de influenciar o mercado para além do alcance imediato das suas rotas é, apropriadamente, denominado por este autor de “Efeito Wal-Mart**”. Este é um fenómeno bem estudado do mercado de retalho, em que a abertura de uma loja deste tipo, oferecendo num mesmo local um vasto conjunto de produtos a preços mais vantajosos, junto aos limites de uma localidade, provoca uma diversão do consumo do comércio tradicional em direcção à grande superfície. A resposta inicial do comércio tradicional começa por revelar-se no

* Nas rotas de Jacksonville (JAN) – Chicago Midway (MDW) e Baltimore (BWI) – Cleveland (CLE) respectivamente

† Nas rotas de, respectivamente, Orlando (COM) – Baltimore (BWI) e Baltimore (BWI) – Chicago Midway (MDW)

‡ Todos os valores a preços correntes foram actualizados (ou trazidos para o presente), com os câmbios históricos e os HCPI ou CPI respectivos, para o dia 1 de Janeiro de 2008 (fontes FED, BCE, US Department of Labor e EuroStat).

§ No caso referido do corredor californiano, oito das empresas aí presentes aquando da entrada da Southwest, acabaram por se retirar de um ou mais mercados (rotas) (Bennett e Craun 1993)

** Cadeia de hipermercados/supermercados de baixo custo nos EUA

preço dos seus produtos e serviços, com fortes reduções, promoções e descontos. Infelizmente para estes, o seu tipo de negócio não lhes permite competir na base do preço com o das grandes superfícies, acabando por serem obrigados a tomar uma das seguintes opções: 1º ou fecham as portas; 2ª ou especializam-se em determinados produtos/serviços e diferenciam-se pelo nível de serviço e pela qualidade, apelando a um menor leque de consumidores, mas cobrando preços mais elevados, obtendo assim maiores margens de lucro. A súbita afluência de consumidores aos limites da localidade, tem ainda como consequência o atrair de outros retalhistas, que acabam por aí se instalar, a fim de tirar partido do mercado aí gerado. Isto vem contribuir para ampliar o fenómeno, gerando-se um ciclo vicioso que acaba com grande parte do comércio tradicional de proximidade*.

Este fenómeno, como comprovado por Vowles, ocorre também no mercado de transporte aéreo, quando a região metropolitana em causa possui um sistema de multi-aeroportos. Quando uma companhia, detendo uma rede com um apelativo leque de destinos e praticando preços substancialmente mais baixos do que os praticados no restante mercado, se instala num aeroporto secundário da região, acaba por atrair um vasto conjunto de passageiros que voariam originalmente com outras companhias, através dos outros aeroportos. A resposta inicial das outras companhias nos outros aeroportos, é a mesma do comércio tradicional, baixar os preços. Infelizmente para elas, ao adoptarem esta estratégia, à semelhança do comércio tradicional, ficam condenadas ao fracasso, pois o seu modelo de negócio não suporta reduções significativas e contínuas do preço das tarifas. Muitas dessas companhias acabam ou por sair do mercado, ou então por apostar numa especialização, ou numa política de diferenciação pela qualidade de serviço, voltando aos preços originais ou até mesmo aumentando-os, de forma a cobrirem as perdas resultantes da diminuição do volume de passageiros. O influxo de passageiros ao aeroporto secundário, torna-o também mais apelativo para outras companhias (principalmente as que têm o mesmo modelo de negócio de baixos custos), que começam também, por sua vez, a voar para esse destino, contribuindo assim para o aumento do fenómeno.

Em consonância com isto, Morrison (2001) defende que, o efeito que uma companhia como a Southwest, tem no custo das tarifas, regista-se não só nas rotas em que está directa e totalmente envolvida, como também naquelas em que compete indirectamente, voando para a mesma região e utilizando aeroportos alternativos aos da rota em causa (num ou nos dois pontos da rota). Em tais casos a redução dos preços é estimada em 26,4%, para as rotas em que voe para apenas um aeroporto alternativo; e em 15,4% para quando utiliza quer na origem, quer no destino, aeroportos alternativos da mesma região. A poupança anual daí resultante cifra-se em, respectivamente, US\$2,56 mil milhões e US\$470 milhões (€2,1 e €0,39 mil milhões a preços de 2008[†]) (Morrison 2001).

Morrison também avalia a importância que a simples ameaça de entrada da Southwest no mercado, tem no valor das tarifas. O efeito daí resultante é estimado em US\$3,3 mil milhões (€2,7 mil milhões a preços de 2008). No final é atribuída uma poupança, para os consumidores, de US\$12,9 mil milhões

* Um dos factores que pode quebrar este ciclo é o custo da energia ou do transporte. A percepção que os consumidores têm da economia, aliada à comodidade de encontrar todos os produtos num só local, que obtém por se deslocar uma maior distância, pode ser fatalmente condicionada por um súbito aumento dos preços da energia e/ou dos transportes, tornando a viagem excessivamente cara e portanto racionalmente menos económica. O mesmo poderá acontecer com o transporte aéreo e os aeroportos secundários. Muitos passageiros têm, até hoje, optado por deslocar-se longas distâncias, quase sempre por modo rodoviário, para acederem a aeroportos mais periféricos a fim de poderem usufruir das tarifas de menor valor das companhias aéreas aí instaladas. À medida que o custo da viagem de e para o aeroporto, se torne mais cara (devido ao aumento do custo da energia ou dos custos ambientais associados), essa opção deverá tornar-se cada vez menos apelativa.

[†] Todos os valores são apresentados a preços correntes e foram actualizados (ou trazidos para o presente), com os câmbios históricos e os HCPI ou CPI respectivos, para o dia 1 de Janeiro de 2008 (fontes FED, BCE, US Department of Labor e EuroStat).

por ano (€10,6 mil milhões a preços correntes) à presença no mercado de apenas uma companhia de transporte aéreo, a Southwest (Morrison 2001).

4.1.4. O MAIS RECENTE SEGREDO DA SOUTHWEST: A ESCALADA DO PREÇO DO PETRÓLEO

Um aspecto, (fundamental no sucesso da Southwest nos últimos anos), que tem sido descurado nos estudos mais recentes, prende-se com a atenção dada por esta empresa à escalada do preço do petróleo e consequente aumento de custo dos combustíveis. Como em qualquer empresa do sector dos transportes, a factura energética das companhias de aviação, especialmente a relativa aos combustíveis aeronáuticos, tem um peso considerável nos seus custos operacionais.

Desde 2000/2001 que a Southwest começou a prestar especial atenção ao mercado dos combustíveis. Ao aperceber-se, como reconhece o seu CEO Gary Kelly* numa entrevista à revista Time de 20 de Junho de 2005, que os factores fundamentais do mercado do petróleo apontavam para uma subida acentuada e continuada nos anos seguintes, apostou numa política agressiva de *hedging* de combustível, que permitisse à companhia assegurar um fornecimento constante e a preços controlados de um dos seus principais factores de produção: o *Jet Fuel*. Nos anos posteriores, confirmaram-se as previsões dos analistas da companhia e assistiu-se a um aumento imparável do custo do petróleo. A Southwest conquistou assim uma enorme vantagem competitiva sobre a concorrência, logrando obter custos unitários de produção comparativamente (ainda) mais baixos que os das restantes companhias. Pela análise do quadro 6, é possível constatar que o custo de combustível pago pela Southwest tem sido, desde 2001, consistentemente mais reduzido que o dos restantes players do mercado. Essa diferença, que actualmente se situa entre os 25 e os 30%, foi particularmente notória no triénio 2004-06, com a poupança a atingir o seu zénite, nos 66-73%, no ano de 2005†.

Quadro 6 – Custo Médio de Combustível €/litro‡ (fonte: SEC Filings 10Ks)

Ano	Southwest (WN)	American Airlines	versus wn	Delta	versus wn	United	versus wn
2000	0,221 €	0,220 €	-0,8%	0,190 €	-14,4%	0,228 €	+2,92%
2001	0,210 €	0,242 €	+14,8%	0,204 €	-3,2%	0,257 €	+22,00%
2002	0,171 €	0,192 €	+12,1%	0,169 €	-1,6%	0,197 €	+15,00%
2003	0,152 €	0,184 €	+21,3%	0,172 €	+13,1%	0,197 €	+30,01%
2004	0,162 €	0,237 €	+46,9%	0,226 €	+39,7%	0,244 €	+50,97%
2005	0,230 €	0,384 €	+66,8%	0,382 €	+66,0%	0,399 €	+73,28%
2006	0,306 €	0,402 €	+31,2%	0,420 €	+37,3%	0,422 €	+37,91%
2007	0,308 €	0,384 €	+24,8%	0,400 €	+30,0%	0,394 €	+28,24%

* Gary Kelly era, à data dos acontecimentos, director financeiro da empresa, sendo o responsável pela implementação da agressiva política de hedging de combustíveis.

† Segundo a revista TIME e os relatórios anuais e os SEC Filings (10K) da Southwest, em 2005 a companhia pagou US\$26/barril, por 85% do seu combustível. Nesse ano o preço médio do barril, segundo a revista Forbes, situava-se nos US\$55,16 por barril. A poupança global resultante da actividade de hedging de combustível no ano de 2004, foi de US\$455 milhões, permitindo à companhia apresentar lucros de US\$313 milhões (TIME 2005; Southwest 2005).

‡ Valores à data respectiva, convertidos em Euros através da taxa de câmbio histórica respectiva. Cálculos do autor.

A importância desta agressiva política de hedging para o sucesso recente da Southwest, não deve ser de todo minorada. Entre o início de 2002 e o final de 2007, período em que esta política esteve em plena implementação, a Southwest registou um crescimento de 29,5 milhões de passageiros/ano, um incremento de 40,7%. Nesse mesmo período o conjunto das três maiores companhias tradicionais no mercado doméstico dos EUA (American, Delta e United), perderam um total de quase 25 milhões de passageiros/ano, uma quebra de 11,1%. A Southwest foi, nesse período, responsável por quase um quarto (23,2%) de todo o crescimento registado no mercado doméstico norte-americano (ver quadro 7).

Quadro 7 – Evolução do Mercado Doméstico dos EUA – Passageiros/ano
(fonte: U.S. Department of Transportation 2008)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Southwest	72.459.290	74.768.258	81.121.296	88.435.832	96.330.250	101.947.800
American Airlines	77.448.660	72.202.834	72.647.682	77.296.967	76.813.449	76.581.414
Delta Airlines	83.746.977	77.792.560	79.373.578	77.581.274	63.495.888	61.599.411
United Airlines	57.830.147	56.307.542	60.080.792	55.172.705	57.229.074	56.420.151
Total EUA	554.048.767	587.537.886	634.429.914	660.677.125	660.700.554	681.436.394

Presentemente a Southwest tem já assegurado o fornecimento de 70% das suas necessidades de combustível para 2008 a um preço de US\$51,0 (a cotação no mercado norte-americano a 27/06/2008 situava-se nos US\$142,99), incluindo já nesse preço, grande parte das margens de refinação. A mesma política de hedging de combustível permite-lhe também ter já assegurado, para 2009, 55% do consumo a um preço de US\$51/barril; para 2010, 30% do consumo a US\$63/barril; para 2011, 15% do consumo a US\$64/barril; e para 2012 outros 15% do consumo, novamente a US\$63/barril.

Dir-se-á que, tal aspecto da actividade nada terá a ver com os diferentes modelos de negócio implantados no mercado. Tal não é verdade. Foi a filosofia de preços extremamente baixos, suportados através da optimização, rentabilização e redução de custos de todos os factores de produção, que levou esta companhia a ter uma atitude distinta perante este problema, prestando uma atenção permanente aos mercados de futuros e dando uma importância fulcral ao planeamento e à antecipação de cenários (a Southwest, por exemplo, criou logo em 2000/2001, numa altura em que o barril era transaccionada a uns modestos US\$24, uma equipa de especialistas cuja única função era acompanhar o mercado de combustíveis e delinear a política da empresa nesta matéria). Estas empresas têm uma atitude mais activa, enérgica e criativa perante o mercado, reagindo de uma forma mais dinâmica e inovadora perante alterações do paradigma, conseguindo desse modo retirar vantagens e até proveitos de situações aparentemente catastróficas. São estas companhias que, verdadeiramente, redesenharam o mercado de transporte aéreo actual e que têm definido as tendências do sector nos últimos anos, restando às companhias tradicionais tentarem, atabalhoadamente, seguir os seus passos. O mercado do combustível para a aviação não é excepção a esta tendência. Após o exemplo dado pela Southwest, bem como por outras companhias de baixo custo, as companhias tradicionais, (pelo menos aquelas que ainda possuíam algum músculo financeiro que lhes permitisse tais investimentos), apressaram-se a seguir os passos dados pelas LCC, criando elas próprias políticas bastante agressivas de salvaguarda do preço do combustível.

5

A EVOLUÇÃO E A DIVERSIFICAÇÃO DO MODELO LOW COST

5.1. A RYANAIR

Aquela que é hoje a maior companhia europeia de baixo custo, com mais de 49 milhões de passageiros transportados em 2007 (Ryanair 2008), iniciou a sua actividade como uma pequena companhia regional irlandesa no ano de 1985. Como tantas outras startups neste negócio, a Ryanair registou perdas sucessivas, tornando-se deste modo imperiosa uma mudança de estratégia. Em 1991, encorajada pelo sucesso que a Southwest estava a obter nos Estados Unidos da América, a Ryanair adoptou a filosofia low cost, elevando o modelo da Southwest para um patamar superior, com uma política ainda mais radical de redução de custos e tarifas, alicerçada numa política de optimização e rentabilização dos activos e num princípio orientador de que toda a receita, por mais irrisória que possa parecer, conta e é fundamental para o sucesso da empresa.

A Ryanair implementou as seguintes alterações e aperfeiçoamentos ao modelo original da Southwest:

- Nenhum extra a bordo é gratuito (a Southwest, por exemplo, oferecia pacotes de amendoins a bordo das suas aeronaves): o bilhete apenas garante o assento no avião;
- Toda a bagagem de porão é paga separadamente;
- Check-in no aeroporto é pago separadamente;
- Sem qualquer programa de milhas ou de fidelização de clientes;
- Formas de obter receitas alternativas levadas ao extremo. Todas as receitas, por mais pequenas que possam parecer, são fundamentais para o sucesso da companhia;
- Peso significativo dessas receitas alternativas nas contas da empresa;
- Venda de passagens apenas através dos seus canais directos (a Southwest promovia-os, mas continuava a recorrer às agências de viagens para colocar no mercado, um número significativo das suas viagens);
- Absolutamente nenhuma conectividade (a Southwest, apesar de não desenhar a sua rede e planear os seus horários de forma a possibilitar a transferência de passageiros, vende viagens com escala). A taxa de transferência de passageiros é praticamente inexistente;
- Apenas opera em aeroportos secundários ou naqueles que lhes garantam taxas e tempos de rotação muito reduzidos;
- Abdica de todos os serviços não essenciais prestados pelo aeroporto, como mangas de embarque ou até mesmo autocarros, forçando os passageiros a andarem a pé pela placa de estacionamento até à aeronave;

- Subcontratação de todas as actividades e serviços, com excepção das tripulações (pilotos e pessoal de cabine) e de algum trabalho limitado de escritório, do centro de reservas e de manutenção (Gillen e Lall 2004);
- Política extremamente agressiva de negociação com todos os fornecedores, incluindo os aeroportos, a quem exige avultadas reduções de preço. No caso dos aeroportos, para além de reivindicar taxas aeroportuárias mais baixas, exige frequentemente também apoios e subsídios por passageiro e por rota a fim de, segundo a versão oficial, ajudar a promover a mesma;
- Marketing agressivo e frequentemente hostil. São inúmeros os casos em que os responsáveis da companhia recorreram à imprensa, ou mesmo a anúncios pagos, para denunciarem situações que, no seu entender injustamente, os estariam a prejudicar*, tentando deste modo fazer pressão e condicionar os visados;
- Muito baixa sindicalização dos funcionários e política de remunerações mais comedida;
- Expansão extremamente rápida e agressiva, evitando inicialmente a sobreposição com as redes das outras grandes LCC europeias.

As alterações introduzidas ao modelo de negócio da Southwest resultam, basicamente, numa maior redução de custos, numa maior optimização dos recursos e num crescimento e expansão da empresa ainda mais fulgurante. A política de rápida expansão é justificada por vários factores, entre eles, o aproveitar da oportunidade criada pela retracção do mercado que se seguiu ao 11 de Setembro, mas sobretudo pela necessidade de conquistar uma dimensão tal que garantisse a sua permanência no mercado, sem correr o risco de ser levada à falência pela concorrência desleal das companhias de bandeira, apoiadas pelos respectivos governos. Com a expansão fulgurante conseguiu não só garantir a posição dominante num conjunto de aeroportos secundários, como sobretudo daí retirar as máximas mais-valias. Além disso logrou – devido à política de cautela, que esteve em voga durante muito tempo nas LCC europeias, de não sobreposição das redes e de evitar a concorrência directa com as outras companhias de baixo custo – evitar a entrada em numerosos mercados, de outros concorrentes de baixo custo.

A Ryanair assume publicamente a sua posição de criadora de mercados e utiliza-a na negociação com os operadores aeroportuários (que são na sua grande maioria detidos pelos estados ou pelas regiões), governos regionais, operadores turísticos e agências de desenvolvimento económico ou de promoção do turismo, conseguindo obter destes fortes incentivos, descontos e subsídios. Quando a sua vontade não é satisfeita, ou quando certos interesses, como os sindicais do handling de um determinado aeroporto, se levantam contra si, cumpre a ameaça de retirar-se de imediato, provocando assim o súbito esvaziamento do aeroporto secundário e causando sérios prejuízos à região e ao operador aeroportuário (que frequentemente efectuou avultados investimentos para poder acomodar as operações da Ryanair, sendo assim incapaz de os recuperar). Isto leva a que, por regra, as entidades locais sejam obrigadas a ceder nas exigências desta companhia, a troco da manutenção ou do retorno das suas operações.

* A este propósito recomenda-se a leitura de qualquer um dos relatórios anuais de contas da Ryanair, ou da generalidade das suas apresentações aos investidores. Estes estão juncados de queixas e denúncias das mais variadas situações, desde a pressão exercida por um qualquer sindicato, através das empresas subcontratadas, até às decisões de entidades governamentais (a nível nacional e europeu) que alegadamente visam especificamente prejudicar a Ryanair e proteger as outras companhias. O sítio da Internet da companhia, na secção das notícias, é também um bom local para nos apercebermos do grau e agressividade de tais campanhas. Aí incluem-se notícias com títulos tão sugestivos como: *“This Government Lied...On Transport”*, *“Leaked EU Finding is Unprecedented and Politically Motivated”*, *“Ineffective Irish Regulator Approves Unnecessary Price Increases”*, ou até mesmo um *“Auf Wiedersehen EasyJet!”* dirigido ao seu principal concorrente.

Para assegurar a sua política de custos baixos, a Ryanair também possui uma política de salvaguarda do preço de combustível, tendo garantido para o ano fiscal de 2008, oitenta e cinco por cento das suas necessidades a um preço máximo de US\$65 (Ryanair 2008).

O crescimento desta companhia tem sido realizado de uma forma essencialmente orgânica, sem recorrer à aquisição de outras concorrentes no mercado, o que é deveras notório, se atendermos à velocidade com que esta empresa se expandiu. Houve contudo algumas exceções, como a aquisição da Buzz em 2003, ou, em 2006, a tentativa frustrada de compra da irlandesa Aer Lingus*.

O último grande desenvolvimento desta companhia, foi o anúncio, em Abril de 2007, de que iria entrar no mercado de longo curso em 2009, criando para tal uma nova subsidiária. Esta nova companhia deverá começar por operar no mercado transatlântico norte (recentemente liberalizado), tirando partido da existência das condições, que as LCC privilegiam na escolha de entrada em novos mercados, rotas densas e com tarifas comparativamente elevadas. Segundo declarações do CEO da Ryanair, Michael O'Leary, à imprensa, o novo serviço possuirá duas classes de serviço e evitará a utilização dos grandes hubs, recorrendo pois, como na Europa, a aeroportos secundários²⁶.

Actualmente esta empresa possui uma enorme rede que, para além de abarcar todo o continente europeu, inclui também vários destinos no Norte de África, mais concretamente em Marrocos. Em Março de 2008, este gigante do mercado low cost europeu, tinha 742 rotas anunciadas ou já em operação, a partir de 27 bases espalhadas por todo o continente, recorrendo à sua frota uniformizada de 163 Boeing 737-800 (Ryanair 2008). Nessa rede estão incluídas 4 bases em território espanhol – Madrid, Valência, Réus (Barcelona) e Girona (Barcelona), detendo actualmente uma posição significativa do enorme mercado low cost deste país.

5.2. A EASYJET

A easyJet, que foi criada em 1995 em Inglaterra, é a segunda maior companhia low cost europeia, tendo sido responsável pelo transporte de 38,2 milhões de passageiros em 2007 (ELFAA 2007b). Esta companhia, que é frequentemente apontada como a maior rival da Ryanair, tem com esta algumas diferenças fulcrais de estratégia e de operação.

A Ryanair e a easyJet têm em comum, o facto de ambas terem recorrido ao modelo criado pela Southwest, como ponto de partida para o desenvolvimento de um novo modelo de negócio, marcado por uma ainda maior redução de custos (especialmente os relativos aos frills, como o transporte de bagagem ou o programa de milhas, que estas companhias não têm). Também à semelhança com a Ryanair, o modelo da easyJet pressupõe a não existência de transferências, baseando-se puramente num sistema ponto a ponto, sem qualquer tipo de conectividade assegurada.

A easyJet porém não acompanha o grau de fundamentalismo, na redução de custos e rentabilização do negócio a qualquer preço, praticado pela Ryanair, optando ao invés por introduzir algumas alterações

* Apenas três dias depois de metade do capital da companhia de bandeira irlandesa Aer Lingus, ter sido colocado em bolsa, a Ryanair anunciou ter adquirido uma posição significativa na empresa e anunciou também o lançamento de uma oferta pública de compra das restantes acções da companhia. Tal operação, marcadamente hostil (associada ao tom de marketing que sempre acompanhou a actividade da Ryanair), deparou-se com forte oposição do governo irlandês (que ainda detinha quase 30% do capital social da companhia), dos trabalhadores da Aer Lingus (que detinham no seu conjunto mais de 15% da companhia) e ainda da Comissão Europeia, preocupada que estava com a criação de um monopólio que limitasse a concorrência no mercado irlandês. Por fim, perante a iminência de um parecer negativo da Comissão Europeia, a Ryanair decidiu retirar a sua oferta de compra, não sem antes ter conseguido adquirir livremente em bolsa o equivalente a 29% da Aer Lingus.

na estratégia definida pela concorrente irlandesa. As principais diferenças do modelo da easyJet em relação ao modelo da Ryanair são as seguintes:

- Prefere voar para os aeroportos centrais, trocando uma quebra de produtividade, causada pelo congestionamento, por uma maior comodidade dos seus passageiros;
- Apesar de ter começado por utilizar B737, está progressivamente a mudar a frota para os A319/20/21;
- As receitas acessórias, ou alternativas, têm um menor peso nas contas da companhia;
- Tem uma política de marketing muitíssimo menos agressiva, optando por uma atitude positiva de negociação sem recorrer tão frequentemente, aos mecanismos de pressão mediáticos utilizados recorrentemente pela concorrente irlandesa.

O seu crescimento e sucesso têm, à semelhança da Ryanair, sido imparáveis e sustentados. Durante muito tempo estas duas companhias procuraram evitar entrar em competição directa uma com a outra, optando por construir redes em grande medida distintas e separadas (Gillen et al 2004). No entanto, fruto da saturação do mercado e da falta de destinos que sejam simultaneamente apelativos e livres da concorrência das outras LCC, tem-se começado a verificar alguma sobreposição das redes das duas maiores low cost europeias.

A expansão tem sido conseguida quer através do crescimento orgânico, quer por uma política de aquisições de outras operadoras no mercado, como a subsidiária low cost da British Airways, a Go Fly adquirida em 2002.

As receitas alternativas, como publicidade nos aviões e no site, venda de bilhetes de autocarro, aluguer de automóveis, cobrança de frills como bebidas e snacks a bordo, etc., constituem parte importante da facturação da companhia. Contudo, o seu montante global e principalmente o seu peso relativo no conjunto das receitas operacionais, são menores que os da Ryanair (ver quadro 8). De facto, neste tipo de receitas, a companhia irlandesa consegue obter uma rentabilidade por passageiro 26,8% superior à registada pela easyJet.

Quadro 8 – Receitas Alternativas da Ryanair e easyJet (fonte: Relatórios Anuais de Contas)

	2007	% do total das receitas operacionais	por PAX	2006	% do total das receitas operacionais	por PAX
Ryanair	362,104 M€	16,19%	8,52 €	259,153 M€	11,59%	6,10 €
easyJet	250,146 M€	9,53%	6,72 €	191,847 M€	7,31%	5,16 €

À semelhança da Southwest e da Ryanair, a easyJet possui uma política de salvaguarda de combustível, tendo já garantido 40% do combustível necessário para o segundo semestre de 2008, a um preço médio de US\$750 a tonelada de *Jet Fuel* (o preço deste combustível era, nos mercados internacionais a 13 de Junho de 2008, de US\$1314,4/tonelada).

Actualmente a easyJet possui uma rede que abarca todo o continente e que inclui, à semelhança da Ryanair, alguns destinos em Marrocos. A sua frota compreende 137 aeronaves (entre B737-700, A319-100, A320-200 e A321-200), que operam 360 rotas para 89 destinos em 23 países diferentes (ELFAA 2007b).

Por último, é curioso notar que, apesar de a Ryanair possuir uma maior rede, com um maior leque de rotas e destinos, de deter também a maior frota e de transportar o maior número de passageiros (32%

mais que a easyJet em 2007), o valor global das suas receitas operacionais seja inferior em quase 400 milhões de euros, ao das receitas operacionais da easyJet. Isto é contudo fortemente compensado pelo valor das despesas operacionais e de outros encargos, acabando a companhia low cost irlandesa por obter um lucro 85% superior ao da sua congénere inglesa.

5.3. AS COMPANHIAS LOW COST/CHARTER

Muitas das companhias habitualmente associadas ao modelo low cost, tiveram a sua génese em empresas de voos charter, herdando destas muitas das suas características (como os voos de longo curso para os mais populares destinos turísticos). Como exemplo destas empresas temos, entre muitas outras, a Thomsonfly e a AirBerlin na Europa, ou a AirTran nos EUA.

Este conjunto de empresas adoptou de facto, em maior ou menor grau, alguns dos aspectos do modelo de negócio de baixo custo, como a competição pelo preço, a standardização da frota de médio curso, uma única classe de serviço, alta utilização das aeronaves, venda pela Internet, tarifas de ida competitivas, etc. É de notar que muitas destas características eram já comuns ao serviço charter que, quando o sector estava regulado, era o modelo de negócio mais barato do mercado, com uma estrutura de custos marcadamente baixa e com uma forte política de optimização dos recursos e de rentabilidade dos activos.

As diferenças com o modelo mais puro do serviço de baixo custo, seguido por empresas como a Ryanair ou a easyJet, são diversas e por vezes marcantes, variando grandemente de companhia para companhia. Talvez o que mais marcadamente distingue este tipo de companhias do resto do mercado low cost, seja a forma como organizam as suas redes.

Segundo Vowles (2000), a forma de organização da rede destas companhias é muito semelhante à das companhias tradicionais, pois recorre à concentração num ponto central, o hub, da maioria do seu tráfego, para assim aumentar artificialmente a densidade das rotas e daí retirar economias de escala.

Ao observarmos as estatísticas de tráfego por aeroporto, de uma empresa como a AirBerlin (ver quadro 9), verificamos que mais de metade do seu tráfego se concentra em apenas três hubs da empresa (um valor muito semelhante ao das companhias tradicionais). Com esta análise simplista podemos ser levados, numa primeira fase, a concordar com Vowles. Contudo uma análise mais atenta à organização das redes destas companhias levar-nos-á a concluir que o cenário será, porventura, muitíssimo mais complexo.

Quadro 9 – Volumes de Passageiros nos principais hubs da AirBerlin
(fonte: Relatórios Anuais de Contas da AirBerlin 2007 e 2006)

	2007	2006
Palma de Maiorca	5.694.895	5.067.479
Berlim (3 aeroportos)	4.880.418	4.055.158
Düsseldorf	4.039.544	3.123.468
Total	14.614.857	12.246.105
Peso total na rede (%)	51,81	62,16

Se analisarmos a rede da AirBerlin atentamente, concluímos que na verdade esta congrega um conjunto de características do sistema hub-and-spoke, bem como elementos das redes ponto a ponto.

De facto a rede possui alguns importantes hubs, como Palma de Maiorca, com uma importante taxa de transferência mas, se analisarmos a conectividade em qualquer um destes pontos, depressa concluímos que é limitada a um determinado número de destinos e rotas. A conectividade está também limitada no número de escalas, apenas uma, que um passageiro pode efectuar com o mesmo bilhete. Dito de outra forma, não é possível ir do ponto A ao ponto D com o mesmo bilhete passando pelos pontos B e C. Ora, se existirem apenas ligações entre A-B, B-C e C-D, torna-se impossível a um passageiro adquirir uma passagem de A para D, sendo obrigado a adquirir duas passagens aéreas diferentes, sem que a companhia garanta a sua real conectividade e transferência (se por exemplo o passageiro perder o voo do segundo bilhete, devido ao atraso de um dos voos do primeiro bilhete, a companhia não está obrigada a ressarcir-lo ou a colocá-lo num outro voo alternativo para o mesmo destino).

Outra diferença entre estas redes e a das companhias tradicionais, está no número muito elevado de pequenos hubs que apresenta (quase duas dezenas). As companhias full service tendem a ser mais fundamentalistas na organização do sistema hub-and-spoke, limitando o número de hubs de forma a maximizar a densidade e daí retirar as economias de escala, que são o fundamento do seu negócio.

Por fim, como referido, estas redes possuem elementos do sistema ponto a ponto e a AirBerlin não é excepção. A simples análise do seu mapa de destinos e da sua escala de voos, permite concluir que existem uma série de pontos da rede, que apenas possuem ligações ponto a ponto sem qualquer conectividade. Por exemplo, um passageiro que queira viajar com a AirBerlin a partir de Varsóvia, só tem ao seu dispor ligações intercontinentais para os EUA, Canadá, África do Sul, Namíbia e Tailândia. Apesar de todos estes voos fazerem escala na Alemanha, o passageiro de Varsóvia não pode adquirir bilhete para esse destino, nem tão pouco para qualquer outro destino europeu. Se mesmo assim pretender voar para, por exemplo Düsseldorf, insistindo em fazê-lo com a AirBerlin e não estiver predisposto a “abandonar” o voo aquando da escala nesta cidade alemã (fazendo ponto de honra em cumprir todos os segmentos da viagem que efectivamente pagou), então não terá outra alternativa que não seja voar para os EUA e aí comprar uma nova passagem de volta para a Alemanha.

Esta forma de organização da rede é de facto pouco ortodoxa e poderá dever-se mais às reminiscências do serviço charter que esteve na base de fundação da empresa, bem como também às recentes aquisições de companhias rivais (como a LTU e a Condor no caso da AirBerlin), com os seus próprios condicionalismos de redes e mercados, do que a uma tentativa deliberada de simultaneamente obter as vantagens e benefícios dos sistemas ponto a ponto e hub-and-spoke.

5.4. A DIVERSIDADE DE MODELOS

Como pudemos antever nas secções precedentes, o modelo de negócio originalmente delineado pela Southwest, evoluiu e diversificou-se consideravelmente nas últimas quatro décadas. Desta evolução resultaram inúmeras variações ao modelo original, de tal modo que, actualmente, existe em todo o mundo, uma enorme diversidade de companhias a reivindicarem a condição de low cost, low fare ou no frills.

O mercado europeu não foi excepção a este fenómeno de diversificação. Com o advento da liberalização (que foi de implementação progressiva) e com a expansão do mercado europeu (fruto do alargamento da União Europeia a leste), assistiu-se ao aparecimento de uma profusão de companhias, cada qual com a sua versão do modelo de baixo custo.

As diferenças verificadas nas diferentes versões do modelo, estão intimamente ligadas às condições que presidiram à criação (ou transformação) da nova companhia. Estas condições passam quer pelas condições locais do mercado, quer pelo facto da companhia ter sido ou criada de raiz por capitais

independentes, ou criada de raiz como subsidiária de outra companhia ou ainda de ter resultado da transformação de uma companhia full service, regional ou charter.

Todas estas condições acarretam condicionalismos prévios que acabam por ter um papel decisivo no delinear da estratégia, (e portanto do modelo de negócio), das novas companhias low cost e consequentemente, também, no seu grau de sucesso. Estes condicionalismos vão desde o tipo da frota, hub e mercado herdados da companhia original – no caso daquelas que resultaram da transformação de uma companhia já existente; até à estrutura de custos e a estratégia da empresa mãe – no caso das subsidiárias; passando pela falta de músculo e solidez financeiras, bem como de experiência – no caso das companhias criadas de raiz com capitais independentes.

Francis et al (2006), oferecem-nos uma excelente caracterização das várias companhias, propondo uma agregação destas em cinco sub-modelos, cada qual com o seu conjunto de características que o diferenciam quer do modelo original, tal como foi definido pela Southwest, quer dos outros sub-modelos (ver quadro 10).

Como pudemos constatar este mercado é marcado pela enorme diversidade, com múltiplos modelos de negócio e formas de operar e ganhar dinheiro. Infelizmente, também por isso, não existe unanimidade entre os autores, mas também entre as autoridades e operadores do mercado, sobre quais as companhias que podem ser designadas como sendo de baixo custo. Essa discórdia estende-se a algumas das grandes companhias descritas anteriormente e que a opinião pública habitualmente associa à filosofia low cost*.

Impõe-se pois uma súmula das principais características, que na opinião do autor, caracterizam o modelo low cost actual.

* Exemplo desta situação é a posição das duas empresas públicas de gestão aeroportuária em Portugal – A ANA e a ANAM. A ANA considera, à semelhança da generalidade dos autores, a AirBerlin como fazendo parte do grupo das companhias de baixo custo. Já a ANAM (em comunicação ao autor relativa a este trabalho) classifica a mesma companhia como “(...)uma charter de carácter regular.”.

Quadro 10 – Os cinco sub-modelos do negócio low cost propostos por Francis et al (2004, pág.84-85)

Sub-modelos ou grupos de Low Cost	Descrição
Seguidoras do Modelo da Southwest	Este é o grupo que menos alterações introduziu ao modelo delineado pela Southwest. Apostam na forte redução de todos os custos, na optimização e rentabilização de todos os activos e na geração de receitas alternativas e complementares. Fazem parte deste grupo, para além da Southwest, companhias como a Ryanair e a easyJet. As principais características deste modelo são as mesmas dos modelos da Southwest, Ryanair e easyJet discutidos anteriormente.
Subsidiárias das Companhias Tradicionais	Este grupo compreende a generalidade das companhias subsidiárias, criadas pelas transportadoras tradicionais, como resposta à ameaça e concorrência crescentes das companhias do modelo Southwest. As principais diferenças deste grupo para o primeiro, prendem-se com a pesada estrutura de custos que estas companhias herdaram da empresa mãe, que por regra condenou este tipo de empresas ao fracasso, acabando por ser adquiridas pelas concorrentes do primeiro grupo. São exemplos deste tipo de companhias a Go Fly, a Buzz e a bmibaby.
Companhias Tradicionais com redução dos custos	Grupo de antigas companhias full service que optaram por englobar alguns dos preceitos, relativos à redução de custos (como o serviço <i>no frills</i>), do modelo low cost original. Fazem parte deste grupo companhias como a Aer Lingus.
Subsidiárias das Companhias Charter	Grupo de empresas como a AirBerlin e a Thomsonfly, que ou eram originalmente empresas charter (AirBerlin) ou foram criadas como subsidiárias de um operador charter. As principais características deste grupo foram já descritas anteriormente, possuindo algumas diferenças marcantes com o grupo da Southwest, nomeadamente por operarem rotas mais longas, por promoverem, embora de forma limitada, a transferência de passageiros nos seus hubs, etc.
Companhias estatais ou com financiamento público para competirem no segmento low cost	Este grupo não tem especial interesse para este trabalho, visto não estar presente no mercado europeu. Consistem contudo, resumidamente, em companhias que são subsidiadas pelos governos respectivos para competirem com base em preços muito baixos. Na prática o governo subsidia directamente as tarifas, com o objectivo de atrair tráfego para o seu destino.

5.5. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO MODELO LOW COST ACTUAL

O que é uma companhia de baixo custo e o que a diferencia de uma companhia de modelo tradicional? É esta pergunta que devemos responder, a fim de tentar sintetizar o actual modelo geral das low cost.

Segundo Francis et al (2004), o conceito geral do modelo das LCC é que os custos são reduzidos em relação ao modelo tradicional das companhias full service. Este pressuposto deve, a par do serviço regular, ser considerado como a condição *sine qua non* que define o modelo de negócio low cost.

Os quadros 11 a 14, espelham esse conceito, mostrando claramente a enorme diferença dos custos das empresas low cost em relação às transportadoras tradicionais. Esta informação permite-nos ainda dissipar algumas dúvidas sobre se determinada empresa poderá ser classificada como low cost. A AirBerlin, que tanta controvérsia gera, possui claramente uma estrutura de custos operacionais muitíssimo mais reduzida que as companhias tradicionais, chegando mesmo a ser inferior ao de algumas companhias low cost, como a easyJet ou a SkyEurope. As empresas easyJet, AirBerlin, Sky Europe e Southwest são companhias low cost. As restantes são companhias full service.

Quadro 11 – Estrutura operacional de custos e proveitos por lugar-quilómetro (PKO)*, em cêntimos de euro, de várias companhias europeias durante o ano de 2007 (fonte: relatórios anuais de contas) - cálculos do autor

2007	easyJet [†]	AirBerlin [‡]	Sky Europe	BA [‡]	Lufthansa	Iberia	TAP
Receitas Operacionais	6,03	4,27	5,58	8,37	8,15	8,27	7,10
Despesas Operacionais	5,36	4,26	6,08	7,82	7,71	7,84	6,79
Despesas Operacionais sem Combustível	3,61	3,31	4,71	5,92	6,00	6,11	5,23
Resultado Operacional	0,67	0,01	-0,50	0,55	0,44	0,43	0,31

Quadro 12 – Estrutura operacional de custos e proveitos por lugar-quilómetro (PKO)*, em cêntimos de euro, de várias companhias europeias durante o ano de 2006 (fonte: relatórios anuais de contas) - cálculos do autor

2006	easyJet [§]	AirBerlin ^{**}	Sky Europe	BA ^{**}	Lufthansa	Iberia	TAP
Receitas Operacionais	6,39	5,02	5,01	8,32	8,82	8,14	7,23
Despesas Operacionais	5,87	4,91	6,50	7,62	8,81	7,93	7,07
Despesas Operacionais sem Combustível	3,76	3,81	4,85	7,62	6,93	6,15	5,44
Resultado Operacional	0,51	0,11	-1,49	0,70	0,01	0,21	0,16

* Lugar-Quilómetro ou PKO é uma medida de produção, que se obtém multiplicando o número de lugares (e não de passageiros) existentes em cada voo pela distância percorrida pelo mesmo voo.

[†] Os valores da easyJet para 2007 referem-se ao período de 01 de Outubro de 2006 a 30 de Setembro de 2007

[‡] Os valores da British Airways e AirBerlin para 2007 referem-se ao ano fiscal IATA 2006, que vai de 01 de Abril de 2006 a 31 de Março de 2007

[§] Os valores da easyJet para 2006 referem-se ao período de 01 de Outubro de 2005 a 30 de Setembro de 2006

^{**} Os valores da British Airways e AirBerlin para 2006 referem-se ao ano fiscal IATA 2006, que vai de 01 de Abril de 2005 a 31 de Março de 2006

Quadro 13 – Estrutura operacional de custos e proveitos por lugar-quilómetro (PKO)*, em cêntimos de euro, de várias companhias americanas durante o ano de 2007 (fonte: relatórios anuais de contas) - cálculos do autor

2007	Southwest	American Airlines	Delta	Continental
Receitas Operacionais	4,21	5,74	5,37	5,23
Despesas Operacionais	3,87	5,50	5,06	4,98
Despesas Operacionais sem Combustível	2,79	4,00	3,75	3,60
Resultado Operacional	0,34	0,24	0,31	0,25

Quadro 14 – Estrutura operacional de custos e proveitos por lugar-quilómetro (PKO)*, em cêntimos de euro, de várias companhias americanas durante o ano de 2006 (fonte: relatórios anuais de contas) - cálculos do autor

2006	Southwest	American Airlines	Delta	Continental
Receitas Operacionais	4,62	6,11	5,57	5,57
Despesas Operacionais	4,14	5,82	5,56	5,37
Despesas Operacionais sem Combustível	3,07	4,26	4,14	3,91
Resultado Operacional	0,48	0,29	0,02	0,20

Tendo este preceito em mente, o da forte redução de custos comparativamente às FSC, é possível fazer um resumo das restantes características, sem prejuízo das variações anteriormente debatidas, que habitualmente encontramos no modelo de negócio das companhias low cost actuais. O quadro 15 faz uma súmula das principais características e diferenças entre o modelo low cost actual e o modelo das companhias full service, fazendo também uma análise das vantagens comparativas do modelo de baixo custo.

* Lugar-Quilómetro ou PKO é uma medida de produção, que se obtém multiplicando o número de lugares (e não de passageiros) existentes em cada voo pela distância percorrida pelo mesmo voo.

Quadro 15 – Sumário comparativo das características e vantagens do modelo low cost actual

Companhias Low Cost	Companhias Full Service	Vantagens do modelo Low Cost
Rede descentralizada, baseada num sistema ponto a ponto, concentrando-se em mercados de densidade elevada e comprovada*	Rede Hub-and-Spoke, centralizada em alguns, poucos, pontos centrais	Além de restringir o congestionamento nas suas bases de operação, evita a necessidade de criar uma rede que alimente o Hub (e que no fundo justifique a sua existência), concentrando-se nas rotas mais densas e rentáveis, conseguindo assim, simultaneamente, poupar dinheiro, no lado operacional e um maior encaixe financeiro, no lado comercial
Prefere os Aeroportos Secundários ou aqueles com menores taxas e congestionamento, que lhes garantam um tempo de rotação máximo de 25 minutos	Voa para os Aeroportos Principais e Centrais, congestionados e mais caros (devido também ao efeito dos Hubs)	Menores custos operacionais e maior produtividade, com menores tempos de espera e um tempo de rotação extremamente reduzido, que mantém os aviões no ar durante mais tempo. Para além de pouparem nas taxas aeroportuárias, mais reduzidas, conseguem muitas vezes incentivos e subsídios para operarem nos Aeroportos e regiões Secundárias
Operam voos continentais de curto e médio curso, com distâncias, preferencialmente de até 2.000 km, ou no máximo inferiores a 3 horas	Operam um mix de voos, fruto do seu tipo de rede: desde os voos regionais de cabotagem, até às viagens intercontinentais de 9 a 12 mil km	Os voos de curta duração possibilitam a maximização da utilização de aviões e tripulações, efectuando vários voos diários. Permitem também que as tripulações retornem todos os dias à base, evitando o pagamento das ajudas de custo e de estadia de pilotos e pessoal de cabine
Frota Estandardizada – apenas um modelo de avião (normalmente o Boeing 737 ou o Airbus A319/320)	À semelhança do tipo de percursos, possuem um leque variado de aviões, chegando a possuir diversos modelos do mesmo tipo de aeronave	Poupança na aquisição das aeronaves (através de descontos de quantidade) e economias de escala na manutenção e no treino das tripulações. Permite ainda uma melhor rotatividade do pessoal entre aeronaves
Apenas uma classe (turística/económica)	Até três classes de serviço (primeira, executiva e turística)	Simplifica a estrutura de preços, planeamento e reservas. Maximiza o número de lugares na aeronave. Facilita toda a operação dentro do avião (no embarque, no voo e no desembarque)

* Nos EUA, por exemplo, as LCC entraram em 75% dos mercados que gerem mais de 1.000 passageiros diários, 53% dos que produzam entre 501 e 1.000 passageiros/dia e apenas 6,7% das rotas que originem 500 passageiros ou menos antes da entrada da LCC. (Ito e Lee 2003a)

Quadro 15 (continuação) – Sumário comparativo das características e vantagens do modelo low cost actual

Companhias Low Cost	Companhias Full Service	Vantagens do modelo Low Cost
Serviço <i>no frills</i> *	Serviço com uma variedade de extras, como comida e bebidas	Poupa dinheiro às companhias, quer no investimento das aeronaves, quer na manutenção dos equipamentos e sobretudo na aquisição e fornecimento dos extras, como comida, bebida e jornais (qualquer amenidade, como sandes, bebidas e bagagem extra terá que ser paga à parte). Permite ainda libertar espaço dentro da aeronave (necessário para armazenamento e para o aquecimento das refeições) que é aproveitado para colocar mais lugares ou para transportar mais carga paga
Sem marcação de lugares	Reserva de lugares marcados	Facilita e diminui o tempo de embarque. Simplifica o processo e permite poupar tempo e dinheiro
Sem programa de milhas	Programas de fidelização de clientes extremamente complexos, com vários parceiros	Não existem custos de investimento ou de operação associados ao programa de milhas. Na filosofia destas empresas, a fidelização faz-se pelo preço
Utilização preferencial e quase exclusiva das formas de venda directa, como o telefone e a Internet	Venda directa, mas também através dos operadores e agentes de viagens	Permite poupar nas comissões pagas aos agentes de viagens. O resultado das vendas entra directa e imediatamente na conta da companhia. Aumenta o tráfego do sítio da companhia, valorizando-o como veículo publicitário
Sem reembolsos, sem alterações gratuitas à viagem adquirida	Reembolsos totais ou parciais dos bilhetes não utilizados. Flexibilidade nas alterações do bilhete	Garante a facturação integral de todos os lugares vendidos, independentemente de estarem ou não ocupados. Simplifica e desburocratiza o processo, poupando assim dinheiro

* Serviço sem quaisquer extras incluído, como refeições, bebidas, entretenimento, transporte de bagagem extra etc.

Quadro 15 (continuação) – Sumário comparativo das características e vantagens do modelo low cost actual

Companhias Low Cost	Companhias Full Service	Vantagens do modelo Low Cost
Fontes alternativas, inovadoras e complementares de receitas, como a venda agressiva de publicidade ou outros serviços, como viagens de autocarro, ou aluguer de automóveis	Atitude conservadora e de pouca atenção no que toca a fontes inovadoras de receita complementar	Embora possam, individualmente, representar montantes relativamente modestos, o custo da sua implementação é negligenciável*, constituindo no seu conjunto uma importante receita
Baixa sindicalização dos funcionários. Acordos de empresa mais recentes e vantajosos para a empresa.	Sindicatos com um enorme poder na política da empresa. Acordos de empresa rígidos e altamente ruinosos para a companhia.	Neste campo poder-se-ia antes falar das enormes desvantagens das Companhias Tradicionais, com os enormes prejuízos resultantes das greves frequentes, do absentismo, da baixa produtividade e ainda da política salarial anacrónica
Estrutura de gestão de menor dimensão, com um menor número de quadros de topo (Barret 2004; Alves e Barbot 2007, pág 119)	Estrutura de gestão complexa e pesada, com um número elevado de directores, departamentos e unidades de gestão	Processos de decisão menos burocráticos e portanto mais leves e ágeis, permitindo uma mais rápida e flexível resposta aos constantes desenvolvimentos e sobressaltos de um mercado cada vez mais dinâmico (Alves e Barbot 2007, pág 119)
Preço simples e imbatível no serviço regular de transporte de passageiros	Estrutura de preços complexa e cara	Traz para o mercado um vasto conjunto de novos clientes que de outro modo não viajariam, ou fá-lo-iam por outro modo. Conquista os passageiros que são mais sensíveis ao preço, às companhias tradicionais

* O sítio da Internet já existe, o espaço dentro dos aviões onde colar publicidade também, a tripulação (que, por motivos de segurança, tem que ser em número semelhante à das companhias tradicionais) idem, estando disponível, visto não providenciar serviço de catering generalizado e gratuito, para vender e promover outros produtos durante a duração do voo.

6

A IMPORTÂNCIA DAS COMPANHIAS LOW COST E OS SEUS IMPACTOS NOS MERCADOS

6.1. NOTA INTRODUTÓRIA

Como referido por Franke (2004, pág. 17), as maiores companhias full service demoraram 15 anos nos EUA e 20 anos na Europa, para começarem a dar alguma atenção ao fenómeno gerado pelas companhias low cost. Mesmo depois de decorridas duas décadas do início de um processo que se revelava imparável, os responsáveis das maiores transportadoras tradicionais insistiam em relativizar a importância do fenómeno, considerando-o periférico e de carácter regional. Acreditavam que tal processo estaria, pela sua própria natureza, que apelava aos passageiros de menor valor e rentabilidade, confinado a regiões como as Ilhas Britânicas e o Sul e Sudoeste dos EUA. Esta percepção viria a ser alterada pela avassaladora e crua realidade do mercado. A este propósito Ito e Lee (2003b) lembram as declarações, proferidas em 2002, por dois altos responsáveis da indústria tradicional do transporte aéreo. Segundo o administrador executivo da Delta Airlines “as companhias low fare representam uma real ameaça para a Delta, [uma ameaça] substancialmente maior que a competição proveniente do sistema hub-and-spoke”²⁷ (i.e. das restantes companhias full service). Outra companhia a acordar para a nova realidade foi a American Airlines. Nas palavras do seu administrador executivo “O grosso da competição ao nosso negócio nos últimos 15 anos proveio de empresas que fazem o mesmo que a nossa. Esse já não é o caso”²⁸, reconhecendo assim a importância das empresas de baixo custo e a ameaça que passaram a representar para os gigantes da indústria.

6.1.1. A CONQUISTA DA AMÉRICA

Nos EUA, pelas próprias circunstâncias cronológicas que rodearam a criação das companhias de baixo custo, assistiu-se mais cedo à invasão generalizada, por parte destas, dos mercados até então considerados como a coudada privada das FSC. Depois de terem entrado em quase todas as rotas de maior densidade e menor distância – em 2002 cerca de $\frac{3}{4}$ dos mercados que gerassem mais de 1.000 passageiros/dia, estavam já ocupados pelas companhias de baixo custo (Ito e Lee 2003a); as LCC começaram a penetrar no mercado das rotas de menor densidade e maior distância, um sector vital do sistema que alimenta e justifica os hubs das FSC.

Também a penetração das LCC nas regiões metropolitanas onde as companhias full service americanas instalaram os seus hubs revelou-se imparável. Segundo Ito e Lee (2003a) as LCC eram responsáveis por um quarto ou mais dos passageiros origem/destino, em cinco das maiores regiões metropolitanas do país, (a saber: Chicago, Dallas, Miami, Houston e São Francisco), apesar da

presença nessas mesmas regiões, dos principais hubs das companhias full service americanas (em Chicago funcionam mesmo dois hubs, o da American Airlines e o da United Airlines, ambos localizados no aeroporto de O'Hare).

Em 1990 as LCC detinham 7% do mercado norte-americano. Em 2002 eram já responsáveis por quase 25% dos passageiros transportados nos EUA (Ito e Lee 2003a). O crescimento tem sido contínuo e registou uma forte subida com as mais recentes crises económicas e/ou geopolíticas, aproveitando a decadência acelerada das companhias tradicionais. A Southwest por exemplo, no período que se seguiu ao 11 de Setembro de 2001 e até ao final de 2007, registou um crescimento de quase 41% no mercado doméstico norte-americano, conquistando 29,5 milhões de passageiros/ano. No mesmo período e no mesmo mercado, o conjunto das três maiores companhias full service, perdeu um total de 25 milhões de passageiros/ano. A Southwest sozinha, foi responsável por quase um quarto do crescimento total de tráfego de passageiros no mercado doméstico norte-americano. As restantes companhias de baixo custo contribuíram também, fortemente, para o crescimento do mercado, amenizando assim os efeitos da quebra acentuada do sector tradicional.

6.1.2. A INVASÃO DA EUROPA

O fenómeno na Europa foi muito semelhante ao que ocorreu nos EUA, com a diferença de que se iniciou mais tarde e de que foi capitaneado por empresas que elevaram a um novo patamar o modelo original da Southwest. Outra diferença foi a maior quantidade e diversidade de companhias que tentaram operar no mercado do baixo custo – segundo a ELFAA (2004) seriam 60 as companhias low fare a funcionar no mercado europeu, por altura do alargamento da União. Esta característica, como já referido, deveu-se à enorme fragmentação do mercado de transporte aéreo europeu aquando da sua liberalização (devido à fragmentação político-administrativa então vigente). Outro aspecto distinto do fenómeno das low cost na Europa, foi a enorme rapidez com que as principais companhias conseguiram implantar-se e conquistar uma fatia significativa do mercado. Este facto é explicado quer pela maior fragmentação do mercado pré-liberalização, (com cada país a deter a sua companhia de bandeira, sendo que a maioria destas era e é de pequena/média dimensão), quer ainda pelo maior anacronismo de gestão e estratégia das companhias tradicionais europeias comparativamente às suas congéneres norte-americanas, habituadas há muito à competição e a uma gestão racional, regida pelas regras de mercado.

O peso das LCC no mercado europeu não tem parado de aumentar. Em 2004 estimava-se que as companhias de baixo custo seriam responsáveis por 24% do tráfego regular de transporte de passageiros (origem-destino) no mercado interno europeu (ELFAA 2004), ou seja, cerca de 80 milhões de passageiros/ano. Apenas dois anos mais tarde, essa fasquia era elevada para 30%, com as LCC a transportarem cerca de 140 milhões de passageiros no ano de 2006 (ELFAA 2007).

Se considerarmos o período mais lato de 2002 a 2007, constatamos que o tráfego das companhias low cost explodiu, passando de uns já respeitáveis 40 Mpax* em 2002, para uns impressionantes 140 Mpax em 2007, um crescimento impressionante de 350% em apenas 5 anos.

O crescimento global do mercado intra-europeu tem sido, em grande medida, suportado ou estimulado pelas companhias de baixo custo. Por exemplo, de 2005 a 2007, as LCC criaram 413 das 426 novas rotas criadas nesse período, em todo o mercado europeu (ELFAA 2007).

* Mpax – Milhão de Passageiros/ano

6.2. OS IMPACTOS CRIADOS PELAS COMPANHIAS LOW COST NO MERCADO DO TRANSPORTE AÉREO

Analisado que está o impacto que a Southwest tem nos mercados em que entra, o chamado “Efeito Southwest”, importa agora confirmar se esse efeito, de enorme redução das tarifas e um espectacular aumento da procura, se estende às restantes companhias de baixo custo americanas e europeias.

6.2.1. OS IMPACTOS NAS TARIFAS

A generalidade dos estudos confirma que o “Efeito Southwest”, no que toca às tarifas, ocorre com a generalidade das restantes companhias de baixo custo no mercado, havendo contudo variações na amplitude dessas reduções, dependendo de qual a dimensão da LCC (quanto maior for a sua rede, maior será a ameaça às incumbentes e portanto mais amplas serão as reduções) e qual a versão do modelo low cost que adoptou (companhias com estruturas de custos mais baixos, como a Ryanair, terão a possibilidade de cobrar tarifas mais baixas, conseguindo deste modo, pelo menos inicialmente, provocar uma maior redução das tarifas médias da incumbente).

Windle e Dresner (1999), comprovaram que o efeito de redução de tarifas ocorre quando uma outra companhia de baixo custo, a ValuJet, entra num novo mercado, neste caso o principal hub da Delta Airlines, em Atlanta. Nesse estudo não só atestaram que a companhia incumbente baixava as suas tarifas na rota directamente ameaçada pela ValuJet, como também reduzia os preços de todas as rotas que atravessassem o hub, numa manobra que poderá ter como objectivo desencorajar a entrada da LCC nas restantes rotas servidas pelo hub.

Vowles (2000) concluiu que, a presença de uma LCC numa determinada rota, tem como consequência a redução média das tarifas nesse mercado em US\$45,47. O mesmo estudo confirma que esta redução é mais significativa nas rotas onde uma companhia full service detivesse uma posição dominante, cobrando tarifas comparativamente mais elevadas que as praticadas em rotas de distância equivalente. Um exemplo apontado é o da rota Kansas City-Minneapolis, em que a tarifa média, de ida, praticada antes da entrada de uma LCC (neste caso a Vanguard) era 38,8% superior ao que seria expectável, registando, no ano seguinte à entrada da LCC, uma forte redução de 68,0% (de US\$225 para US\$72).

Segundo Barret (2003), o aparecimento do fenómeno das companhias de baixo custo na Europa, teve como consequência, uma redução das tarifas nos mercados em que entraram, redução essa que chegava, em certos casos, a atingir valores de 80%.

Outro aspecto desta guerra tarifária foi abordado pelo Departamento de Transportes Norte-Americano (DOT) num estudo de 1997. Neste, o DOT levantava a suspeita de que, a ausência das LCC em regiões metropolitanas onde as FSC detinham hubs, estaria a resultar num aumento injustificado das tarifas praticadas nas rotas de e para essas regiões (DOT 1997). Isto dever-se-ia não só à ausência da concorrência das LCC, mas sobretudo a uma tentativa das companhias tradicionais compensarem as perdas nos restantes mercados, onde foram obrigadas a baixar as suas tarifas devido à presença das companhias de baixo custo. Windle e Dresner (1999) estudaram esta questão, através da análise da resposta que a incumbente Delta deu à entrada da ValuJet no seu hub de Atlanta. Neste estudo concluíram que a resposta da Delta não passou por um aumento das tarifas nas rotas exteriores ao hub onde a LCC tinha entrado, não confirmando assim a suspeita aventada pelo DOT.

A verdade é que, as tarifas tendencialmente mais caras, registadas nos hubs onde as LCC não tenham presença, já existiam muito antes de o modelo low cost ter sido inventado, e devem-se ao chamado “prémio de hub” (“hub premium”, que consiste num custo acrescido na tarifa de acesso ao hub, que é cobrado apenas aos passageiros que tenham o hub como origem ou destino final). Isto acontece, como

já referido anteriormente, devido à posição dominante da companhia no mercado da região*. As companhias low cost, ao operarem novas rotas com destino ao hub de uma companhia tradicional, têm o potencial de seriamente limitar a capacidade destas de usufruírem da sua posição dominante e assim cobrarem os preços mais elevados que essa posição lhes proporcionava (Lijesen et al 2005).

Um dos receios, muito propalado nesta indústria, é a da concorrência desleal e a da prática de dumping (através da redução artificial dos preços, acompanhada por um súbito aumento da oferta) por parte das grandes companhias quando uma concorrente tenta entrar num seu mercado, especialmente quando num dos pontos da rota se encontra o principal hub da incumbente. Ito e Lee (2003a) estudaram o tipo de resposta das empresas incumbentes à entrada das LCC no seu mercado. Nesse estudo, baseado no mercado americano, recorreram à análise da entrada de dezasseis companhias de baixo custo (incluindo a Southwest), em 370 novas rotas, já ocupadas num ou nos dois extremos, por uma das sete maiores FSC americanas, concluindo que, apesar de existir um padrão de resposta das incumbentes, através da descida das tarifas médias (15,1%) e do súbito aumento da oferta (4,0%), esta não será muito agressiva, ficando muito aquém das reduzidas tarifas e incrementos de oferta introduzidas pelos novos concorrentes (50,5% da tarifa média original da incumbente e uma nova oferta de 32,7% da capacidade pré-existente). É no entanto importante lembrar que tal estudo se refere às tarifas médias dos incumbentes e que estas possuem uma estrutura complexa e estratificada de preços. A redução só se deverá fazer sentir nas tarifas mais baixas, que são em número limitado, podendo por isso resultar num abaixamento médio global de preços menor do que seria espectável. O mesmo se passa com o aumento da capacidade: o mercado que o incumbente vê ameaçado é o dos passageiros de menor valor acrescentado, os mais sensíveis ao preço (mesmo na classe económica existem diversos escalões de preço, mediante a disponibilidade, significando que existem também diferentes níveis de sensibilidade ao preço por parte dos passageiros desta classe), cujos lugares são em número limitado. Qualquer prática de concorrência desleal através do aumento artificial da oferta, far-se-ia também, à semelhança do preço das tarifas, de forma medianamente limitada. A verdade é que existem declarações, referidas aliás por vários autores (como Ito e Lee 2003a), das entidades de supervisão, como o Departamento de Transportes Norte-Americano, de que a prática de dumping seria uma realidade no transporte aéreo. Contudo, algumas das LCC, como a Southwest, a Ryanair e a easyJet, cresceram de tal forma nos últimos anos e possuem uma tal robustez financeira e operacional, que não estarão em condições de serem sequer ameaçadas por práticas deste tipo (aliás, muito pelo contrário, estas companhias encontram-se hoje numa posição de tal domínio sobre determinados mercados, que elas próprias poderão vir, no futuro, a ser acusadas de políticas ou procedimentos menos leais e claros).

Por último, Barbot (2006), concluiu que, ao contrário de muitas das companhias full service, as posições dominantes das companhias de baixo custo num aeroporto podem resultar numa diminuição efectiva do custo das tarifas, apontando os aeroportos dominados pela Ryanair como um dos exemplos em que isso acontece.

* Como se poderá verificar mais à frente, no estudo do mercado português, estes prémios de hub são também cobrados pela TAP nos seus hubs de Lisboa e Porto. Na prática, os passageiros destas duas regiões são prejudicados em relação aqueles que, viajando na mesma companhia e para o mesmo destino, apenas utilizam os aeroportos de Lisboa e Porto para fazerem escala e transferirem-se para um outro voo.

6.2.2. OS IMPACTOS NA PROCURA

Outra característica do “Efeito Southwest” é o repentino e por vezes espectacular aumento da procura, principalmente notado em aeroportos secundários, que não possuem serviço prévio para as rotas que a LCC aí começa a operar.

Este efeito não está adstrito à Southwest, verificando-se o mesmo aumento exponencial da procura com a entrada das outras LCC em novos mercados. Por exemplo, a entrada da companhia de baixo custo americana Vanguard, na rota Kansas City-Minneapolis, provocou aí um aumento de procura de 89,9% (Vowles 2000).

A importância do papel das LCC no crescimento da procura é bem patente no estudo do Departamento de Transportes dos EUA de 1997. Este conclui que, durante a primeira metade da década de 90, “virtualmente todo o crescimento de tráfego doméstico pode ser atribuído à expansão do serviço de tipo Low Cost” (DOT 1997, pág. 2). Segundo esta declaração é possível concluir que, as companhias low cost conseguiram, directa ou indirectamente, desde o fim da Guerra do Golfo em 1991 e até ao ano de 1996 que precede o referido estudo, trazer para o mercado mais de 116 milhões de novos passageiros (ver quadro 16).

Quadro 16 – Evolução do Mercado Doméstico dos EUA – Passageiros/ano (PAX) - (fonte: DOT 2008)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Pax Dom. EUA	406.062.968	425.153.939	436.297.113	475.599.477	492.467.084	522.426.104
Crescimento Pax		19.090.971	11.143.174	39.302.364	16.867.607	29.959.020
Crescimento %		4,70	2,62	9,01	3,55	6,08
Cresc. Acum Pax		91.090.971	30.234.145	69.536.509	86.404.116	116.363.136
Cresc. Acum. %		4,70	7,45	17,12	21,28	28,66

Este crescimento súbito da procura deve-se ao facto de as companhias de baixo custo apelarem inicialmente a um conjunto de passageiros muito sensíveis ao preço e que, normalmente, não utilizariam o transporte aéreo para realizarem as suas viagens, optando antes por viajar de carro, autocarro ou comboio. A este propósito as LCC têm afirmado ao longo da sua história, que são criadoras de mercado e não tomadoras do mesmo, tentando assim aplacar os receios das FSC e das entidades oficiais de que possam tomar o mercado já existente de assalto, acabando com a presença das companhias tradicionais.

No entanto, as evidências registadas nos últimos anos, demonstram que as companhias de baixo custo se tornaram cada vez mais apelativas aos passageiros que habitualmente viajariam nas companhias tradicionais, começando deste modo a “roubar” efectivamente parte do mercado das FSC.

Actualmente estima-se que, do novo tráfego conseguido pelas companhias de baixo custo, 60% sejam novos passageiros, que de outro modo não viajariam de avião; e 40% sejam passageiros que já estavam no mercado e que originalmente viajavam com as FSC (ELFAA 2007a).

Este facto será especialmente nefasto para as FSC no que toca aos passageiros de negócios, por causa do seu valor e da sua relevância para a sobrevivência deste tipo de companhias. De facto tem-se registado uma cada vez maior tendência para que este tipo de passageiros opte por efectuar as suas viagens de curto e médio curso nas LCC. Por exemplo, segundo um estudo enunciado por Mason (2002), 33% dos passageiros da easyJet no aeroporto de Luton em 2000, eram passageiros de negócios. Já um inquérito realizado em Outubro de 2006, ao perfil dos passageiros do aeroporto de

Charleroi (Brussels South)*, revelou que o motivo negócios era a razão apontada por 18% dos passageiros para empreenderem a sua viagem (BSC 2006).

A esta mudança de paradigma não será alheia uma alteração do modelo de negócio original da Southwest, protagonizada por empresas como a easyJet, que optam deliberadamente por voar para aeroportos mais centrais, perto dos centros de negócios. Esta empresa aposta também na massificação das frequências entre os maiores centros de negócios europeus, de forma a dar maior liberdade de escolha aos seus potenciais clientes de negócios. Por último, esta companhia, à semelhança de outras LCC, criou uma política declarada de conquista deste sector do mercado, introduzindo flexibilidade nas suas passagens aéreas, dando a opção ao passageiro de negócios de alterar o seu voo para um horário que lhe seja mais conveniente, mediante a disponibilidade de voos e do pagamento de uma pequena taxa, bem como da diferença tarifária, caso esta exista.

Por último, esta tendência tem sido também incentivada por muitas das empresas que têm de enviar o seu pessoal em viagens de negócios. Estas têm, crescentemente, num esforço de racionalização, criado sistemas que permitam devolver aos seus funcionários, parte da poupança conseguida por estes optarem por viajar nas companhias de baixo custo, em detrimento das companhias tradicionais.

6.2.3. OS IMPACTOS NO VALOR DO MERCADO

É interessante observar que, embora se assista a um crescimento formidável da procura após a entrada de uma companhia de baixo custo, nem sempre esse crescimento resulta em ganhos para o mercado. De facto, por vezes o crescimento da procura numa determinada rota, por muito formidável que possa parecer, não chega para compensar a forte redução das tarifas, acabando por haver uma diminuição efectiva do valor global da rota. Obviamente que tal fenómeno não ocorrerá em rotas cuja procura pré-LCC fosse inexistente ou insignificante, mas nos mercados em que esse tráfego tivesse já um grande significado, como nas rotas entre as maiores regiões metropolitanas, as perdas poderão ser significativas. Vowles (2000) no seu estudo da Vanguard e da rota Kansas City-Minneapolis, refere que embora a procura tenha quase duplicado, o valor global do mercado decresceu na realidade cerca de 45%.

Isto não será alarmante nem para as companhias low cost (que operam com uma estrutura de custos muito baixa), nem para as regiões onde estas operam (a poupança conseguida pelos passageiros na passagem aérea poderá ser gasta no destino, em estadias, ou noutras despesas), mas será, com toda a certeza, para as companhias full service, que com a sua pesada estrutura de custos, não conseguem acompanhar a descida de preços e aguentar a redução de valor do mercado.

6.2.4. OS IMPACTOS NAS OUTRAS COMPANHIAS

Nesta alínea pretende-se analisar o conjunto de alterações, de estratégia, de forma, da permanência ou não no mercado, que as outras companhias foram obrigadas a empreender em resposta à entrada das companhias de baixo custo nos seus mercados.

Como Franke (2005, pág. 18) refere, duas das principais dificuldades encontradas pelas companhias full service, em lidar com a concorrência e pressão exercidas pelas companhias de baixo custo, foram: a lógica dos sistemas de reserva por computador – que privilegiam a conectividade, limitando assim a

* Aeroporto secundário da região de Bruxelas cujo movimento de passageiros é quase integralmente da responsabilidade das companhias de baixo custo, com especial destaque para a Ryanair, que aí instalou a sua primeira base continental.

capacidade das FSC de reduzir o seu nível de operação, sob pena de perderem uma quota de mercado desproporcional para os seus concorrentes; e a estrutura de custos relativamente elevada das FSC, que as impede, sob pena de perderem a sua solvência e rentabilidade financeira, de lutar e captar o novo tipo de procura, de passageiros mais sensíveis ao preço, criado pelas companhias low cost.

Uma resposta muito comum adoptada pelas companhias tradicionais, em ambos os lados do atlântico, para fazer face à pressão das LCC, foi a de criarem as suas próprias subsidiárias de baixo custo. Infelizmente estas subsidiárias herdaram muitos dos problemas da empresa mãe, como uma estrutura de custos pesada, acordos de empresa anacrónicos, estruturas de gestão lentas e pesadas, etc., acabando por terem um tempo de vida limitado, sendo vendidas na sua maioria às próprias concorrentes low cost que pretendiam combater.

Outras companhias optaram por uma via distinta, adoptando, nas rotas domésticas e de médio curso, (aquelas que são directamente afectadas pela emergência das LCC), algumas das características do modelo low cost, como a venda de passagens só de ida, a eliminação de parte dos frills e uma forte aposta nos canais de venda directa (através de campanhas de marketing, de descontos nas tarifas, etc.). Foi esse o caso das britânicas (mercado onde as LCC eram mais fortes) BMI e British Airways (Mason 2002). Algumas companhias charter optaram por esta solução, saindo parcialmente do circuito das agências de viagens, começando a vender o seu produto, a viagem aérea, directamente aos consumidores.

As companhias charter que insistiram em manter o seu modelo de negócio inalterado, foram efectivamente arredadas de muitos dos seus antigos mercados, especialmente nas rotas com uma duração inferior a 2,5 horas (Williams 2001). As LCC oferecem a possibilidade dos passageiros adquirirem uma passagem a preços reduzidos sem que esta venha embrulhada num pacote de férias, que inclua estadia, transferes e outros extras das agências de viagens. Com o advento da Internet, os turistas passaram a ter a possibilidade de criarem eles próprios os seus pacotes de férias, procurando os preços mais baratos em cada componente da viagem e melhor adaptando o programa aos seus gostos e necessidades. As LCC oferecem ainda uma maior comodidade e liberdade de escolha, decorrente do serviço regular e do maior número de frequências. Tudo isto levou a que o mercado charter tradicional esteja em plena retirada, (ou transformação), dos mercados de curta-média distância onde as LCC comecem a operar.

Outras houve que não souberam, ou não puderam adaptar-se, acabando por se retirar dos mercados onde as LCC operam, refugiando-se naqueles onde ainda gozam uma posição dominante e onde ainda desfrutam de algum protecção. Este tipo de empresas está, pela triste realidade do mercado liberalizado, condenada a fechar as portas.

Talvez o principal impacto que as companhias de baixo custo tiveram nas restantes transportadoras, foi o de promoverem a sua eficiência, mesmo naquelas rotas e mercados onde as LCC (ainda) não operam.

6.2.5. OS IMPACTOS NOS AEROPORTOS

O aparecimento das low cost acarretou profundas alterações no cenário aeroportuário americano e europeu. Isto é especialmente verdade neste último, onde companhias como a Ryanair adoptaram uma versão mais fundamentalista do modelo de negócio da Southwest, procurando obter os preços mais baixos de todos os seus fornecedores, especialmente os aeroportos, não se importando de voar para estruturas aeroportuárias arcaicas, espartanas e distantes dos destinos que pretendem servir, se com isso conseguirem uma poupança nos custos de utilização do aeroporto.

Quanto às condições do aeroporto, a operação das LCC exige o mínimo que se pode esperar. As LCC não fazem transferência de passageiros e por isso não necessitam de grandes e confortáveis terminais para acomodar os seus passageiros entre voos. O nível de serviço a bordo das LCC é também minimalista, quando não mesmo inexistente, prescindindo portanto das infra-estruturas em terra para suporte desses serviços.

Em relação à maior distância a que estes aeroportos estão dos centros das grandes cidades, esta não constitui problema para as LCC (pelo contrário, a grande maioria até acaba por aumentar as suas receitas com tal situação, ao vender nos seus voos bilhetes de autocarro de ligação ao centro da cidade). Tal acontece porque a catchment area, ou área de influência, de um aeroporto aumenta quando se trata do mercado das LCC, devido à predisposição destes passageiros em viajarem maiores distâncias por modos terrestres para acederem ao aeroporto. Esta maior predisposição deve-se ao facto de que, este tipo de passageiros é mais sensível ao preço e menos ao tempo, preferindo trocar este último (no acesso ao aeroporto), pelo primeiro (tarifas mais reduzidas). Gillen e Morrison (2003) referem que essa distância no caso do mercado das LCC, se pode alongar em tempo, até às duas horas de viagem no acesso ao aeroporto.

O surgimento das LCC veio pois alterar profundamente o mapa aeroportuário europeu, trazendo para a mesa de jogo um número considerável de pequenos aeroportos secundários, que nunca antes julgaram vir a ter um papel significativo no mercado de transporte regular. Infelizmente para estes, existe um maior número de aeroportos secundários do que companhias low cost. Tal, mais uma vez, é particularmente notório no continente europeu, onde fruto do fim da Guerra Fria, existe um grande número de antigas bases aéreas, que passaram para a tutela dos governos regionais ou até mesmo para as mãos de investidores privados, que assim vêem uma oportunidade de rentabilizar o seu investimento e de trazer mais negócio e riqueza para as suas regiões.

Deste modo, o surgimento das companhias low cost na Europa, representou simultaneamente uma oportunidade e um desafio para os numerosos aeroportos secundários sub utilizados do continente. Uma oportunidade de negócio onde antes não se perspectivava nenhum, o desafio da concorrência, onde esta previamente também não existia.

As LCC têm uma enorme capacidade de entregarem consideráveis volumes de tráfego para os aeroportos secundários (Barret 2004). Isto levou a que estes comessem a disputar a actividade das companhias de baixo custo, oferecendo-lhe cada vez melhores condições, como a redução dos custos de utilização, ou seja das taxas aeroportuárias.

Os aeroportos secundários sub utilizados conseguem oferecer estas reduções porque o custo de manter o aeroporto em funcionamento é, até determinados patamares, praticamente constante face ao aumento da procura^{*}. Assim, mesmo cobrando menos pelos seus serviços, conseguem um muito maior número

^{*} Isto deve-se ao facto de existirem determinados custos de investimento e de operação que são fixos – como a construção da pista, ou a operação dos serviços de bombeiros; e que não dependem da capacidade final do sistema aeroportuário (o conjunto das infra-estruturas do lado ar e do lado terra). Assim, qualquer aeroporto mais pequeno, com pequenos investimentos, essencialmente do lado terra (no terminal, nos acessos, no estacionamento automóvel, etc.), consegue aumentar consideravelmente a sua capacidade e prover ao aumento exponencial de tráfego trazido pela companhia low cost. Desta forma, o aeroporto consegue processar um muito maior número de passageiros, a um custo unitário consideravelmente inferior. Esta lógica tem contudo limites, existindo certos patamares de procura que, a serem ultrapassados, obrigam a novos e avultados investimentos (como a construção de uma segunda pista) que fazem com que os custos unitários sofram um repentino e desmedido aumento. Ao mesmo tempo o aeroporto vê-se novamente com uma capacidade excedente do lado ar,

de passageiros pelo, praticamente, mesmo custo de operação. Logo os custos unitários de operação do aeroporto, por passageiro, sofrem uma redução substancial com o aumento da procura.

À medida que cada vez mais aeroportos secundários começaram a aperceber-se da oportunidade criada pelas LCC, começou também a existir uma maior competição entre as autoridades aeroportuárias. Os aeroportos são estruturas fixas e, pela sua natureza, implicam avultados investimentos que têm de ser remunerados. As companhias aéreas pelo contrário são móveis, um dia podem estar a voar para um aeroporto e no dia seguinte mudarem para o aeroporto ao lado, causando enormes prejuízos à primeira estrutura e dando uma grande oportunidade de negócio à segunda*. Tal situação, associada ao já referido facto de haver um excesso de capacidade de aeroportos secundários na Europa, levou a que a balança de poder entre aeroportos secundários – companhias de baixo custo, se tornasse ainda mais desequilibrada em favor destas últimas. As LCC aproveitaram o clima de concorrência para assim conseguirem obter um ainda maior conjunto de regalias junto dos aeroportos, como taxas irrisórias e calculadas em função do verdadeiro índice de produção da companhia, que é o número de passageiros transportados, e não como habitualmente por operação (de aterragem e descolagem, que é normalmente cobrada da mesma forma, independentemente de o avião ir lotado ou vazio).

Exemplo deste paradigma é a forma como as LCC negociam, com os governos e com os aeroportos, a criação de novas bases. Nesse processo, em companhias como a Ryanair e a easyJet, o primeiro passo empreendido passa pelo anúncio, na comunicação social, do início de conversações com, digamos, três aeroportos. Esse anúncio é acompanhado por packs de imprensa com estudos e brochuras profusamente estampados com os enormes benefícios que, na opinião das companhias, a instalação de uma base traria para a região e/ou país. Esta campanha é ainda regada com entrevistas dos responsáveis máximos das companhias, de forma a enaltecer o comprometimento da mesma no negócio, em que, mais uma vez, enaltecem os benefícios decorrentes da entrada da sua companhia no mercado em causa.

que pode ser compatibilizada com pequenos investimentos incrementais do lado terra, de forma a acomodar uma ainda maior procura, reiniciando assim o processo de ganhos de densidade e de obtenção de economias de escala que já se tinha assistido no início (embora de uma forma menos intensa).

Este processo de obtenção de economias de escala tem todavia um limite final. Pensa-se que esse limite estará, num primeiro patamar (e com maior impacto), nos 15-20 Mpax de capacidade (para um sistema com uma só pista) e num segundo patamar nos 35-40 Mpax (para um sistema de duas pistas independentes). A partir destes níveis de procura, as economias de escala são cada vez menores e tal estará relacionado com o facto de que a relação área de terminal necessária/passageiro aumentar consideravelmente a partir dos patamares mais elevados de procura – quanto maior a procura, maior será o número de voos, que precisam de mais portas de embarques, fazendo com que o aeroporto fique cada vez maior, obrigando por sua vez o cada vez maior número de passageiros em escala a percorrer maiores distâncias para se transferirem para um novo voo, ocupando assim mais tempo do terminal, que por sua vez tem de se expandir para acomodar o aumento da utilização decorrente do maior tempo que leva a processar não só esses passageiros em transferência, como aqueles outros cuja origem ou destino sejam o próprio aeroporto. Essa expansão, para além de implicar maiores custos operacionais de manutenção, resulta mais uma vez em maiores distâncias que os passageiros têm que percorrer, reiniciando assim o ciclo.

* São vários os exemplos de companhias LCC que tiraram partido desta situação, ameaçando retirar, ou mesmo cessando os seus serviços, de aeroportos que não se sujeitem às suas exigências. Um destes casos é o que envolveu a companhia Ryanair e o aeroporto de Rimini. Este último recusou-se a ceder às exigências da companhia, para que lhe fossem dadas melhores condições comerciais. A resposta desta última foi imediata, optando por voar para Ancona a apenas 1 hora de viagem, levando todo o seu tráfego consigo e causando avultados prejuízos ao aeroporto de Rimini (Gillen e Lall 2004)

Após alimentarem, durante um determinado período de tempo, esta expectativa e se não estiverem a conseguir aquilo que pretendem dos aeroportos em questão (reduções de taxas, acesso privilegiado à infra-estrutura, com tempos de rotação extremamente reduzidos e ainda o habitual pacote de subsídios, eufemisticamente vendido como “pacote de apoio à promoção das novas rotas”), anunciam com grande fulgor que, dos três aeroportos iniciais, apenas pretendem escolher um ou dois deles para aí instalarem as suas bases.

As autoridades estão neste momento completamente encostadas à parede, por pressão ou da opinião pública ou dos accionistas da empresa aeroportuária, que, convencidos que estão pela campanha de marketing empreendida não só dos benefícios do negócio mas também do real interesse da LCC, forçam a cedência às exigências das companhias de baixo custo.

Tudo isto tem levado a uma quebra substancial e continuada das receitas aeronáuticas dos aeroportos secundários. Essa redução atingiu valores tais, que a receita deixa de ser suficiente para cobrir as despesas, mesmo considerando as economias de escalas obtidas com a entrada das LCC. Assim os aeroportos secundários, muitos deles endividados por terem realizado investimentos aquando da entrada das LCC, viram-se obrigados a procurar formas alternativas de receita.

Não levou muito tempo para os aeroportos descobrirem no enorme volume de passageiros trazidos pelas LCC, a solução para o seu problema de falta de renda, começando a tirar proveito desse filão inexplorado de rendimento.

Este facto veio revolucionar a forma como os aeroportos, as companhias e os passageiros se relacionam entre si. Tradicionalmente a relação comercial entre passageiros, companhias aéreas e aeroportos era linear, com os passageiros a serem os clientes das companhias e estas a serem os clientes dos aeroportos. A redução das taxas aeronáuticas nos aeroportos secundários e a necessidade destes encontrarem fontes alternativas de receitas, veio alterar este paradigma, passando os aeroportos a tratar os passageiros como clientes, de onde poderiam extrair receitas suficientes para compensar as pernas sofridas na parte aeronáutica (Barret 2003; Francis et al 2003; Francis et al 2004).

Essa fonte alternativa de receitas passou por uma maior aposta nos espaços comerciais do aeroporto, desde restaurantes, passando por lojas duty-free, por agências de rent-a-car e até pelo estacionamento automóvel. Os aeroportos souberam mesmo tirar partido das características do serviço low cost, de voar para aeroportos remotos, de não providenciarem qualquer serviço gratuito, como catering, a bordo, etc., apostando assim em parques de estacionamento automóvel de maior dimensão – os passageiros low cost utilizam em maior número, o automóvel para aceder ao aeroporto (relembra-se que estes aeroportos secundários não possuem à partida qualquer serviço ferroviário de ligação rápida aos centros das cidades); em agências de rent-a-car – pela mesma razão anterior, este tipo de passageiros recorre muito mais ao aluguer dos automóveis do que os passageiros dos aeroportos tradicionais; ou em serviços de restauração – estes passageiros gastam mais dinheiro neste tipo de serviços, devido à inexistência dos mesmos, de forma gratuita, a bordo (Barret 2003; Francis et al 2003; Francis et al 2004).

A presença das LCC nos aeroportos secundários causa também sérios impactos aos aeroportos centrais. Como já vimos no caso da Southwest, ocorre um movimento da procura semelhante ao verificado aquando da instalação de um supermercado Wal-Mart nos arredores de uma localidade. Esse denominado “Efeito Wal-Mart” conduz a uma inexorável transferência de passageiros entre o aeroporto principal e o secundário servido pela LCC. Essa perda de mercado é particularmente sentida pelos maiores aeroportos centrais, que realizaram avultadíssimos investimentos na sua infra-estrutura e que possuem custos fixos de operação e amortização muitíssimo elevados. Também por isso, estes

aeroportos passam a ter que procurar fontes alternativas de receita, descobrindo, como os aeroportos secundários, nos passageiros uma lucrativa fonte de rendimento.

Há ainda o caso dos aeroportos principais que acomodam a entrada das LCC, ou porque não existem aeroportos secundários disponíveis (é o caso dos aeroportos de Lisboa e Porto em Portugal), ou porque o modelo da LCC em causa prevê alguma utilização de aeroportos centrais. A entrada das LCC neste tipo de aeroportos é normalmente conseguida através de duas formas

- o aeroporto (ou a região, ou a entidade de promoção turística, ou uma combinação destas) oferece à LCC um vasto conjunto de apoios, que podem passar por: 1º a redução das taxas aeroportuárias e de serviço aos passageiros; 2º prémios monetários pela produtividade (tráfego) alcançada; 3º pacotes financeiros de ajuda à promoção da rota, através da compra de publicidade nos media ou outros suportes exteriores aos interessados; 4º compra de espaço publicitário nos suportes publicitários da companhia (sitio da Internet, revista, aeronaves, etc.), com o propósito de promover o destino. No fundo este conjunto de medidas, constitui um financiamento ao funcionamento da companhia no aeroporto. Na prática, o aeroporto, ou a região, está a comprar os passageiros da companhia, esperando com isso tirar mais valias nas receitas não aeronáuticas (no caso dos aeroportos), ou no turismo e/ou nos negócios da região (no caso das entidades governamentais).
- a entidade cria no seu sitio aeroportuário um terminal espartano, com o mínimo de condições e de serviços, com acesso privilegiado ao lado ar, que permita tempos de rotação inferiores a 25 min, e que permita também a redução não subsidiada* das taxas de serviço aos passageiros. Um exemplo deste caso é o do aeroporto de Marselha, que aproveitou um velho terminal de carga, para aí instalar um terminal minimalista para as companhias de baixo custo (o MP2), com guias de taxas e de serviço próprios.

O problema gerado por qualquer uma destas opções é que coloca a LCC numa posição concorrencialmente mais vantajosa que a das restantes companhias a operar no aeroporto. Estas por sua vez não tardam em exigir para si, as mesmas benesses e condições atribuídas à companhia low cost, acabando por ocorrer um movimento semelhante ao “efeito Wal-Mart” mas dentro do mesmo aeroporto, com as companhias a mudarem-se para as instalações e condições menos onerosas. O que inicialmente tinha parecido uma grande ideia, revela-se subitamente num desastre para o aeroporto, que regista uma massiva quebra de receitas, sem que haja um movimento semelhante da parte dos custos.

* pelo menos de forma directa, pois a operação a menores custos aeroportuários das LCC no aeroporto em causa, resulta em externalidades negativas para aquelas que pagam os custos normais.

7

O PRESENTE E O FUTURO PARA O MERCADO DE TRANSPORTE AÉREO

7.1. DO 11 DE SETEMBRO ATÉ AOS DIAS DE HOJE – O PANORAMA DA INDÚSTRIA ACTUAL

O despontar do novo século, em contraste com a década precedente – em que o mundo e o sector do transporte aéreo, experimentaram um clima de paz e de desenvolvimento económico sustentados e praticamente ininterruptos^{*}; foi marcado por várias e sucessivas convulsões da realidade económica e geopolítica mundiais. À crise dos mercados financeiros, resultante do rebentar da bolha tecnológica iniciada em Março de 2000, seguiram-se os ataques terroristas do 11 de Setembro, que tiveram um efeito devastador no sector do transporte aéreo, principalmente nos Estados Unidos da América, mas também na Europa (o colapso da Swissair, embora já fortemente justificado por outros factores, deu-se pouco depois dos ataques às Torres Gémeas e ao Pentágono) e no resto do mundo. Apesar do pacote de ajudas à indústria, aprovado em tempo recorde pelo congresso norte-americano, de 15 mil milhões de dólares, muitas das companhias, já então fragilizadas e a lutar por se manterem no mercado, não sobreviveram, tendo que declarar falência e pedirem protecção dos credores[†].

A epidemia do Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS em inglês), que ocorreu no sudeste asiático com especial relevância em Hong-Kong, no Inverno de 2002-2003, seguida do início da segunda Guerra do Golfo, com a invasão do Iraque em Março de 2003, constituíram duas novas machadadas numa indústria que ainda se tentava recompor do choque e das consequências do 11 de Setembro, provocando uma nova retracção da procura mundial no mercado de transporte aéreo (Franke 2004).

^{*} A Indústria da Aviação, segundo Franke (2004), foi particularmente beneficiada por este clima de expansão económica, registando taxas de crescimento médias de 4 a 6% por ano.

[†] Exemplo disso foi o caso da United Airlines, que perdeu dois aviões nos ataques terroristas (um contra a Torre Sul do World Trade Center e o segundo que se despenhou na Pensilvânia, quando se dirigia para a cidade de Washington D.C.) e que se viu obrigada a declarar falência no final de 2001. A empresa acabaria por sofrer um plano de reestruturação, beneficiando das ajudas fornecidas pelo governo norte-americano e encontra-se ainda hoje a operar.

7.2. O QUE SE SEGUIRÁ?

O que se seguirá? Esta é com toda a certeza a questão que apoquent a maioria dos intervenientes no mercado de transporte aéreo. Há uma máxima de de Neufville* que diz que neste mercado “As previsões estão sempre erradas” (de Neufville 2004). De facto, ao observar-se a história do transporte aéreo do último meio século, percebe-se que a maioria das previsões a médio-longo prazo estavam invariavelmente incorrectas. Este sector de actividade lida com tantas variáveis diferentes e está dependente de tantos factores externos, que se torna impossível fazer previsões fiáveis a longo prazo. Isto obviamente não significa que não sejamos obrigados a fazer essas mesmas previsões, devemos é ter em mente a pouca certeza destas e procurar continuamente aperfeiçoá-las e actualizá-las. É possível no entanto discernir tendências e procurar perceber para onde elas nos levam, para assim podermos antecipar cenários e prever as suas consequências.

Pode-se afirmar que a tendência no curto/médio prazo é clara: o modelo low cost veio para ficar e o seu crescimento deverá continuar imparável nos próximos anos. A ELFAA por exemplo, prevê que as LCC sejam em 2011, responsáveis por 28% da capacidade e 43% da procura do mercado interno europeu (ELFAA 2006).

Determinados autores, como Franke (2004), defendem que a médio-longo prazo, as companhias tradicionais saberão adaptar-se e sobreviver perante o poder avassalador das concorrentes de baixo custo. Esta convicção prende-se com as características base, intrínsecas a cada um dos modelos de negócio – serviço ponto a ponto, de curto/médio curso, em rotas cujo mercado garanta uma procura suficiente para encher uma aeronave *narrow-body* média, sem conectividade, sem extras e com uma utilização intensiva das aeronaves e respectivas tripulações, versus uma rede muito mais vasta, que aposta na concentração num ponto central que serve de placa giratória de distribuição de tráfego, com um nível de serviço superior, que inclui todos os extras e confortos que caracterizam o sector full service da indústria. As características que tornam as LCC concorrentes formidáveis, nas rotas com maior procura no curto/médio curso, são precisamente as mesmas que, na opinião desses autores, as condenam ao fracasso nos voos de longo curso intercontinentais. Como Franke (2004, pág. 18-19) refere, na quase totalidade das rotas intercontinentais[†], não existe mercado suficiente que justifique a utilização, com as frequências desejadas, das aeronaves de grande dimensão como o novo Airbus A380, com custos de lugar/km muito mais reduzidos que os das aeronaves de menor dimensão. Isto para não referir a impossibilidade, devido ao seu alcance limitado, das aeronaves actualmente ao serviço das companhias de baixo custo operarem a grande maioria das rotas intercontinentais.

Só com um sistema que permita a concentração num ponto central, da procura proveniente de outros pontos da rede, será possível encher os aviões wide-body (como os B747-767-777, ou os A300-310-330-340 e especialmente o novo A380, com dois conveses e com capacidade de até 853 passageiros). Outra característica que pesa contra as companhias low cost no mercado do longo curso, é o nível de serviço e os extras exigidos numa viagem de longa duração, em que é necessário ter serviço de catering e de entretenimento (o que implica maiores investimentos na aeronave, menor espaço para sentar passageiros e muito maiores tempos de rotação em terra, para limpeza e reabastecimentos). Por fim, nas viagens de longo curso não é possível fazer mais que um voo seguido com a mesma tripulação, devido aos tempos de descanso a que esta está legalmente obrigada. Isto não só resulta numa redução da produtividade (pois mesmo que restem várias horas para o fim do turno de trabalho de uma tripulação, se a viagem de retorno não puder ser efectuada nesse período limitado de tempo,

* Richard de Neufville, Professor no M.I.T. onde lecciona planeamento de sistemas aeroportuários, é considerado um eminente autor especialista do sector aeroportuário e do transporte aéreo

[†] As excepções serão rotas extremamente densas, como Londres-Nova Iorque.

esta não a poderá operar, ficando pois sem nada para fazer), como implica maiores gastos com a remuneração e ajudas de custo do pessoal – não só é necessário contratar um maior número de tripulações, como também se torna inevitável alojar e alimentar as tripulações fora da base de origem, com um agravamento substancial do montante de ajudas de custo.

Todavia, como já referido neste trabalho, companhias como a Ryanair estão já a lançar as bases de futuros serviços de longo curso, adoptando para tal alguns dos elementos do modelo low cost, como a utilização de aeroportos secundários descongestionados. Outras companhias como a AirBerlin operam já serviços de longo curso (resultado da recente aquisição da LTU International), embora a sua estratégia neste sector seja ainda confusa, com a integração das redes ainda a decorrer.

Mason e Alamdari (2007) oferecem-nos talvez aquela que é a mais completa e recente, antecipação do futuro próximo para o mercado aéreo europeu. Estes autores defendem que (2007, pág. 310):

- o sector de negócios, no mercado intra-europeu, se transferirá em grande parte para as companhias low cost, acabando assim com um dos factores que têm ajudado as companhias tradicionais a sobreviver à turbulência da última década;
- o crescimento das low cost deverá manter-se, suportado pelo crescente número de turistas;
- o mercado full service deverá concentrar-se num pequeno número de grandes companhias (este processo já começou, com a fusão da AirFrance e da KLM e deverá continuar com a compra por parte das maiores companhias, da espanhola Iberia e da italiana Alitalia);
- o mercado low cost assistirá a um processo semelhante de consolidação em torno de grandes companhias (também este processo já começou, com as duas maiores operadoras, Ryanair e easyJet a empreenderem uma política de aquisições, ou tentativas de aquisição, de empresas concorrentes – casos da Buzz, GoFly, Aer Lingus, etc.)
- e que as companhias full service apostarão cada vez mais em parceiras de baixo custo, ou até mesmo no comboio de alta velocidade, para assegurarem as ligações de curta e média distância de e para os seus hubs.

A verificar-se este cenário, a indústria de transporte aéreo sofrerá uma alteração profunda de paradigma, registando convulsões com consequências económico-sociais, à medida em que os modelos e formas de negócio mais anacrónicas forem falindo ou sendo transformados nos modelos economicamente mais racionais, alterando por fim e definitivamente a forma de viajar dos europeus.

8

PORTUGAL E AS COMPANHIAS LOW COST

8.1. NOTA INTRODUTÓRIA

Neste capítulo procurar-se-á fazer uma análise do mercado português e das consequências aí registadas com o surgimento do fenómeno low cost.

Começar-se-á por fazer uma breve caracterização do mercado, com a descrição dos vários intervenientes, como os aeroportos e as companhias nacionais.

De seguida, proceder-se-á à análise da entrada e desenvolvimento das companhias de baixo custo no mercado português, bem como os impactos provocados nas várias facetas, componentes e intervenientes do mercado.

Por fim far-se-á uma resenha da realidade actual do mercado low cost em Portugal e procurar-se-á discernir qual será o seu desenvolvimento futuro e as consequências últimas daí resultantes para os restantes players no mercado nacional.

8.2. O MERCADO PORTUGUÊS

8.2.1. O SISTEMA AEROPORTUÁRIO

O sistema aeroportuário português é constituído pelos três aeroportos internacionais do continente – em Lisboa, Porto e Faro; e pelos principais aeroportos das regiões autónomas, mais concretamente os de Ponta Delgada, Horta, Santa Maria e Flores nos Açores; e os do Funchal e Porto Santo na Madeira. Os aeroportos do Continente e Açores são geridos pela empresa pública (detida a 100% pelo estado português), ANA – Aeroportos de Portugal S.A. Os dois aeroportos do arquipélago da Madeira são operados pela ANAM – Aeroportos da Madeira S.A., detida pelo Governo Regional da Madeira e pela ANA – Aeroportos de Portugal.

Destes aeroportos, os mais importantes, em termos de tráfego comercial de passageiros, são Lisboa (com 13,4 Mpax em 2007), Faro (5,5 Mpax), Porto (4,0 Mpax), Funchal (2,4 Mpax) e Ponta Delgada (0,9 Mpax)

Existem ainda uma série de outros aeródromos espalhados pelo território nacional, como por exemplo Bragança, que chegou a ter voos regulares internacionais para França, mas que não registam tráfegos significativos.

Os quadros 17 e 18 contêm as estatísticas, de 1988 até 2007, relativas ao volume de passageiros e número de movimentos, registados nos três principais aeroportos nacionais. Nestes é possível constatar o enorme desenvolvimento da procura ocorrida desde 1988, quer em termos de passageiros, quer no número de movimentos. Desde 2003 que se regista nos aeroportos do continente um novo ritmo de forte expansão da procura, com uma taxa de crescimento média anual de 11,4% do número de passageiros, e de 8,1% do número de movimentos. Este crescimento é especialmente notório no Porto e em Lisboa, com taxas, ao nível do transporte de passageiros, de 16,5 e 13,0% respectivamente.

Quadro 17 – Tráfego Comercial de Passageiros nos Aeroportos do Continente
(fonte: ANA 2007-06-05-03 e Parsons FCG 2002)

Ano	Lisboa	% do Total	Porto	% do Total	Faro	% do Total	Total Aeroportos do Continente
1988	3.995.945	54,9	847.879	11,7	2.432.748	33,4	7.276.572
1989	4.439.810	56,3	1.008.763	12,8	2.439.508	30,9	7.888.081
1990	4.976.194	56,5	1.199.095	13,6	2.628.870	29,9	8.804.159
1991	5.056.599	52,8	1.316.419	13,8	3.200.226	33,4	9.573.244
1992	5.377.072	53,2	1.469.409	14,5	3.254.211	32,2	10.100.692
1993	5.413.480	54,6	1.558.425	15,7	2.951.613	29,7	9.923.518
1994	5.755.747	53,3	1.693.309	15,7	3.345.446	31,0	10.794.502
1995	6.010.160	52,3	1.834.634	16,0	3.652.758	31,8	11.497.552
1996	6.183.009	53,0	1.965.846	16,9	3.511.884	30,1	11.660.739
1997	6.631.472	53,6	2.067.845	16,7	3.663.346	29,6	12.362.663
1998	7.762.425	55,5	2.287.369	16,4	3.927.319	28,1	13.977.113
1999	8.437.350	54,5	2.635.577	17,0	4.405.368	28,5	15.478.295
2000	9.213.724	55,8	2.732.109	16,5	4.571.022	27,7	16.516.855
2001	9.356.743	55,7	2.771.169	16,5	4.658.206	27,8	16.786.118
2002	9.369.090	56,0	2.633.380	15,7	4.725.822	28,3	16.728.292
2003	9.636.699	56,7	2.675.834	15,7	4.696.055	27,6	17.008.588
2004	10.705.206	58,5	2.944.134	16,1	4.643.434	25,4	18.292.774
2005	11.234.651	58,8	3.108.186	16,3	4.753.979	24,9	19.096.816
2006	12.314.314	59,2	3.402.816	16,4	5.089.617	24,5	20.806.747
2007	13.392.059	58,6	3.986.748	17,4	5.470.472	23,9	22.849.279

Para dar resposta a tal evolução da procura, a ANA e a ANAM tiveram de executar importantes programas de investimento nos principais aeroportos nacionais, a fim de aumentarem a operacionalidade (caso por exemplo do alargamento do comprimento da pista do aeroporto do Funchal) ou a capacidade e o nível de serviço (com investimentos quer do lado terra, quer do lado ar, em diversos aeroportos).

No aeroporto Francisco Sá Carneiro no Porto, foi inaugurado em 2005 um novo terminal com capacidade (última) para processar até 12 milhões de passageiros/ano, num processo que custou 300 milhões de euros e que demorou 5 anos a estar concluído (o novo terminal foi construído em torno da antiga aerogare que nunca deixou de estar em funcionamento durante o processo de construção).

Também o aeroporto da Portela, em Lisboa, tem assistido a importantes e avultados investimentos com vista a dar resposta à procura crescente. De 2004 a 2006 foram aí investidos 110 milhões de euros, quer no lado ar (com a construção de uma nova placa de estacionamento, de duas novas saídas rápidas e um cruzamento de taxi na pista principal 03/21), quer no lado terra do aeroporto, com diversas intervenções nos terminais de carga e passageiros e nas acessibilidades e estacionamento automóvel do aeroporto.

Quadro 18 – Movimentos nos Aeroportos do Continente
(fonte: ANA 2007-06-05-03 e Parsons FCG 2002)

Ano	Lisboa	% do Total	Porto	% do Total	Faro	% do Total	Total Aeroportos do Continente
1988	47.062	56,4	16.238	19,5	20.143	24,1	83.443
1989	53.595	56,6	20.130	21,3	20.897	22,1	94.622
1990	61.679	57,5	23.129	21,6	22.475	20,9	107.283
1991	63.851	56,5	24.039	21,3	25.165	22,3	113.055
1992	65.270	56,0	25.672	22,0	25.685	22,0	116.627
1993	63.867	56,9	25.235	22,5	23.105	20,6	112.207
1994	65.568	55,9	27.139	23,2	24.520	20,9	117.227
1995	69.874	56,9	26.699	21,8	26.134	21,3	122.707
1996	73.149	57,6	29.108	22,9	24.839	19,5	127.096
1997	76.780	56,9	32.659	24,2	25.409	18,8	134.848
1998	91.561	57,6	39.507	24,9	27.776	17,5	158.844
1999	103.199	58,7	42.852	24,4	29.803	16,9	175.854
2000	103.416	58,1	43.175	24,3	31.406	17,6	177.997
2001	108.480	59,6	42.933	23,6	30.465	16,8	181.878
2002	110.437	60,3	41.193	22,5	31.401	17,2	183.031
2003	112.454	60,6	41.219	22,2	31.922	17,2	185.595
2004	122.206	61,6	43.725	22,0	32.580	16,4	198.511
2005	124.125	61,1	44.721	22,0	34.155	16,8	203.001
2006	132.458	61,1	47.067	21,7	37.431	17,3	216.956
2007	139.516	60,5	50.746	22,0	40.253	17,5	230.515

Actualmente a ANA tem, neste aeroporto, em execução um ambicioso novo plano de investimentos, iniciado em 2006 e que deverá estar concluído até 2010. Esse plano, com um custo estimado de 380 milhões de euros, inclui várias intervenções no lado ar – como o aumento do número de posições de

estacionamento na placa (de 51 para 64), a extensão dos caminhos de taxi e a iluminação da pista 17/35; e também diversas empreitadas no lado terra – como a construção de um novo terminal satélite (com a 1ª fase inaugurada no Verão de 2007), a expansão dos Piers Sul e Norte do terminal principal (num total de 10 novas salas de embarque, a que se viriam a juntar outras três na parte central do terminal), a ampliação do sistema de bagagem (aumentando a sua capacidade de 1800 para 4300 bagagens/hora), a construção de um novo terminal de carga (libertando espaço para a expansão do terminal de passageiros e aumentando a área do terminal de carga de 130 para 230 mil m²) e ainda a abertura de 2.900 m² de novos espaços comerciais.

Por último e para fazer face ao previsível crescimento da procura nos próximos anos, o governo português aprovou a construção de um novo grande aeroporto internacional, na zona do campo de tiro de Alcochete, num investimento global que ascenderá a cinco mil milhões de euros. Para realizar tal investimento, o governo português decidiu recorrer, parcialmente, a financiamento privado, numa parceria público-privada que incluirá a privatização da ANA (que ficará nas mãos do consórcio privado que ganhar o concurso público para construir o novo aeroporto de Lisboa) e de todos os seus aeroportos, incluindo o da Portela. Segundo as declarações dos governantes responsáveis, o aeroporto da Portela deverá ser encerrado aquando da inauguração do novo aeroporto internacional de Lisboa.

Sem querer alongar neste assunto, e até porque não é esse o tema principal deste trabalho (embora nele possa ter sérias implicações), é opinião do autor que o anunciado encerramento da Portela não deverá ser tomado como garantido. A transferência deste aeroporto, de longe o mais rentável da ANA (que inclusive financia as operações e investimentos nos seus restantes aeroportos), para as mãos do novo operador aeroportuário, no momento em que este ganhar o concurso para a construção do NAL, fará com que este tenha todo o interesse em protelar ao máximo os investimentos necessários na nova estrutura, mantendo ao mesmo tempo a funcionar a enorme fonte de receitas que é a Portela. Mesmo depois de concluído o novo aeroporto, poderá ser do interesse do operador, manter a antiga estrutura em funcionamento, devido aos elevados custos de utilização do NAL que poderão daí afastar os clientes, ou seja, as companhias de aviação (principalmente as LCC já a operar na Portela). Existe um caso muito semelhante, que é o exemplo mais paradigmático da construção de elefantes brancos nesta indústria. Trata-se do aeroporto de Mirabel em Montreal, um investimento avultadíssimo, projectado para substituir o antigo aeroporto central da região, o de Dorval, que resultou em quase quatro décadas de falhanços, em que as companhias primeiro optaram por continuar no aeroporto de Dorval e depois, quando o governo procurou forçá-las a mudar para o novo aeroporto, optaram por deixar a região e continuar as suas operações de hubing no aeroporto de Pearson-Toronto.

8.2.2. AS COMPANHIAS NACIONAIS

8.2.2.1. A TAP – AIR PORTUGAL

8.2.2.1.1. ESTRATÉGIA E MERCADO

A TAP, que é uma empresa portuguesa de capitais 100% públicos, é a maior companhia em termos de volume de passageiros e número de movimentos, a operar no mercado nacional. Esta companhia funciona sob o modelo de negócio full service e possui uma rede hub-and-spoke ancorada em dois hubs, sendo o aeroporto de Lisboa o principal e o aeroporto do Porto o secundário. Os principais mercados da companhia são a Europa, a América do Sul, as Regiões Autónomas e o continente Africano (PALOPs, Senegal e África do Sul) (ver figuras 4 a 7). A TAP utiliza principalmente o hub de Lisboa para concentrar o tráfego do feeder service europeu e daí distribuí-lo para as rotas intercontinentais, ou para as regiões autónomas (e vice-versa).



Fig.4 – Voos directos da TAP a partir de Lisboa (fonte: Site da ANA - Aeroportos de Portugal,SA - www.ana.pt)



Fig.5 – Voos directos da TAP a partir do Porto (fonte: Site da ANA - Aeroportos de Portugal,SA - www.ana.pt)



Fig.6 – Voos directos da TAP a partir de Faro (fonte: Site da ANA - Aeroportos de Portugal,SA - www.ana.pt)



Fig.7 – Voos directos da TAP a partir do Funchal (fonte: Site da ANA - Aeroportos de Portugal,SA - www.ana.pt)

A actual administração da empresa, liderada por Fernando Pinto, antigo administrador da Varig brasileira, desde o ano 2000, optou por uma mudança de estratégia, passando a apostar fortemente no mercado brasileiro, aproveitando-se da falta da capacidade da então companhia de bandeira Varig em assegurar todas as rotas para a Europa a que tinha direito, fruto dos acordos bilaterais de reciprocidade. Valeram com toda a certeza, as boas relações da actual administração quer com o governo brasileiro, quer com a entidade reguladora (que gere igualmente o espaço aéreo e os aeroportos) daquele país, a infra-estrutura, para conseguir assegurar um número de rotas superior ao que seria normalmente expectável. Contribuiu ainda para o actual êxito da TAP neste mercado, a falência da Varig ocorrida em 2006 e nem a compra desta por parte da Gol (num processo de venda em que a TAP era a principal interessada, mas que foi impedida de vencer por motivos políticos e por causa da pressão dos trabalhadores que, através da Fundação Ruben Berto, detinham o controlo efectivo da companhia), serviu para exaurir este sucesso*. Actualmente a TAP é a principal transportadora europeia para o Brasil, com grande parte dos passageiros europeus que tenham este país como destino, a viajarem com a TAP e a fazerem escala em Lisboa.

A importância deste mercado é revelada pelo volume de tráfego, mas sobretudo pelas taxas de ocupação médias (load factors) aí registadas†. O quadro 19, contém as taxas de ocupação médias nos anos de 2006 e de 2007, nos vários mercados que a TAP opera (fonte: TAP 2007 e TAP 2008).

Quadro 19 – Passageiros e load factor por mercado da TAP em 2006 e 2007

(fonte: TAP - Relatório e Contas 2006 e 2007)

Mercado	2006		2007	
	Passageiros (milhares)	Load Factor (%)	Passageiros (milhares)	Load Factor (%)
Continente	518	45,9	580	52,8
Regiões Autónomas	988	70,7	1.010	67,9
Europa	3.899	65,2	4.483	64,4
África	380	75,8	433	74,6
Atlântico Norte	169	78,1	185	73,4
Atlântico Médio	91	75,8	95	74,1
Atlântico Sul	846	82,1	994	78,3

* Os efeitos da compra da Varig pela Gol não foram ainda totalmente sentidos pela TAP, devido ao facto de a quase totalidade das aeronaves da Varig de longo curso terem sido arrestadas, e não recuperadas, no processo de falência. A Gol é uma companhia low cost (mas não low fare) e detinha uma frota constituída por aeronaves de médio curso, levando algum tempo a adquirir novos aviões para as rotas intercontinentais. Contudo, pode-se já observar uma tendência: à medida que tanto a Varig da Gol e a TAM, começam a operar novas rotas, (a partir dos seus hubs brasileiros de São Paulo e Rio de Janeiro), para as principais capitais europeias (os principais mercados emissores de tráfego para o Brasil), a TAP tem-se visto obrigada a apostar noutras cidades brasileiras, onde estas companhias não tenham voos directos para a Europa, como é o caso de Belo Horizonte no estado de Minas Gerais, ou os vários destinos no Nordeste Brasileiro.

† Quanto maiores as taxas de ocupação, maior a rentabilidade da rota, visto que os custos de operar um voo são praticamente constantes, independentes se este vai lotado ou vazio. As taxas de ocupação tornam-se assim mais interessantes do que o volume total de passageiros, para avaliar o sucesso que uma companhia está a obter num determinado mercado.

A companhia portuguesa faz parte da Star Alliance desde 2005, após ter sido um dos membros fundadores do malogrado Grupo Qualiflyer liderado pela Swissair. Para além dos acordos e parcerias decorrentes da aliança de que faz parte, a TAP possui acordos de codesharing com companhias como a TAM no mercado brasileiro, ou a United e a US Airways no mercado norte-americano, obtendo assim um alcance que não seria possível com o número limitado de destinos directos que aí serve.

8.2.2.1.2. POSIÇÃO DOMINANTE E HUB PREMIUM

A TAP possui claramente uma posição dominante nos aeroportos onde instalou os seus hubs e onde procede à transferência de passageiros entre a Europa e a América do Sul, África ou as Regiões Autónomas. Em Lisboa a posição dominante é particularmente evidente, com a TAP a ser responsável por mais de metade (51,0% em 2007) dos passageiros que utilizam este aeroporto. Essa preponderância é ainda maior se se contabilizar o tráfego da Portugalia que, como se verá mais à frente, foi adquirida recentemente pela TAP, passando este grupo de empresas a dominar quase 54% do mercado de transporte de passageiros do aeroporto da Portela.

Impõe-se então a questão, estará a TAP a tirar proveito dessa posição dominante para cobrar *hub premiums* nos voos que tenham como origem ou destino final os seus hubs? Para procurar responder a esta pergunta, analisaram-se quatro rotas, todas elas integralmente operadas pela TAP, que fazem escala nos hubs de Lisboa e Porto, três delas intercontinentais e uma com destino à Madeira e todas com origem em capitais europeias. Registaram-se as tarifas da viagem com escala, bem como o custo dos bilhetes se só comprados para cada um dos segmentos da viagem.

O período de recolha de tarifas decorreu durante a semana de 26 de Junho a 03 de Julho de 2008, para uma viagem de ida no dia 19 de Agosto de 2008 (terça feira) e de regresso no dia 26 de Agosto de 2008 (terça feira). Registaram-se quer os preços da viagem de ida, quer os preços da viagem de regresso e optou-se sempre pela tarifa mais baixa. Os voos de ida (19 de Agosto) escolhidos foram:

- Londres (Heathrow) – Lisboa – Rio de Janeiro (Galeão), com partida de Londres às 11:40 e partida da capital portuguesa às 15:35 (horas locais)
- Londres (Gatwick) – Porto – São Paulo (Guarulhos), com partida da capital inglesa às 06:25 e partida do Porto às 10:20 (horas locais)
- Paris (Orly) – Lisboa – Luanda, com partida de Paris às 19:35 e partida de Lisboa às 23:15 (horas locais)
- Londres (Heathrow) – Lisboa – Funchal, com partida de Londres às 06:00 e partida de Lisboa às 13:30 (horas locais)

Já os voos de regresso (dia 26 de Agosto) eleitos foram os seguintes:

- Rio de Janeiro (Galeão) – Lisboa – Londres (Heathrow), com partida do Rio de Janeiro às 23:15, de dia 26, e partida da capital portuguesa às 14:45 do dia seguinte (horas locais)
- São Paulo (Guarulhos) – Porto – Londres (Gatwick), com partida de São Paulo às 18:35 de dia 26 e partida do Porto às 10:50 de dia 27 (horas locais)
- Luanda – Lisboa – Paris (Orly), com partida da capital angolana às 09:00 e partida de Lisboa às 18:30 (horas locais)
- Funchal – Lisboa – Londres (Heathrow), com partida do Funchal às 15:50 e partida de Lisboa às 19:50 (horas locais)

Os quadros 20 a 23 contêm os resultados da recolha de tarifas, quer dos voos de ida, quer dos voos de regresso. O Hub Premium aí descrito, expressa o sobrecusto que é aplicado nas tarifas dos voos directos que tenham origem nos hubs de Lisboa e Porto (reflectindo assim o que os passageiros directamente servidos por esses dois aeroportos pagam a mais, pelo mesmo trajecto, que os passageiros que apenas os utilizem para escala).

Quadro 20 – Tarifas para o voo Londres – Lisboa – Rio de Janeiro com ida a 19/08/2008 e regresso a 26/08/2008; e seus segmentos – Valores em Euros (fonte: site da TAP)

	Voo de Ida 19/08	Média das Tarifas (Euros)*		Voo de Regresso 26/08	Média das Tarifas (Euros)*
a)	Londres – Lisboa – Rio de Janeiro	571,09	a)	Rio de Janeiro – Lisboa – Londres	556,52
b)	Londres – Lisboa	117,62	b)	Lisboa – Londres	145,91
c)	Lisboa – Rio de Janeiro	516,11	c)	Rio de Janeiro – Lisboa	521,50
	Hub Premium [c-(a-b)]	62,65		Hub Premium [c-(a-b)]	110,90
	Hub Premium (%) [c/(a-b)-1]	13,82%		Hub Premium (%) [c/(a-b)-1]	27,01%

Quadro 21 – Tarifas para o voo Londres – Porto – São Paulo com ida a 19/08/2008 e regresso a 26/08/2008; e seus segmentos – Valores em Euros (fonte: site da TAP)

	Voo de Ida 19/08	Média das Tarifas (Euros)*		Voo de Regresso 26/08	Média das Tarifas (Euros)*
a)	Londres – Porto – São Paulo	643,78	a)	São Paulo – Porto – Londres	514,74
b)	Londres – Porto	71,05	b)	Porto – Londres	164,72
c)	Porto – São Paulo	571,07	c)	São Paulo – Porto	521,20
	Hub Premium [c-(a-b)]	-1,66		Hub Premium [c-(a-b)]	171,18
	Hub Premium (%) [c/(a-b)-1]	-0,29%		Hub Premium (%) [c/(a-b)-1]	48,91%

* Todos os câmbios foram efectuados à data respectiva utilizando a taxa publicada diariamente pelo Banco de Portugal

Quadro 22 – Tarifas para o voo Paris – Lisboa – Luanda com ida a 19/08/2008 e regresso a 26/08/2008; e seus segmentos – Valores em Euros (fonte: site da TAP)

Voo de Ida 19/08		Média das Tarifas (Euros)	Voo de Regresso 26/08		Média das Tarifas (Euros)
a)	Paris – Lisboa – Luanda	886,69	a)	Luanda – Lisboa – Paris	866,72
b)	Paris – Lisboa	128,08	b)	Lisboa – Paris	328,83
c)	Lisboa – Luanda	647,11	c)	Luanda – Lisboa	641,89
Hub Premium [c-(a-b)]		-111,50	Hub Premium [c-(a-b)]		104,00
Hub Premium (%) [c/(a-b)-1]		-14,70%	Hub Premium (%) [c/(a-b)-1]		19,33%

Quadro 23 – Tarifas para o voo Londres – Lisboa – Funchal com ida a 19/08/2008 e regresso a 26/08/2008; e seus segmentos – Valores em Euros (fonte: site da TAP)

Voo de Ida 19/08		Média das Tarifas (Euros)*	Voo de Regresso 26/08		Média das Tarifas (Euros)*
a)	Londres – Lisboa – Funchal	164,95	a)	Funchal – Lisboa – Londres	187,57
b)	Londres – Lisboa	97,43	b)	Lisboa – Londres	145,91
c)	Lisboa – Funchal	161,83	c)	Funchal – Lisboa	221,80
Hub Premium [c-(a-b)]		94,31	Hub Premium [c-(a-b)]		180,15
Hub Premium (%) [c/(a-b)-1]		139,67%	Hub Premium (%) [c/(a-b)-1]		432,49%

Pela análise dos dados constantes nos quadros 20 a 23, é possível constatar que, com a excepção dos voos de ida Paris-Lisboa-Luanda e Londres-Porto-São Paulo, a TAP cobra Hub Premiums em ambos os seus Hubs, de Lisboa e Porto. Mais relevante é o facto de o valor da generalidade desses prémios de Hub e, principalmente, o seu peso na tarifa final dos voos com origem em Lisboa e Porto, serem extremamente elevados. Na prática, os passageiros de Lisboa e Porto pagam até mais de cinco vezes mais (no voo Funchal-Lisboa) pelo mesmo trajecto, que os restantes passageiros europeus, que apenas utilizem esses dois aeroportos para escala. Mesmo considerando o preço de todo o trajecto, com os dois segmentos, dos passageiros europeus, constatamos que é inferior ao pago apenas pelo segmento mais longo, pelos clientes portugueses da TAP.

A TAP faz um claro uso da sua posição dominante em ambos os aeroportos, cobrando pelo mesmo trajecto, um valor superior aos passageiros directamente servidos pelos aeroportos de Lisboa e Porto. Esse Hub Premium, com a excepção da rota Paris-Lisboa-Luanda, varia entre uns razoáveis 14% (na

* Todos os câmbios foram efectuados à data respectiva utilizando a taxa publicada diariamente pelo Banco de Portugal

viagem Lisboa-Rio de Janeiro) e uns impressionantes 432% para o voo Funchal-Lisboa. Quer nos voos de ida, quer nos voos de regresso, os voos de e para a Madeira apresentam os valores mais substanciais de prémios de Hub e isso pode estar fortemente relacionado, como se verá nos subcapítulos seguintes, com a presença de dois novos concorrentes Low Cost na rota Londres – Funchal e a inexistência do mesmo tipo de concorrência na rota Lisboa – Funchal.

8.2.2.1.3. SITUAÇÃO FINANCEIRA

A TAP procedeu recentemente a dois avultados investimentos, a compra da Portugália em Outubro de 2006, por 140 milhões de euros²⁹ e a renovação da frota, iniciada em Novembro de 2007, num negócio avaliado em cerca de mil milhões de euros³⁰.

A Portugália era uma companhia habitualmente classificada como regional (por utilizar exclusivamente aeronaves com uma capacidade inferior a 100 passageiros, incluindo dois turbo-propulsores de apenas 19 lugares) e detinha uma rede que era, em grande medida, complementar à da TAP, voando para mercados de menor densidade, como Porto-Barcelona ou Lisboa-Pamplona, onde não é rentável a utilização de um jacto como os Airbus. Esta empresa, apesar de altamente premiada pela sua pontualidade e qualidade de serviço, raramente conseguiu apresentar resultados positivos. Apesar disso a TAP avançou para a sua compra, justificando-a, nas palavras do seu presidente do conselho de administração Eng.º Fernando Pinto como “um passo estratégico para o desenvolvimento da TAP, permitindo uma melhor satisfação das necessidades dos passageiros e a dinamização dos principais centros de operações, a partir de Lisboa e, sobretudo, a partir do Porto”³¹.

Actualmente a frota da TAP é constituída por 69 aparelhos, incluindo diversos modelos de médio e longo curso da Airbus, e ainda um conjunto de aeronaves, Embraer, Fokker e Beechcraft, herdadas da Portugália (ver quadro 24). A renovação da frota iniciada em 2007 inclui a substituição dos A310 pelos A330 (mais económicos), completa em Junho de 2008, e destes últimos pelos novíssimos A350 XWB (ainda mais económicos e que deverão igualmente substituir os A340), com entrega faseada entre 2013 e 2015³².

Quadro 24 – Frota da TAP (fonte: airfleets.net)

Modelo	Quantidade	Tipo
A319-100	19	Médio Curso
A320-200	15	Médio Curso
A321-200	3	Médio Curso
A330-200	12	Longo Curso
A340-300	4	Longo Curso
Embraer ERJ-145	8	Regional
Fokker 100	6	Regional
Beechcraft 1900D	2	Regional

Como consequência da política de aquisições, expansão e renovação da frota, a TAP registou em 2007 um aumento considerável da capacidade e da oferta instalada. Este aumento não foi integralmente acompanhado pelo crescimento da procura, tendo como consequência uma redução de quase 2% do load factor (ver quadro 25).

Quadro 25 – Evolução da Oferta e da Procura da TAP entre 2006 e 2007

(fonte: TAP - Relatórios e Contas 2006 e 2007)

Ano	2006	2007	Evolução
Oferta (milhões de PKOs)	22.871	26.983	+17,98%
Procura (milhões de PKUs)	16.649	19.135	+14,93%
Load Factor	72,80%	70,92%	-1,88%
Quadro de Pessoal*	9.794	10.826	+10,54%

A companhia de bandeira portuguesa, mesmo depois do Plano Estratégico e de Saneamento Económico-Financeiro de 1994, apresentou recorrentemente elevados prejuízos. Apenas nos dois últimos anos conseguiu apresentar lucros: 7,31 milhões de euros em 2006³³ e 32,8 milhões de euros em 2007³⁴. Recentemente o administrador delegado Fernando Pinto alertou que, face à conjuntura de abrandamento económico e principalmente devido ao aumento do custo do combustível, a TAP registou perdas acumuladas nos primeiros 5 meses do ano (2008) de cerca de 102 milhões de euros³⁵. O mesmo gestor estimava que, caso o preço do petróleo se mantenha no patamar de cerca de US\$130/barril, a transportadora portuguesa pudesse apresentar no final do exercício prejuízos de 154 milhões de euros, valor só superado pelo registado em 1993, ano anterior à reestruturação da empresa.

É preciso salientar o facto de que até Junho de 2008 a TAP não possuía qualquer política de hedging de combustíveis, não tendo salvaguardadas nenhuma das suas necessidades para 2008 ou qualquer um dos anos posteriores. Apesar dos magros lucros da companhia nos dois últimos anos, teria sido sábio seguir o exemplo da quase totalidade das companhias no mercado[†]. Estas souberam aprender com o exemplo da Southwest e com as consequências por elas próprias vividas, da escalada desde 2003 do preço do petróleo. A Iberia, por exemplo, possui uma política de hedging de combustível, que lhe permitirá salvaguardar a preços controlados, 50% das suas necessidades nos próximos cinco anos (Iberia 2008). Já a Lufthansa tem garantido a preços reduzidos, 81,1% das suas necessidades para 2008 e 22,9% para o ano de 2009 (Lufthansa 2008).

A TAP por sua vez teve um comportamento errático nesta matéria. Em Abril de 2008 o presidente executivo da companhia, Eng.º Fernando Pinto, afirmava numa entrevista à SIC Notícias (numa altura em que o custo do petróleo se situava nos 105 dólares) que não tinha previsto tal crescimento e que não fazia hedging de combustível porque “não acreditava que o petróleo continuasse a subir”³⁶. A 31 de Maio, com o petróleo a cotar-se acima dos 127 dólares/barril, o mesmo responsável admitia numa entrevista ao jornal Expresso, estar a “analisar a hipótese de fazer um seguro de máximo de

* Quadro do pessoal activo do Grupo TAP. Inclui a TAP S.A. e empresas associadas, (como a Portugal e os SPdH), com excepção da Air Macau Ltd e Academia Aeronáutica de Évora S.A.

† Segundo o Relatório Anual da IATA de 2008, 60% das necessidades de combustível para 2007 das companhias suas associadas, estiveram asseguradas por contractos de hedging (IATA 2008).

combustível” (in *Jornal Expresso* 31.05.2008). Já a 2 de Agosto de 2008, com o preço do crude a situar-se nos 125 dólares/barril (depois de ter atingido um máximo de 145 dólares/barril no início de Julho), o presidente do conselho de administração da TAP, mais uma vez numa entrevista ao *jornal Expresso*, revelava que a TAP entretanto realizara contractos de hedging de combustível que assegurariam 30% das necessidades da companhia a um preço de 130 dólares/barril. Afirmava também que tais contractos teriam sido realizados para precaver a companhia de “um grande salto que o preço [do petróleo] possa dar, para 180 ou 200 dólares o barril [em 2008].” (in *Jornal Expresso* 02.08.2008).

A TAP revela pois algum desnorтеio neste campo e uma grande incapacidade na avaliação do mercado energético e na projecção da sua evolução futura, apostando primeiro numa análise erradamente optimista da evolução dos preços da energia (o orçamento para 2008 previa um custo médio do petróleo de 75 dólares/barril), preferindo assim, ao contrário da generalidade das grandes companhias de aviação suas concorrentes, não efectuar qualquer eliminação do risco através de uma política de hedging de combustível. Numa segunda fase, quando o petróleo ultrapassou os 100 dólares por barril causando seríssimos prejuízos à companhia nacional, a empresa volta a cometer um erro de avaliação do mercado, acreditando que a escalada do preço do crude teria atingido o seu pico e que portanto não valeria a pena implementar qualquer política de hedging. Por fim, já depois do petróleo ter atingido o máximo histórico de 145 dólares/barril, e na fase descendente dos preços do crude no mercado internacional, a TAP opta por efectuar contractos de hedging ao preço de 130 dólares/barril, por forma a precaver-se do eventual “salto” para os 180 a 200 dólares/barril. Estes acontecimentos revelam que a companhia portuguesa não tem a capacidade necessária para analisar o mercado energético e que portanto nunca deveria optar por jogar com as suas dinâmicas. A melhor opção deveria ser a de eliminar o risco, através de uma política de hedging de combustível. Estas políticas têm custos, mas este deve ser entendido como um custo de actividade do sector, que as empresas devem empreender para continuarem no mercado. As únicas companhias que, perante a evolução dos mercados de energia, se podem dar ao luxo de optar por não efectuar contractos de hedging em determinado período, são aquelas que possuem equipas especializadas e dedicadas em exclusivo ao acompanhamento do mercado de futuros da energia, o que não é claramente o caso da TAP.

Com este cenário a TAP não está só a sofrer do lado dos custos, mas também do lado da receita. A companhia portuguesa foi já obrigada, durante o primeiro semestre de 2008, a aumentar quatro vezes a sobretaxa de combustível. A TAP, que historicamente tem registado margens operacionais muito baixas (ver quadros 11 e 12), opera hoje com custos unitários ainda mais altos, devido à ausência de uma política de salvaguarda do preço do combustível, vendo-se assim incapaz de concorrer com muitos dos seus concorrentes que, para além de possuírem à partida margens operacionais mais altas, souberam ainda precaver-se da escalada do preço do petróleo, aumentando assim ainda mais a diferença de rentabilidade que as separa da companhia de bandeira nacional.

Para agravar a já muito débil situação da TAP, há uma circunstância que tem sido ignorado pela comunicação social e que terá consequências, porventura devastadoras, na capacidade de sobrevivência da companhia. O plano de pagamentos da dívida de médio-longo prazo da TAP (que vem já dos anos 90, aquando da reestruturação financeira da companhia) e que ascendia em 2006 a mais de 603 milhões de euros, prevê o início dos reembolsos neste ano de 2008. O plano de reembolsos prevê que durante o ano de 2008 sejam pagos aos credores 7,6 milhões de euros, um valor aparentemente suportável pela companhia, mesmo com o clima de instabilidade do mercado. O mais grave para a TAP é que esse plano supõe, já em 2009 e para os anos posteriores, o aumento das prestações anuais para valores superiores a 60 milhões de euros (ver quadro 26).

A relevância de salientar este estado de coisas na TAP, deve-se ao seu enorme peso e importância no mercado português que, no fundo, é o objecto de análise deste estudo. Mais, se se confirmarem em

Portugal, os impactos causados pelas LCC nos outros mercados (com a redução das tarifas, a diminuição do valor global do mercado e a perda de clientes e de receita da incumbente), poderá estar-se a assistir a uma mudança radical do paradigma do transporte aéreo português e as LCC podem bem vir a revelar-se, como umas das principais causas do declínio e possível futuro desaparecimento da TAP enquanto companhia independente.

Quadro 26 – Plano de reembolsos da dívida de médio-longo prazo da TAP
(fonte: TAP - Relatório e Contas 2006)

Ano	Montante a Reembolsar (Euros)
2008	7.587.162
2009	63.854.265
2010	66.626.937
2011	63.358.544
2012 e seguintes	401.602.272

8.2.2.2. AS OUTRAS COMPANHIAS PORTUGUESAS

Para além da TAP, existem algumas outras companhias de aviação portuguesas, quer de transporte regular de passageiros, quer de serviço charter. O quadro 26 apresenta uma breve descrição dessas companhias, do seu tipo de serviço e da sua dimensão em termos do número de aeronaves

Quadro 27 – Companhias aéreas portuguesas, para além da TAP

Companhia	Tipo de Negócio	Serviço Actual	Nº de Aeronaves
Aerocondor	Regular	Licença Suspensa em Março de 2008 Operava a rota Bragança - Vila Real - Lisboa	-
Aeronorte	Regular	Bragança - Vila Real - Lisboa	1
HiFly	Wet Lease*	Wet Lease	2
Euro Atlantic Airways	Charter e Wet e Dry Lease†	Serviço Charter e Wet e Dry Lease	8
Luzair	Charter	Serviço Charter	1
Orbest	Charter	Serviço Charter	1
SATA Internacional	Regular	Várias rotas a partir dos Açores e da Madeira, para Portugal Continental, bem como para várias cidades europeias e norte-americanas	13
White	Charter	Serviço Charter	2

* Wet Lease – Aluguer da Aeronave com a Tripulação

† Dry Lease – Aluguer da Aeronave sem a Tripulação

8.3. AS LOW COST EM PORTUGAL: PASSADO, PRESENTE E FUTURO

8.3.1. NOTA INTRODUTÓRIA

O estudo do impacto das companhias low cost no mercado Português, abordará o período de 2001 a 2007, por ter sido neste intervalo de tempo que o fenómeno low cost começou de facto a despontar e a ter alguma relevância (em termos de movimentos e passageiros transportados) no conjunto dos aeroportos portugueses.

Devido à discórdia que existe sobre quais são as companhias low cost a operar em Portugal e à dificuldade que existe em classificar algumas (poucas) companhias, usar-se-ão os mesmos critérios utilizados pela ANA – Aeroportos de Portugal, recorrendo para isso à lista das companhias low cost a funcionar em Portugal, fornecida por esta empresa. Acresce que o autor concorda em linhas gerais com a selecção feita pela ANA, que esta está em consonância com os critérios aceites pela generalidade dos autores e que, não menos relevante, tem sido essa a base para publicitar, na comunicação social, as várias estatísticas sobre o desenvolvimento deste sector em Portugal.

A selecção das companhias low cost que operam, ou já operaram (desde 2001) em Portugal, utilizada neste trabalho é a constante no quadro 28.

Quadro 28 – Companhias Low Cost/Low Fare que operaram em Portugal desde 2001 (fonte ANA)

Companhia	País de Origem
Aer Lingus	Irlanda
AirBerlin	Alemanha
Bmibaby	Reino Unido
Brussels Airlines	Bélgica
CentralWings	Polónia
Clickair	Espanha
Condor	Alemanha
easyJet	Reino Unido
EUjet	Irlanda
FlyGlobespan	Reino Unido
Flyniki	Áustria
Germania Express	Alemanha
Germanwings	Alemanha
Go Fly	Reino Unido
HLX (Hapag-Lloyd Express)	Alemanha
Hapag-Lloyd Flug	Alemanha
Helvetic.com	Suiça
Flybe.com	Reino Unido
Jet2.com	Reino Unido
LTU International	Alemanha
Monarch Airlines	Reino Unido
MyTravel Airways	Reino Unido

Quadro 28 (continuação) – Companhias Low Cost/Low Fare que operaram em Portugal desde 2001 (fonte ANA)

Companhia	País de Origem
MyTravel Airways	Reino Unido
Norwegian	Noruega
Ryanair	Irlanda
Sterling	Dinamarca
Thomsonfly	Reino Unido
Transavia.com	Holanda
Virgin Express	Bélgica
Volare	Itália
Vueling	Espanha

8.3.2. O PASSADO

8.3.2.1. A ENTRADA E A EVOLUÇÃO

A entrada, de forma significativa, das companhias low cost no mercado português, ter-se-á realizado em primeiro lugar, pelo aeroporto de Faro. Tal deve-se às características de destino turístico de sol e praia da região que este aeroporto serve. Historicamente o aeroporto de Faro sempre registou uma forte sazonalidade, sendo que uma grande componente do seu tráfego era composta por companhias de serviço charter, operando rotas com durações inferiores a 2,5h, precisamente aquelas que ligavam este aeroporto aos principais mercados emissores de turistas para a região (Reino Unido, França e Alemanha). Como vimos anteriormente, são principalmente estas as rotas de serviço charter que tendem a ser substituídas por um serviço regular de low fare/low cost.

O segundo aeroporto a registar um tráfego low cost significativo foi o da Portela em Lisboa. Mais uma vez isto cumpre os pressupostos da lógica das low cost, que historicamente privilegiam rotas densas e mercados comprovados, com especial importância para os destinos turísticos, ou para aqueles onde a componente VFR da procura tenha especial importância. Este é obviamente o caso de Lisboa, que para além de ser um dos maiores destinos turísticos nacionais (a par do Algarve), possui ainda um mercado não negligenciável para o sector VFR, fruto das comunidades portuguesas, resultantes da emigração, espalhadas pelo continente europeu.

Já o aeroporto do Porto teve uma presença negligenciável de mercado low cost nos primeiros anos do período em estudo, registando inclusive uma retracção deste tipo de mercado, entre o ano de 2001 e o ano de 2003, quando quase desapareceu. A partir de 2004 observa-se o início da recuperação do mercado low cost que, a partir de 2005, sofre uma verdadeira explosão.

Por último, em relação ao aeroporto da Madeira, não foi possível aferir de quando se iniciou, com alguma relevância, o fenómeno low cost. Tal deve-se não só à inexistência de estatísticas detalhadas por companhia, anteriores a Dezembro de 2006, como também ao facto de a entidade gestora deste aeroporto, a ANAM, considerar que muitas das companhias classificadas como low cost (pelo autor, pela ANA, por vários especialistas e, não raras vezes, pelas próprias companhias, que assim se intitulam), não o serem na realidade*. Assim, nas estatísticas fornecidas para a elaboração deste

* Um exemplo, já referido, de uma companhia que é classificada como low cost neste estudo (em concordância com a grande maioria dos autores, como Button e Costa - ver Button et al 2006 e Button et al 2007) e não o é

trabalho, a ANAM considera que a entrada das companhias low cost no mercado madeirense ocorreu apenas em Maio de 2007, com o início da rota Manchester-Funchal operada pela Thomsonfly.

Quanto às maiores companhias Low Cost em Portugal, a Ryanair e a easyJet, a sua entrada deu-se da seguinte forma:

- A Ryanair iniciou a sua actividade regular em Portugal em Março de 2003, com dois voos semanais entre Dublin e Faro. Contudo a verdadeira expansão desta companhia em Portugal, deu-se com o início da actividade no aeroporto do Porto, ocorrida a 19 de Janeiro de 2005, com a abertura da rota Londres/Stansted-Porto, com duas frequências diárias. Em Outubro do mesmo ano, inaugurou a rota Frankfurt/Hahn e desde então tem criado diversas outras rotas para este aeroporto. (ver quadro 32)
- A easyJet iniciou as suas operações no mercado português a 28 de Março de 1999 com a rota Londres/Stansted-Faro; Em Outubro de 2005 começou a voar pela primeira vez para o aeroporto da Portela em Lisboa, com a rota Genebra-Lisboa. Também em Outubro, mas de 2007, foi a vez do Porto assistir à entrada da easyJet, com a rota Basileia-Porto. Por fim, a 29 de Outubro do mesmo ano, a easyJet iniciou os voos regulares para a Madeira, com as rotas Bristol-Funchal e Londres/Stansted-Funchal. (ver quadro 32)

8.3.2.1.1. OS SUBSÍDIOS

Como já foi referido nos capítulos anteriores, as companhias low cost baseiam a sua escolha de destinos e de aeroportos, com base numa série de critérios, entre os quais está o custo de utilização do aeroporto no destino em causa. Nessa escolha de aeroporto, as companhias low cost assumem uma política agressiva de negociação, exigindo taxas reduzidas, quando não nulas, bem como um pacote de “ajudas” que, segundo elas, as auxilie a instalar e a promover a nova rota. Muitas regiões e aeroportos estão dispostas a satisfazer este conjunto de exigências, especialmente quando se tratam de destinos com uma procura reduzida e cuja capacidade aeroportuária esteja largamente subaproveitada. Esta é uma relação que pode ser mutuamente benéfica pois, como se viu, o custo de operar um aeroporto é relativamente constante em relação à procura, não existindo, até determinados patamares, acréscimos significativos dos custos de operação face aos aumentos da procura.

O caso porventura mais conhecido desta política de efectivo subsidio da actividade das low cost nos novos destinos, foi o que envolveu a Ryanair e o governo regional da região belga da Valónia, através da actividade da primeira no aeroporto de Charleroi (Brussels South), propriedade da segunda*.

Portugal não foi, nem é, excepção a estas políticas de ajuda, sob o pretexto da promoção da rota e do destino. Estas têm passado quer por reduções das taxas aeroportuárias, quer por acordos que envolvem o pagamento de quantias à companhia de baixo custo, através do pagamento da publicidade da companhia nos media, ou do pagamento de publicidade ao destino nos espaços que a companhia possui para o efeito (como o seu sitio da Internet, publicidade dentro dos seus aviões, etc.).

Quanto às reduções das taxas, elas ocorreram para a generalidade dos aeroportos nacionais. Visavam quer a criação de novas rotas, quer o aumento de tráfego nas já existentes, oferecendo para isso descontos apreciáveis das taxas aeroportuárias. Essas reduções eram aplicadas durante um período de

pela ANAM, é o da AirBerlin. Em resposta aos pedidos do autor para obter dados estatísticos relativos a esta companhia, a Direcção da ANAM respondeu considerar essa “uma companhia charter de serviço regular” e não uma low cost.

* Para saber mais sobre este caso, bem como as suas consequências e implicações para o mercado, consultar Barbot (2006)

tempo limitado (normalmente dois a três anos) e qualquer companhia podia a elas candidatar-se (desde que, obviamente, cumprisse os critérios fixados, de criar uma rota para um novo destino, ou de aumentar o seu tráfego em determinados valores).

8.3.2.1.1.1 OS SUBSÍDIOS NOS AEROPORTOS DA ANA

A ANA manteve, entre 2004 e 2007, um sistema de incentivos deste tipo em funcionamento. Este funcionava para todos os aeroportos geridos pela empresa e visava “promover a abertura de novas rotas, o aumento de frequências e o aumento de volumes de tráfego”³⁷. Este sistema de incentivos era oferecido a qualquer companhia que conseguisse cumprir os requisitos prévia e universalmente, estabelecidos.

Desde 2007, apenas os aeroportos dos Açores e do Porto mantêm os referidos sistemas de incentivos. Segundo a ANA, nos aeroportos de Lisboa e Faro, estes programas foram substituídos por um sistema de “prémios financeiros às companhias aéreas que apresentem um melhor nível de desempenho ao nível da abertura de novas rotas e que cumpram os requisitos oportunamente divulgados junto das companhias aéreas interessadas”³⁸. Ou seja, a aplicabilidade passa a ser selectiva, havendo uma escolha prévia de quais as companhias que se podem candidatar a esses referidos prémios.

Segundo a empresa, esta celebra ainda pontualmente “contratos de marketing com companhias aéreas, nos termos dos quais a ANA apoia financeiramente campanhas de publicidade divulgando a abertura de novas rotas”³⁹.

A entrada da Ryanair no Porto constitui um dos casos em que uma companhia foi contemplada com um dos programas de apoio acima descritos. Esse apoio gerou contudo alguma polémica visto que, a sua primeira rota Londres/Stansted-Porto não constituía, na opinião de alguns, um voo para um novo destino (quer a TAP quer a British Airways operavam as rotas Porto-Londres, mas recorrendo aos aeroportos de Heathrow e Gatwick). Opinião diferente teve a ANA na altura, que considerou que Stansted constituía um destino diferente aos que já eram operados no aeroporto e que portanto a companhia teria direito à redução das taxas aeroportuárias.

8.3.2.1.1.2 OS SUBSÍDIOS NOS AEROPORTOS DA ANAM

A ANAM possui, à semelhança da ANA, um programa generalizado e universal (qualquer companhia pode a ele aceder) de incentivos à criação de novas rotas e ao aumento das frequências em rotas já existentes, nos seus dois aeroportos (Funchal e Porto Santo).

No caso da criação de novas rotas, em relação ao aeroporto do Funchal, as companhias obtêm durante um período de três anos: 1º um desconto nas taxas de aterragem/descolagem que vai dos 25% no primeiro ano, até aos 15% no terceiro ano; 2º um desconto nas taxas de serviço a passageiros de 50% no primeiro ano a 30% no terceiro ano.

Já em relação ao aumento das frequências e de tráfego nas rotas já existentes, o programa de incentivos prevê o desconto de até 50% nas taxas de serviço a passageiros, para aumentos de tráfego de mais de 60% (ANAM 2008).

Também como no caso da ANA, este programa de incentivos é integralmente suportado pela ANAM – Aeroportos da Madeira S.A.

8.3.2.1.1.3 AINDA MAIS SUBSIDIOS: A CONTRIBUIÇÃO DO TURISMO DE PORTUGAL

Para além dos programas de apoios e prémios da ANA e ANAM, as companhias aéreas podem ainda contar com um outro programa de ajudas: o IDRAIT – Iniciativa de Desenvolvimento de Rotas de Interesse Turístico. Este programa, criado no final de 2006, resulta de uma parceria entre o Turismo de Portugal, a ANA (para os aeroportos do Continente e dos Açores) ou a ANAM (para os aeroportos da Madeira) e ainda outros parceiros privados ou público/privados, como operadores turísticos ou associações de promoção turística.

Este programa visa apoiar a abertura de novas rotas, que se enquadrem com as linhas de desenvolvimento estratégico traçadas pelo Plano Estratégico Nacional do Turismo. Estas, no que respeita às acessibilidades aéreas, passam por “Reforçar as acessibilidades aéreas com as cidades/regiões com maior potencial turístico em cada mercado” (Turismo de Portugal 2007, pág. 88) e uma das medidas defendidas para o conseguir é “Actuar pro-activamente em parceria com a ANA no sentido de criar as condições para o desenvolvimento das ligações aéreas, em especial as low cost” (Turismo de Portugal 2007, pág. 94). Segundo comunicação da ANA, os apoios envolvidos no âmbito do IDRAIT, “assentam quer em prémios financeiros quer em campanhas de promoção e publicidade conjuntas”.

Foi ao abrigo desta iniciativa que foi celebrado, em Setembro de 2007, um acordo com a easyJet, válido por quatro anos, para a criação de três novas rotas internacionais para o Funchal (Londres/Stansted com 7 frequências semanais; Bristol com 3 frequências; e uma terceira rota a definir e que acabou por se revelar Londres/Gatwick, também com 3 frequências semanais). Neste acordo, para além da companhia low cost, participaram o Turismo de Portugal I.P., a ANAM – Aeroportos da Madeira S.A. e a APM – Associação de Promoção da Madeira (onde participa o Governo Regional da Madeira, através da Secretaria Regional do Turismo e Transportes e ainda vários operadores turísticos da região).

Apesar dos reiterados pedidos, bem como das várias diligências empreendidas, não foi possível ao autor nem obter a cópia do acordo, nem mesmo saber, através das entidades envolvidas, o valor global do mesmo*. Contudo foi possível confirmar, através da ANAM, que o acordo é suportado em 40% pelo Turismo de Portugal, 40% pela ANAM e 20% pela APM. Através da consulta do Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira (I Série, número 85 de 18 de Setembro de 2007), foi possível determinar qual o montante destinado pelo Governo Regional (€478.528,00), para comparticipar a parte pública dos 20% do acordo que cabem à APM. Na ausência de resposta, por parte da APM, aos vários pedidos de informação relativamente à repartição da responsabilidade entre públicos e privados, da parte do acordo que cabe à associação pagar e também perante a inexistência, nos estatutos da associação, do protocolo de 30 de Maio de 2003, que está na base da sua fundação e que estabelece qual a distribuição da responsabilidade financeira entre os vários associados, para o pagamento das acções de promoção em que a associação se envolva, viu-se o autor obrigado a procurar, junto do Ministério da Economia da República (o ICEP foi um dos signatários do referido protocolo), cópia do referido documento. Assim, após consulta do mesmo, foi possível confirmar que a repartição dos 20% que cabem à APM suportar, entre o Governo Regional (através da Secretaria Regional do Turismo e Transportes) e os associados privados, é de 50% para cada uma das partes.

* Apesar de se tratarem de dinheiros maioritariamente públicos, a resposta que o autor conseguiu obter junto da ANAM foi a de que não seria “possível divulgar valores”. Quanto às duas outras entidades envolvidas, Turismo de Portugal e APM, o autor não logrou conseguir qualquer resposta às suas repetidas tentativas de contacto, relativamente a este assunto.

Assim, foi possível determinar que, (e ao contrário da única informação relativa ao possível valor deste acordo, que foi publicada num órgão de comunicação social da região e que referia que o mesmo englobaria o pagamento de 2 milhões de euros à easyJet para todo o seu período de vigência⁴⁰), a companhia low cost britânica receberá durante os quatro anos de vigência do acordo, um total de aproximadamente 4,79 milhões de euros, a título de ajuda à promoção da rota. Noventa por cento deste valor é suportado por capitais públicos e apenas dez por cento pelos privados, podendo esta operação vir a ser percepcionada, por alguns sectores ou concorrentes, como uma ajuda estatal a uma companhia aérea.

Segundo a ANAM, o acordo não obriga a companhia LCC a transportar um número mínimo de passageiros para a região, apenas determina o número de frequências semanais que esta deverá operar (treze), estando o volume total de passageiros inteiramente dependente da performance da companhia. Se se considerar o número de frequências, o tipo de aeronave utilizada (A319/320/321), o load factor médio da easyJet em 2007 (83,7%) e a duração do acordo, conclui-se que a companhia deverá transportar de e para a região cerca de 706 mil passageiros (metade em cada sentido da rota, ou seja, como o saldo entre entradas e saídas será praticamente nulo, a LCC deverá transportar cerca de 353 mil pessoas de e para a Região Autónoma da Madeira). Isto resulta pois num subsídio efectivo de 13,57 euros por turista ou visitante transportado pela LCC britânica (mais uma vez considerando que cada turista/visitante efectua duas viagens, uma de ida e outra de volta).

A easyJet foi ainda agraciada pelo Turismo de Portugal (através da Associação de Turismo de Lisboa), com um acordo semelhante em 2005⁴¹ (o IDRAIT ainda não tinha sido constituído), aquando do início da sua actividade no aeroporto de Lisboa. Infelizmente e dada mais uma vez a recusa, por parte das entidades oficiais envolvidas, em fornecer a informação relativa aos montantes envolvidos e às contrapartidas a que a companhia se obrigava, não foi possível, em tempo útil, indagar com sucesso sobre todos os pormenores deste acordo. As únicas informações relativas a tal contracto são as que foram na altura veiculadas pela imprensa. Segundo o jornal Diário de Notícias, e citando o então vice-presidente da associação, tal acordo seria válido por cinco anos e englobaria uma verba de 558 mil euros por parte do organismo de turismo (in DN 26.10.2005). Atente-se que este poderá não ser o valor global do acordo, que poderá englobar outras entidades (à semelhança do caso semelhante do acordo para a Madeira), não sendo possível com os dados disponíveis concluir quais os termos e contrapartidas exactas deste sistema de apoio.

Sublinhe-se, mais uma vez, que tais políticas de subsídio e apoio são comuns nos outros mercados, muitos dos quais são concorrentes directos do mercado português (nomeadamente no que toca à captação de turistas). É aliás opinião do autor que tais acordos com as companhias low cost, são em principio justificáveis pelas mais valias potenciais que podem trazer para os operadores aeroportuários e principalmente para as economias locais, regionais e nacional, fortemente dependentes da indústria turística. Isto acontece porque as LCC têm a capacidade de entregar volumes consideráveis de novos passageiros para as regiões para onde comecem a voar. Ao contrário das FSC, que ao começarem a voar para um novo destino estão essencialmente a aumentar a oferta (aumentando a capacidade disponível), as LCC oferecem, para além da capacidade, um nível nada negligenciável de nova procura. Isto acontece porque, ao contrário dos passageiros tradicionais, parte dos passageiros que viajam através das LCC escolhem primeiro a companhia (ou tipo de companhia) e só depois o destino para onde vão voar. Os passageiros tradicionais escolhem invariavelmente primeiro o destino para onde querem voar e só depois decidem, através do preço e de outros factores, como os horários, programas de milhas, etc., qual a companhia em que viajarão.

O que é censurável em tais acordos é que, tratando-se de dinheiros quase exclusivamente públicos, os seus termos não sejam públicos, existindo uma clara política de secretismo em volta dos mesmos,

principalmente no que toca aos valores e contrapartidas envolvidas. Só com a divulgação dos termos dos contratos de apoio, é possível aferir das suas reais mais valias (em termos de novos passageiros – para as entidades aeroportuárias; e de novos turistas – para os organismos de promoção turística), podendo assim concluir-se do seu sucesso ou insucesso.

8.3.2.1.2. A EVOLUÇÃO

O desenvolvimento do fenómeno low cost tem sido fulgurante nos últimos anos no mercado português. Companhias como a easyJet e a Ryanair conseguiram atingir posições de enorme importância nos principais aeroportos nacionais. A easyJet, por exemplo, é já a segunda maior companhia no aeroporto de Lisboa, com mais de 750 mil passageiros transportados durante o ano de 2007 (5,6% do total do aeroporto). A Ryanair detém uma posição ainda mais relevante no aeroporto do Porto, onde foi responsável por cerca de 20% do tráfego, transportando aí quase 800 mil passageiros em 2007.

Mas o aeroporto onde as low cost detêm uma posição verdadeiramente esmagadora, é o de Faro. Neste aeroporto as companhias de baixo custo são responsáveis por mais de metade do tráfego de passageiros, registando em 2007 um volume da ordem dos 3,31 milhões de passageiros (60,5% do total de passageiros comerciais registados no aeroporto durante igual período; 61,25% se excluirmos os passageiros em trânsito*) A easyJet é aqui a líder de mercado, transportando em 2007, 15,8% do tráfego de passageiros do aeroporto, ou seja mais de 863 mil passageiros.

O aeroporto de Faro tornou-se no aeroporto low cost por excelência do mercado nacional. As companhias full service apenas transportaram por este aeroporto, no ano de 2007, 586 mil passageiros, ou seja pouco mais de dez por cento do total de passageiros do aeroporto (o restante será da responsabilidade das companhias charter).

Quadro 29 – Evolução do Tráfego Low Cost no Aeroporto de Lisboa (fonte: ANA)

Ano	Passageiros	Crescimento Anual (%)	Peso no Aeroporto (%)	Movimentos
2001	118.280		1,28	1.217
2002	146.516	23,87	1,59	1.523
2003	321.274	119,28	3,38	3.150
2004	454.560	41,49	4,32	4.346
2005	663.722	46,01	6,03	5.417
2006	1.388.221	109,16	11,45	11.323
2007	2.067.508	48,93	15,62	16.621

* Não confundir com passageiros em transferência. O passageiro em trânsito é aquele que chega e parte num voo com o mesmo código, ou seja, faz parte de uma escala técnica e pode nem sequer sair da aeronave. **Neste trabalho os passageiros em trânsito não serão considerados para o cálculo dos pesos relativos. Estes serão calculados para o total comercial, subtraídos os trânsitos.**

Quadro 30 – Evolução do Tráfego Low Cost no Aeroporto do Porto (fonte: ANA)

Ano	Passageiros	Crescimento Anual (%)	Peso no Aeroporto (%)	Movimentos
2001	58.762		2,19	513
2002	48.587	-17,32	1,89	452
2003	6.749	-86,11	0,26	94
2004	28.068	315,88	0,98	352
2005	366.799	1206,82	12,10	2.856
2006	707.142	92,79	21,29	5.236
2007	1.301.243	84,01	33,26	9.656

Quadro 31 – Evolução do Tráfego Low Cost no Aeroporto de Faro (fonte: ANA)

Ano	Passageiros	Crescimento Anual (%)	Peso no Aeroporto (%)	Movimentos
2001	886.239		19,35	6.222
2002	1.218.437	37,48	26,17	9.228
2003	1.577.850	29,50	34,04	11.840
2004	1.783.749	13,05	39,07	13.138
2005	2.352.566	31,89	50,16	17.251
2006	2.829.220	20,26	56,21	20.739
2007	3.311.893	17,06	61,25	23.949

Quadro 32 – Evolução do Tráfego Low Cost no Aeroporto do Funchal (fonte: ANAM*)

Ano	Passageiros	Crescimento Anual (%)	Peso no Aeroporto (%)	Movimentos
2005	350.031		15,19%	2.078
2006	424.205	21,19	18,07%	2.521
2007	521.670	22,98	21,66%	3.252

* Relembra-se que, segundo a ANAM, os voos low cost para o arquipélago iniciaram-se apenas em Maio de 2007. Como já referido, no âmbito deste trabalho, consideraram-se como companhias low cost (ou que operam segundo o modelo de baixo custo) todas as companhias constantes do quadro 27.

Na figura 8 é possível constatar o enorme crescimento registado pelas companhias de baixo custo no mercado do continente. Se em 2001 as LCC transportaram uns meros 6,5% dos passageiros dos aeroportos do continente, em 2007 esse peso tinha dado um salto para 29,6%. As LCC nos aeroportos do continente, em apenas seis anos aumentaram o seu tráfego em 5,6 milhões de passageiros/ano, passando de pouco mais de 1 milhão em 2001, para os actuais 6,68 milhões de passageiros/ano.

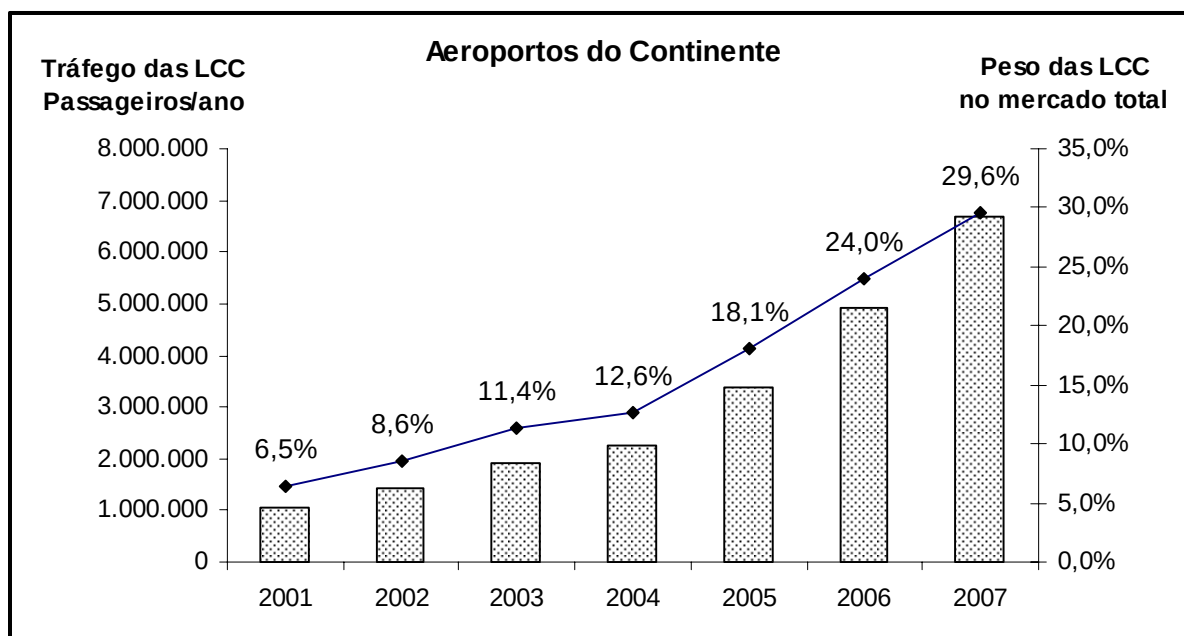


Fig.8 – Evolução das Low Cost nos aeroportos do continente (Lisboa, Porto e Faro)

O ritmo de crescimento das LCC nos aeroportos do continente, foi particularmente significativo no período 2004-2007, com uma subida de 4,41 milhões de passageiros/ano (eram 2,27 Mpax em 2004) e coincidiu com a entrada em força dos maiores pesos pesados do sector low cost europeu, no mercado português (a easyJet apesar de ter entrado em Portugal em 1999, fê-lo com apenas uma rota; o mesmo se passou com a Ryanair – ver quadro 35).

Atente-se que em relativamente ao peso das LCC no mercado, este está calculado em relação à totalidade dos passageiros comerciais (aos quais apenas se descontou os passageiros em trânsito). Os passageiros em transferência estão incluídos e portanto este peso não é relativo apenas ao mercado ponto a ponto, mas inclui o mercado que apenas utiliza os aeroportos portugueses (nomeadamente Lisboa e Porto) como escala de transferência. Infelizmente não foi possível obter as estatísticas relativas ao número de passageiros em transferência e por isso o peso das low cost apresentado deve ser entendido como subavaliado, para o mercado que tenha Portugal como origem ou destino finais. É contudo possível estimar grosseiramente o seu valor, através do seguinte forma:

- O Plano Director de Referência de Desenvolvimento Conceptual do Aeroporto [da Ota] (Parsons 2002), estima, com base em valores da TAP, em 11,4% a taxa de transferência no aeroporto da Portela no ano 2000.
- A TAP, no seu relatório e contas de 2006, apesar de não revelar o número, ou sequer a percentagem dos seus passageiros que fazem escala em Lisboa, declara que o crescimento deste segmento de passageiros, entre 2000 e 2006, terá sido no aeroporto da Portela de 73%. Visto ser a TAP a responsável pela actividade de hubing em Lisboa, é possível

estimar para o ano 2006, uma taxa de transferências no aeroporto da capital de 19,72% do total de passageiros no aeroporto (ver quadro 33).

Quadro 33 – Passageiros em transferência no Aeroporto de Lisboa (cálculos do autor)

Ano	Taxa de Transferência	Passageiros em Transferência (pax)
2000	11,40%*	1.050.365
2001	12,79% [†]	1.196.447
2002	14,17% [†]	1.327.975
2003	15,56% [†]	1.499.567
2004	16,95% [†]	1.814.318
2005	18,34% [†]	2.059.873
2006	19,72%	2.428.629
2007	21,11% [‡]	2.826.930

O valor estimado para 2007, de cerca de 21% de taxa de transferências, é da mesma ordem de grandeza, ou até inferior, ao registado na maioria dos hubs europeus, que registam taxas entre os 20 e os 35% (ver quadro 34).

Quadro 34 – Taxas de transferência em alguns hubs europeus (ano 2006; fonte: relatórios anuais dos aeroportos)

Aeroporto	Taxa de Transferência (2006)
Atenas	21%
Bruxelas – Zaventem	32%
Munique	34%
Viena	33%

* (Parsons 2002)

[†] Assumindo uma progressão linear da taxa de transferências

[‡] Assumindo a mesma taxa de crescimento anual dos anos anteriores – estimativa.

É assim possível estimar o peso das companhias de baixo custo no mercado ponto a ponto em Portugal (fig.9)

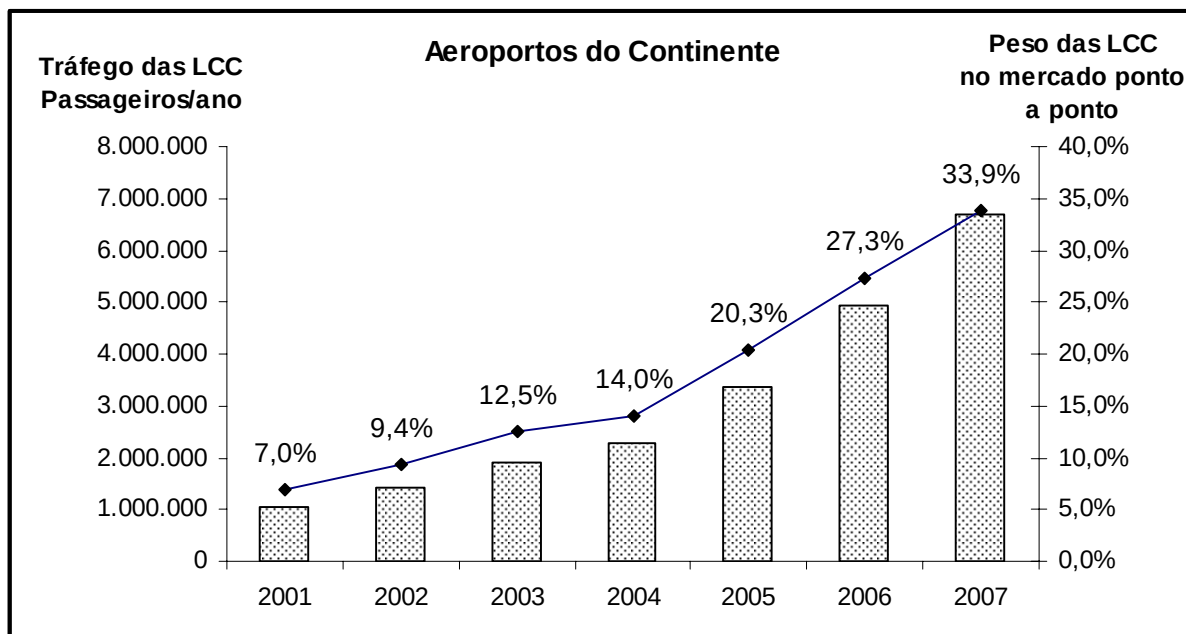


Fig.9 – Evolução das Low Cost no mercado Ponto a Ponto nos aeroportos do continente (Lisboa, Porto e Faro)

A importância das LCC no mercado ponto a ponto (total, inclui o ponto a ponto das rotas intercontinentais, pois não foi possível estimar esta parte do mercado) dos três principais aeroportos portugueses é pois já superior à média europeia (que recorde-se era estimada em 30% no ano 2006, pela ELFAA) e revela, comparativamente ao mercado europeu, um desenvolvimento impressionante (em 2004, segundo a ELFAA, 24% dos passageiros do mercado ponto a ponto intra-europeu viajavam nas LCC; em Portugal, para a totalidade do mercado ponto a ponto, e não apenas o europeu, eram apenas 14%). Relembre-se que estes valores estão calculados por defeito, visto que se considerou, por não haver dados disponíveis sobre as transferências, o total de passageiros comerciais do aeroporto do Porto (menos os trânsitos). Todavia, os valores apresentados não deverão estar longe da realidade, pois o hub secundário do Porto apenas entrou em funcionamento no ano de 2006 (TAP 2007), sendo que a sua importância é incomparavelmente inferior à do hub principal, situado em Lisboa.

Porque se trata de uma estimativa (embora com um alto grau de confiança), porque não se possui nenhuma forma de estimar a taxa de transferência no hub secundário do Porto e ainda porque não existem dados disponíveis que permitam calcular o mercado ponto a ponto intercontinental nos aeroportos portugueses*, passar-se-á doravante a incluir os passageiros em transferência no tráfego comercial total (apenas se subtrairão os passageiros em trânsito, por deles se possuir dados estatísticos exactos).

* De forma a poder determinar a dimensão do mercado ponto a ponto europeu em Portugal, única forma de comparar a real dimensão das LCC neste país, em comparação ao restante mercado europeu.

Quadro 35 – Cronologia de lançamento de novas rotas da easyJet e Ryanair (fonte: sítios das companhias)

easyJet		Ryanair	
Rota	Data de Início	Rota	Data de Início
Londres(STN)Faro	Março 1999	Dublin Faro	Março 2003
Bristol Faro	Maio 2001	Londres(STN) Porto	Outubro 2005
East Midlands Faro	Maio 2002	Frankfurt Porto	Outubro 2005
Londres(LTN) Faro	Abril 2003	Liverpool Porto	Fevereiro 2006
Londres(LGW) Faro	Abril 2004	Paris(BVA) Porto	Fevereiro 2006
Belfast Faro	Julho 2005	Madrid Porto	Março 2006
Genebra Lisboa	Outubro 2005	Dublin Porto	Abril 2006
Newcastle Faro	Novembro 2005	Bruxelas(CRL) Faro	Abril 2006
Londres(LTN) Lisboa	Março 2006	Madrid Faro	Novembro 2006
Paris(CDG) Lisboa	Março 2006	Marselha Porto	Novembro 2006
Basileia Lisboa	Março 2006	Barcelona(GRO) Porto	Março 2007
Liverpool Faro	Abril 2006	Barcelona(GRO) Faro	Março 2007
Milão(MXP) Lisboa	Abril 2006	Pisa Porto	Outubro 2007
Berlim(SXF) Lisboa	Maio 2007	Estocolmo(VST) Porto (já não se encontra activa)	Outubro 2007
Genebra Porto	Junho 2007	Valência Porto	Outubro 2007
Londres(LGW) Lisboa	Outubro 2007	Bristol Porto	Novembro 2007
Londres(STN) Funchal	Outubro 2007	Milão(BGY) Porto	Dezembro 2007
Bristol Funchal	Outubro 2007	Bruxelas(CRL) Porto	Março 2008
Basileia Porto	Outubro 2007	Londres(STN) Faro	Abril 2008
Bristol Lisboa	Outubro 2007	Birmingham Porto	Junho 2008
Madrid Lisboa	Novembro 2007		
Liverpool Lisboa	Novembro 2007		
Paris(CDG) Porto	Fevereiro 2008		
Londres(LGW) Funchal	Março 2008		
Lyon Lisboa	Abril 2008		
Lyon Porto	Abril 2008		
Glasgow Faro	Abril 2008		

8.3.2.2. OS IMPACTOS

8.3.2.2.1. OS IMPACTOS NAS TARIFAS

Infelizmente não existem dados disponíveis que permitam fazer uma análise do impacto directo nas tarifas, que a entrada das LCC possa ter provocado nas várias rotas em que operam em Portugal.

Para realizar tal estudo, seria necessário proceder à recolha do valor das tarifas, durante um intervalo de tempo significativo, num período anterior à entrada da LCC na rota em estudo. Posteriormente seria necessário repetir o procedimento, para o período homólogo do ano(s) seguinte(s) à data de entrada da LCC na rota em causa. Acresce que, não existindo um sistema de recolha de preços permanente, que registe as tarifas nas várias rotas, independentemente de se saber ou não se uma LCC lá irá entrar, torna-se impossível fazer uma análise fiável do impacto nas tarifas que a entrada da LCC em determinada rota poderá ter. Isto acontece porque as LCC ao anunciarem a entrada numa determinada rota, podem provocar uma reacção das incumbentes, que pode passar, como se viu nos casos internacionais, por uma redução dos preços, mesmo antes da LCC começar efectivamente a operar a referida rota. Não é pois possível, perante o anúncio do lançamento de uma rota de uma LCC, começar de imediato a recolha de preços, pois os dados podem já estar sob a influência do anúncio da companhia low cost.

Pode-se contudo analisar o caso da entrada da easyJet no mercado madeirense, com voos directos de Bristol e Londres. Relembre-se que a entrada da easyJet neste mercado esteve condicionada à atribuição de um pacote de ajuda financeira no âmbito do IDRAIT, no montante de 4,79 milhões de euros, cedidos pelo Turismo de Portugal, pela ANAM e pela APM (ver 8.3.2.1.1.3). Acresce ainda o usufruto dos normais incentivos cedidos pelos aeroportos nacionais, ao nível da redução de taxas, para todas as companhias que aí criem novas rotas, como é o caso da easyJet na Madeira.

Como se teve a oportunidade de referir em 8.2.2.1.2., a entrada da easyJet no mercado madeirense deverá estar a ter um impacto significativo nos preços praticados pela TAP para a rota Londres-Lisboa-Funchal. Como se constatou, o Hub Premium nesta rota é elevadíssimo, chegando aos 432 % da tarifa do voo de regresso. Os passageiros que apanhem o avião em Londres pagam até menos 180 euros para o segmento Lisboa-Funchal (ou Funchal-Lisboa), que os passageiros que apanhem o avião na capital portuguesa (ver quadro 23) e isto pode indicar uma estratégia de redução das tarifas na rota Londres-Funchal (com escala em Lisboa) devido à entrada da LCC no mercado.

O quadro 36 apresenta os preços médios das tarifas (recolhidas no período de 25/06/2008 a 03/07/2008), dos voos da TAP e da easyJet para o Funchal, com partida no dia 19 de Agosto de 2008 e regresso no dia 26 de Agosto de 2008. A escolha do voo da easyJet teve como critério a hora de saída e a hora de chegada a Londres, de forma a ser o mais próxima das do voo da TAP. Foram pois considerados os seguintes voos:

- TAP: voo de ida – partida de Londres às 06:00, chegada a Lisboa às 08:40, partida de Lisboa às 13:30 e chegada ao Funchal às 15:10; voo de regresso – partida do Funchal às 15:50, chegada a Lisboa às 17:30, partida de Lisboa às 19:50 e chegada a Londres às 22:30
- easyJet: voo de ida – partida de Londres às 08:05, chegada ao Funchal às 11:55; voo de regresso – partida do Funchal às 20:25, chegada a Londres às 23:55

Apresentam-se ainda, a título comparativo, o preço isolado dos segmentos Lisboa-Funchal e Funchal-Lisboa dos voos de ida e de regresso da TAP.

Quadro 36 – Tarifas para o voo Londres – Lisboa – Funchal com ida a 19/08/2008 e regresso a 26/08/2008; e seus segmentos – Valores em Euros (fonte: sítios da TAP e da easyJet)

	Voo de Ida 19/08	Média das Tarifas (Euros) *	Voo de Regresso 26/08	Média das Tarifas (Euros)*
TAP	Londres – Lisboa – Funchal	164,95	Funchal – Lisboa – Londres	187,57
easyJet	Londres – Funchal	75,44	Funchal – Londres	194,91
TAP	Lisboa – Funchal	161,83	Funchal – Lisboa	221,80

Como se pode constatar, a tarifa cobrada pela TAP para os trajectos Londres-Lisboa-Funchal e Funchal-Lisboa-Londres é igual ou inferior ao praticado apenas no segmento (do mesmo voo), Lisboa-Funchal e Funchal-Lisboa e tal poderá dever-se à concorrência da easyJet na rota Londres-Funchal.

Sublinhe-se portanto, que a actividade da easyJet no aeroporto do Funchal está a ser subsidiada de duas formas distintas. A primeira é o já citado acordo de €4,79 milhões, a outra é através do encarecimento das tarifas entre o continente e o arquipélago, de forma a suportar as reduções que a TAP se viu obrigada a fazer no trajecto Londres-Lisboa-Funchal.

Já na fase final deste estudo, e após a recolha de tarifas descrita anteriormente, a easyJet anunciou a entrada na rota Lisboa-Funchal a partir de 27 de Outubro de 2008. Isto constitui uma oportunidade única para avaliar o impacto que a entrada de uma LCC num determinado mercado tem, não só nas tarifas da rota directamente explorada, como também nas rotas associadas, como o é a rota Londres-Lisboa-Funchal.

Assim, no período de 17 a 25 de Setembro de 2008, procedeu-se a uma recolha de tarifas para os seguintes voos, com partida no dia 11 de Novembro de 2008 e regresso no dia 18 de Novembro de 2008, nas rotas Lisboa-Funchal e Londres-Lisboa-Funchal:

- TAP – rota Londres-Lisboa-Funchal: voo de ida – partida de Londres (Heathrow) às 06:00, chegada a Lisboa às 08:35, partida de Lisboa às 11:45 e chegada ao Funchal às 13:30; voo de regresso – partida do Funchal às 14:15, chegada a Lisboa às 15:55, partida de Lisboa às 18:35 e chegada a Londres (Heathrow) às 21:25
- TAP – rota Lisboa-Funchal: voo de ida - partida de Lisboa às 11:45 e chegada ao Funchal às 13:30; voo de regresso – partida do Funchal às 14:15 e chegada a Lisboa às 15:55.
- easyJet – rota Londres-Funchal: voo de ida – partida de Londres (Stansted) às 07:20, chegada ao Funchal às 11:10; voo de regresso – partida do Funchal às 11:45, chegada a Londres (Stansted) às 15:35
- easyJet – rota Lisboa-Funchal: voo de ida – partida de Lisboa às 07:35, chegada ao Funchal às 09:15; voo de regresso – partida do Funchal às 09:45, chegada a Lisboa às 11:25

O quadro 37 apresenta as tarifas recolhidas para os diversos voos assim como a diferença de tarifa em relação aos voos equivalentes de 19 e 26 de Agosto.

* Todos os câmbios foram efectuados à data respectiva utilizando a taxa publicada diariamente pelo Banco de Portugal

Quadro 37 – Tarifas para os voos Londres – Lisboa – Funchal, Londres – Funchal e Lisboa Funchal com ida a 11/11/2008 e regresso a 18/11/2008; e seus segmentos – Valores em Euros (fonte: sítios da TAP e da easyJet)

	Voo de Ida 11/11	Média das Tarifas (Euros)*	Em relação a Agosto	Voo de Regresso 18/11	Média das Tarifas (Euros)*	Em relação a Agosto
TAP	Londres – Lisboa – Funchal	229,59	+ 39,2%	Funchal – Lisboa – Londres	213,51	+ 13,8%
easyJet	Londres – Funchal	66,55	- 11,8%	Funchal – Londres	62,79	- 67,8%
TAP	Lisboa – Funchal	60,83	- 62,4%	Funchal – Lisboa	67,80	- 69,4%
easyJet	Lisboa – Funchal	32,99	NA	Funchal – Lisboa	32,99	NA

Pela análise do quadro 37 e da próxima figura 10 fica claro o impacto que a entrada da easyJet na rota Lisboa-Funchal teve não só nesse mercado mas, também, na rota Londres-Lisboa-Funchal operada pela TAP, confirmando assim dois factos:

- 1º - Os passageiros da TAP com destino à Madeira que apanhassem o avião em Lisboa estavam a pagar tarifas substancialmente superiores ao que seria expectável (como já tinha sido anteriormente referido em 8.2.2.1.2, quando se estudou os Hub Premiums cobrados pela companhia portuguesa no aeroporto de Lisboa). Após a entrada da easyJet nesta rota o valor das tarifas cobradas pela TAP sofreu uma redução de cerca de dois terços.
- 2º - Esses mesmos Hub Premiums estariam a servir, pelo menos parcialmente, para subsidiar a operação da companhia na rota Londres-Lisboa-Funchal onde estaria já, desde Outubro de 2007, a sofrer a competição directa da easyJet[†]. Isto é confirmado pela subida de preços verificada na rota Londres-Lisboa-Funchal (ao mesmo tempo que a easyJet baixa as suas tarifas para a rota Londres-Funchal), a partir do momento em que a TAP se vê incapaz de cobrar tarifas mais altas aos passageiros com destino à Madeira e que são servidos directamente pelo aeroporto de Lisboa.

Apesar de este ser um estudo e uma análise aproximadas do impacto nas tarifas, da entrada de uma LCC num determinado mercado (uma análise absolutamente precisa deveria ser efectuada para as tarifas recolhidas para períodos equivalentes antes e após a entrada da LCC, i.e., para um voo de ida a 18 de Agosto de 2009 e de volta a 25 de Agosto de 2009, procedendo à recolha de preços no período de 24/06/2009 a 02/07/2009), a diferença substancial dos valores das tarifas recolhidas permite-nos claramente concluir do enorme impacto que a LCC teve no preço das viagens da companhia incumbente, obrigando a uma enorme redução das tarifas na rota em que a companhia low cost entrou e a um fim da política de subsidio da rota Londres-Funchal com escala no Hub de Lisboa. Importa também referir que ambos os voos de ida e volta analisados se realizavam sensivelmente à mesma

* Todos os câmbios foram efectuados à data respectiva utilizando a taxa publicada diariamente pelo Banco de Portugal

[†] A TAP apesar de possuir um voo directo entre Londres e o Funchal, transportava uma parte dos passageiros para este destino através do Hub de Lisboa, oferecendo para isso tarifas que, como se viu, chegavam a ser inferiores à tarifa do trajecto Lisboa-Funchal

hora de uma terça-feira e que o período de recolha de tarifas teve exactamente a mesma duração e iniciou-se também com a mesma antecedência (55 dias) em relação ao voo de ida.

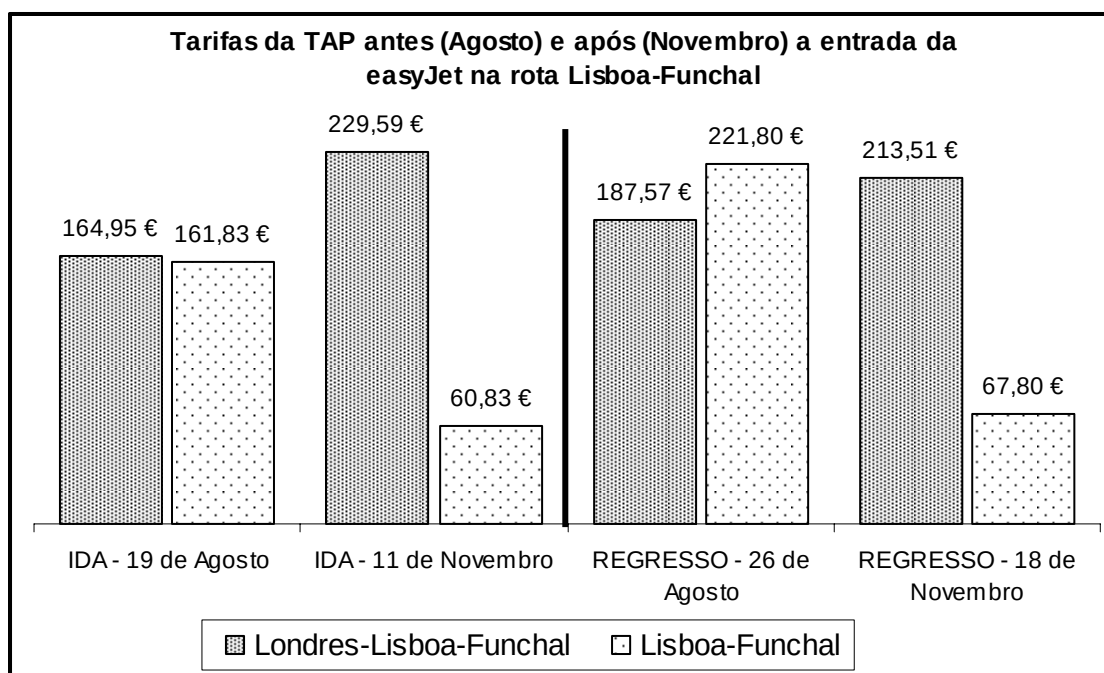


Fig.10 – Tarifas da TAP nas rotas Londres-Lisboa-Funchal e Lisboa-Funchal antes e após a entrada da easyJet na rota Lisboa-Funchal

Uma outra forma de impacto que as LCC têm sobre as tarifas, passa por terem um papel decisivo na forma como o preço destas varia ao longo do tempo, exercendo pois um papel de líder no modo como o preço das viagens são fixados, ao longo do tempo, até ao momento da partida.

Este assunto foi estudado no mercado português por dois conjuntos de investigadores (Button et al 2006 e Button et al 2007), procurando distinguir um padrão de comportamento de fixação de tarifas das incumbentes em relação às das LCC. Foram analisadas diversas rotas a partir de Lisboa e do Porto, nos anos de 2005 (ano em que as LCC entraram nas rotas em causa) e de 2006 (um ano depois da entrada das LCC nas rotas em causa). Os autores concluíram em ambos os estudos que o mercado português, aparentemente, apresenta-se segmentado e que não é perceptível um padrão de liderança das LCC na fixação dos preços das tarifas nas rotas em causa.

Decidiu-se repetir os procedimentos de análise dos referidos estudos, não só para confirmar as suas conclusões, mas sobretudo para se incluir neste estudo a noção da dimensão da amplitude de preços que separa as LCC e as FSC no mercado português.

Escolheram-se várias rotas onde estivessem presentes as duas mais importantes LCC (Ryanair e easyJet) e optou-se por estudar o comportamento do mercado na fixação das tarifas apenas para um voo de ida, em cada rota, com partida na terça-feira, dia 01 de Julho de 2008. No caso das companhias FSC considerou-se que o passageiro passaria pelo menos um fim-de-semana no destino, marcando a viagem de regresso para terça-feira dia 08 de Julho de 2008, a fim de poder usufruir das tarifas mais baratas disponíveis. Todas as tarifas são as mais baixas possíveis para cada companhia e já incluem todas as taxas aeroportuárias e impostos que se possam aplicar. O período de recolha decorreu de 28

de Maio até 30 de Junho de 2008, sendo todas as tarifas registadas às 15:00 de cada dia. No dia 30 de Junho a maioria das tarifas da TAP já não se encontravam disponíveis para os voos com partida nas 27 horas seguintes e por isso este dia acabou por ser retirado da análise. Considerou-se que a janela temporal de concorrência entre dois voos seria de duas horas e meia (tomando como o centro do intervalo o voo, ou voos, das companhias LCC) e procurou-se, salvo algumas exceções, comparar apenas os voos que tivessem a sua hora de partida dentro desse intervalo de tempo. Consideraram-se ainda, como constituindo o mesmo destino, todos os aeroportos compreendidos numa mesma área metropolitana, ou que fossem anunciados como fazendo parte dessa mesma área metropolitana. Todos os voos estudados eram operados pela própria companhia e não por uma empresa parceira através de codeshare.

As rotas e os voos escolhidos para a análise tarifária foram pois os seguintes (quadro 38):

Quadro 38 – Lista de rotas e de voos para análise tarifária

Voos analisados (companhia e hora de partida do aeroporto português)					
Rota	1º	2º	3º	4º	5º
Porto – Londres	TAP 10:50	Ryanair 09:50			
Porto – Londres	TAP 19:30	Ryanair 21:15			
Porto – Paris	TAP 07:10	TAP 10:20	Ryanair 11:15	easyJet 14:10	
Porto – Madrid	TAP 09:50	Iberia 09:50	Ryanair 12:10		
Porto – Barcelona	Ryanair 10:00	TAP 12:00			
Lisboa – Londres	TAP 08:10	BA 08:25	easyJet 10:00	TAP 10:10	BA 11:05
Lisboa – Londres	BA 18:25	TAP 19:50	easyJet 20:00	easyJet 20:15	
Lisboa – Paris	TAP 13:00	easyJet 14:20	TAP 15:25	AirFrance 15:45	
Lisboa – Madrid	Iberia 12:45	TAP 13:55	easyJet 14:15	TAP 15:10	
Lisboa – Milão	TAP 19:10	easyJet 19:10			

Os resultados desta análise são apresentados nas figuras 11 a 20.

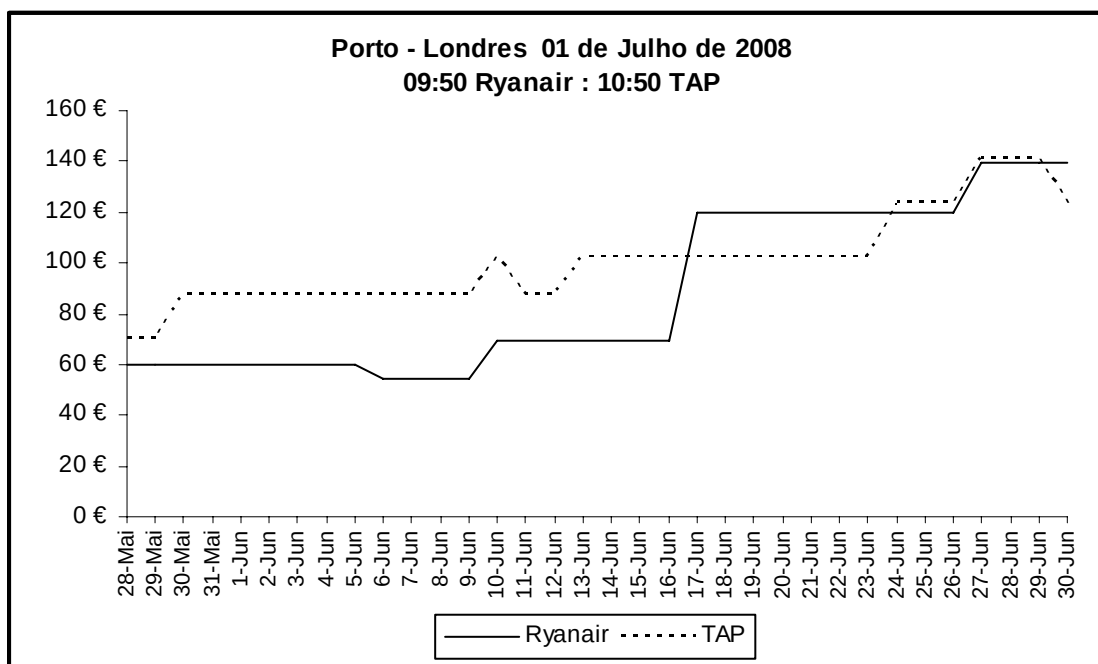


Fig.11 – Evolução tarifária na rota Porto – Londres no voo de ida de dia 01 de Julho de 2008 (período da manhã)

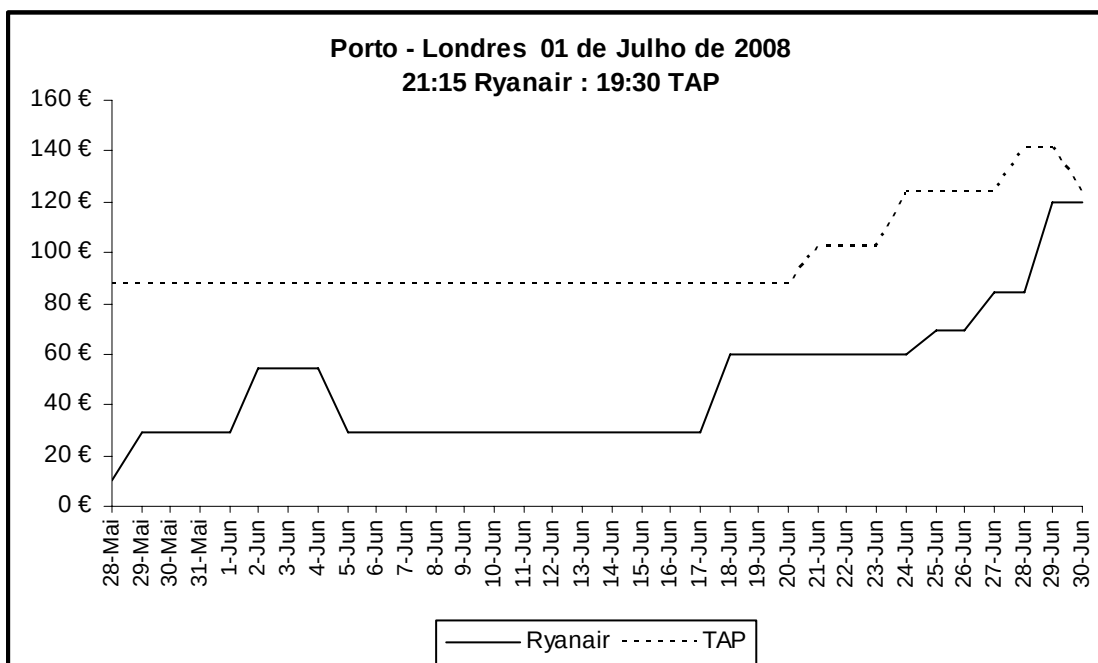


Fig.12 – Evolução tarifária na rota Porto – Londres no voo de ida de dia 01 de Julho de 2008 (período da tarde)

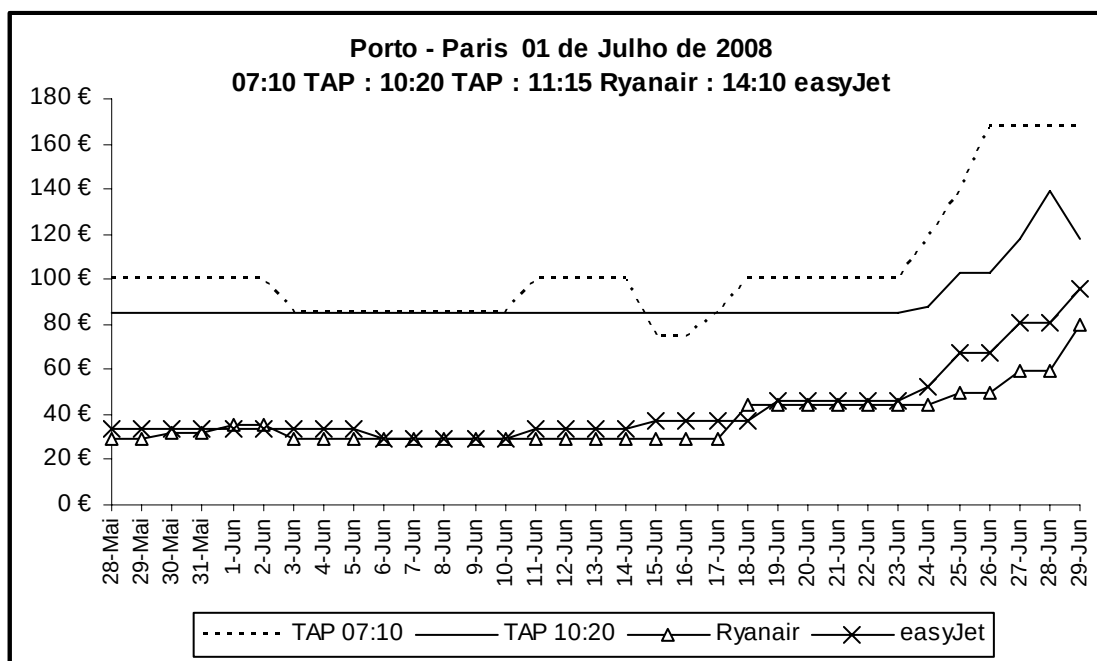


Fig.13 – Evolução tarifária na rota Porto – Paris no voo de ida de dia 01 de Julho de 2008

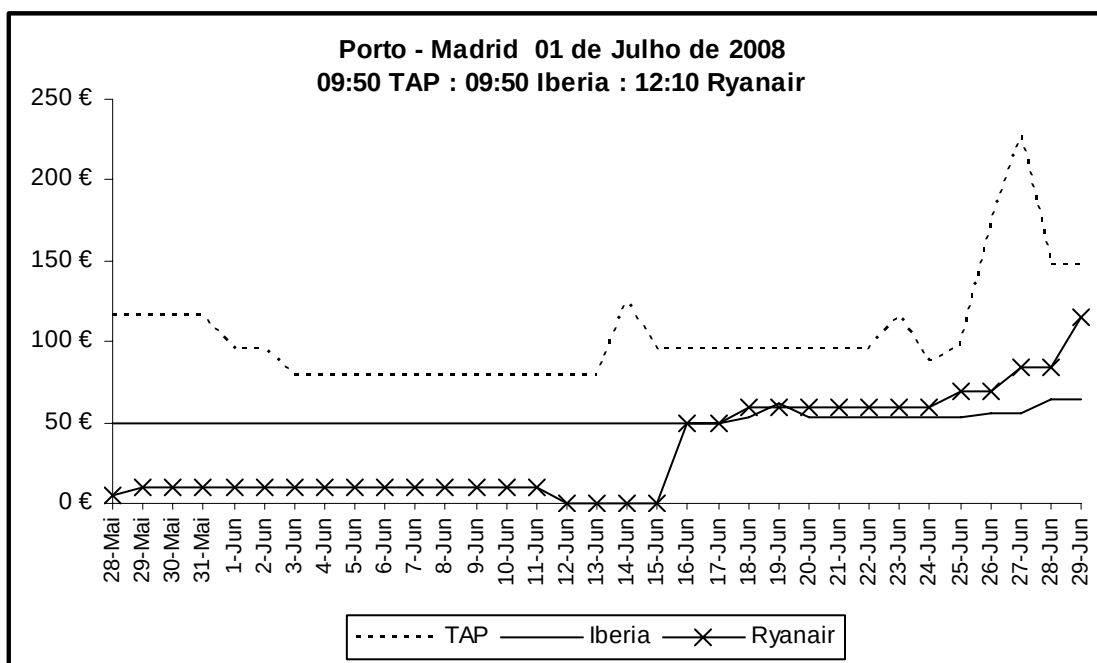


Fig.14 – Evolução tarifária na rota Porto – Madrid no voo de ida de dia 01 de Julho de 2008

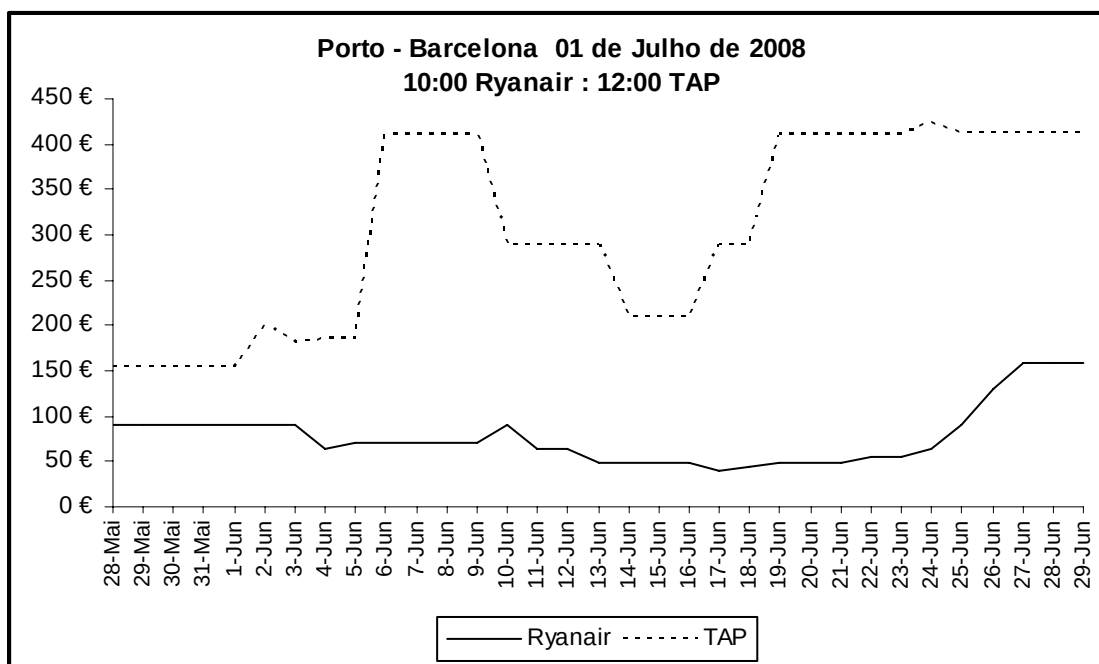


Fig.15 – Evolução tarifária na rota Porto – Barcelona no voo de ida de dia 01 de Julho de 2008

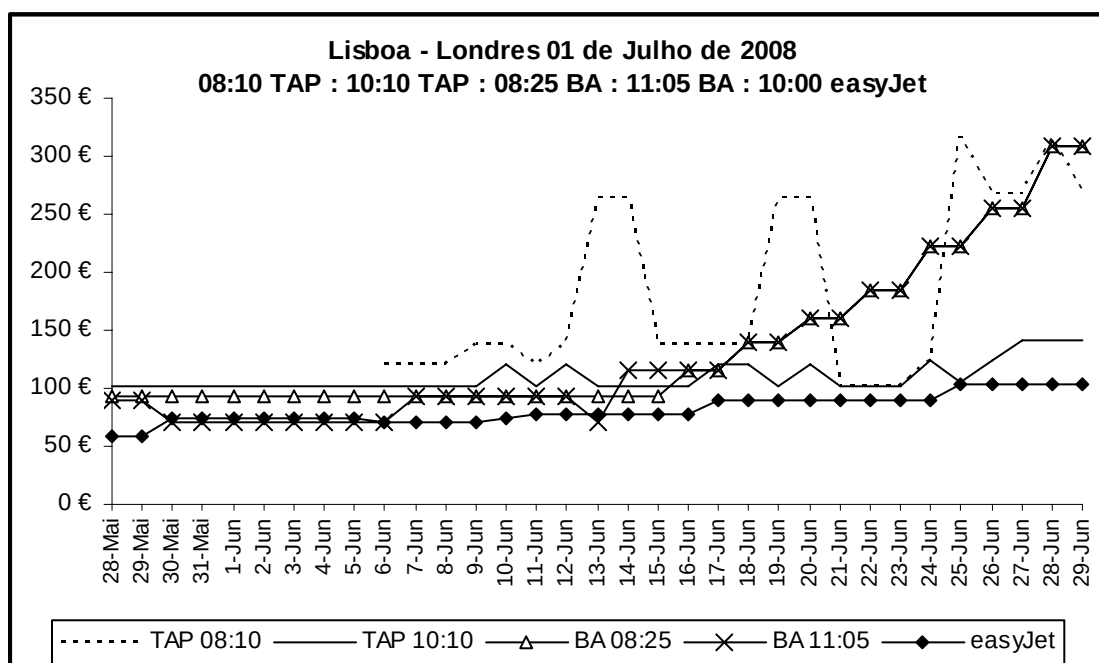


Fig.16 – Evolução tarifária na Lisboa – Londres do voo de ida de dia 01 de Julho de 2008 (período da manhã)

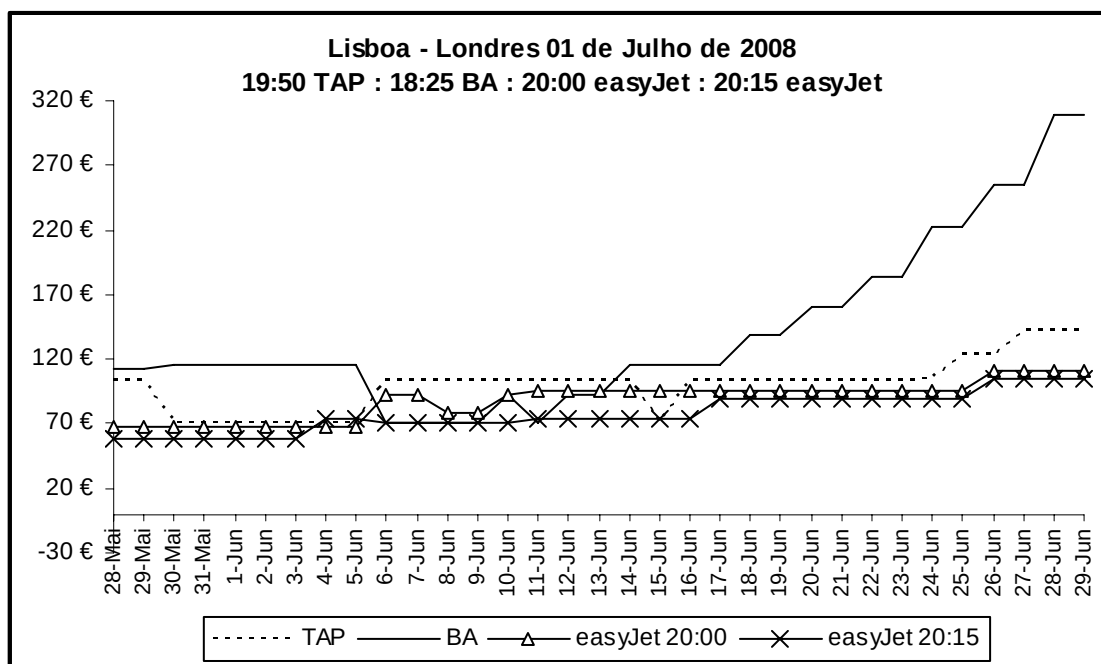


Fig.17 – Evolução tarifária na Lisboa – Londres do voo de ida de dia 01 de Julho de 2008 (período da tarde)

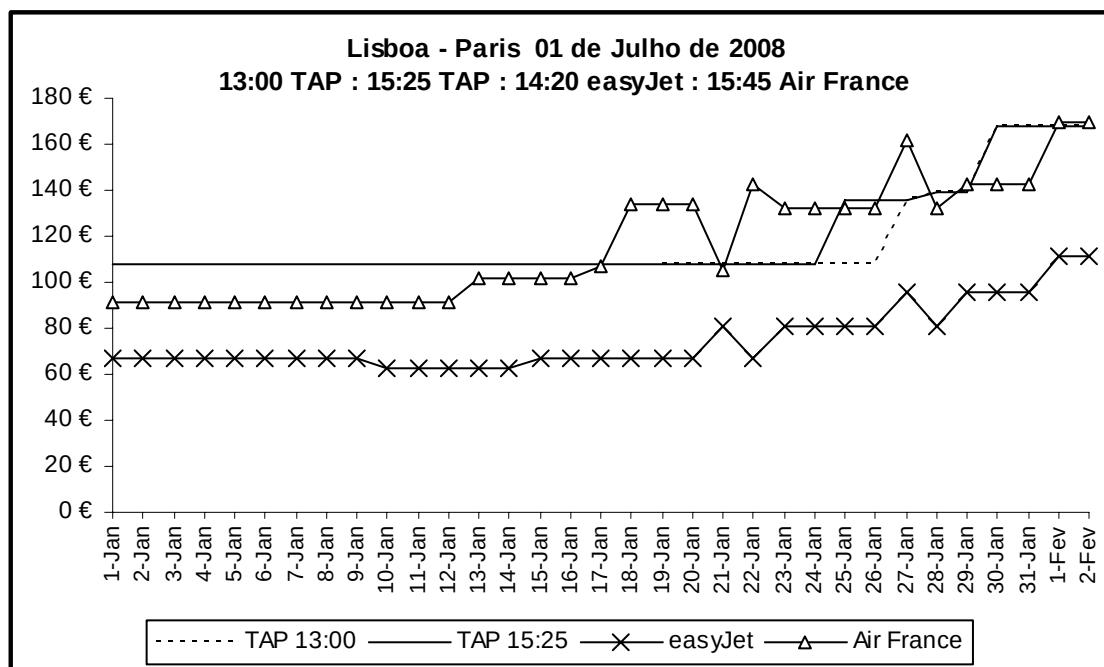


Fig.18 – Evolução tarifária na Lisboa – Paris do voo de ida de dia 01 de Julho de 2008

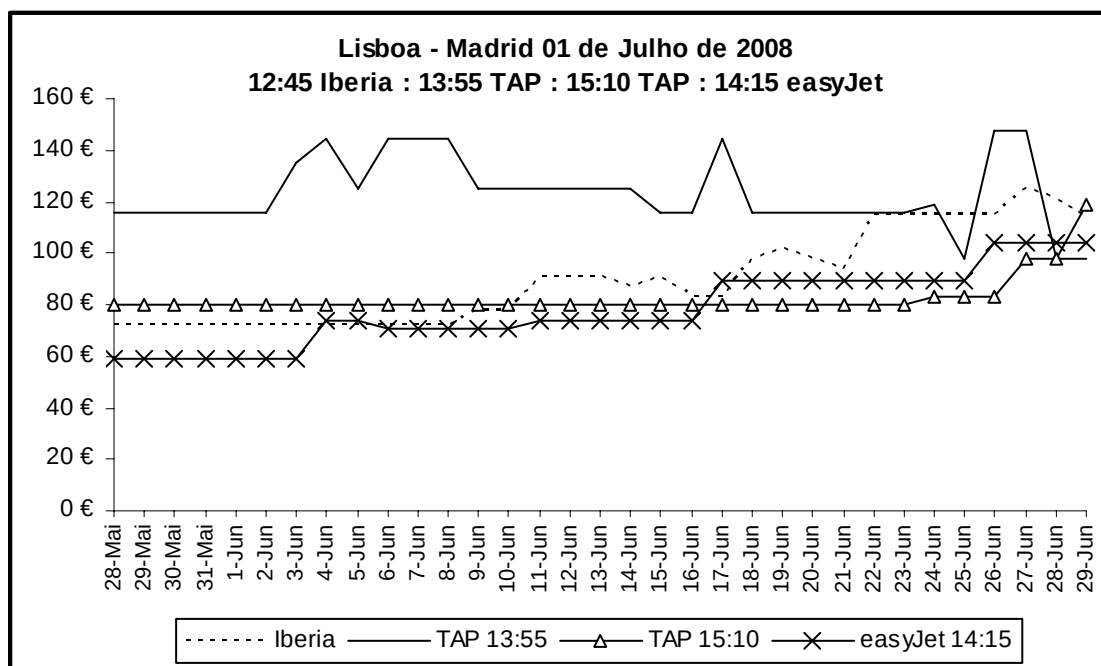


Fig.19 – Evolução tarifária na Lisboa – Madrid do voo de ida de dia 01 de Julho de 2008

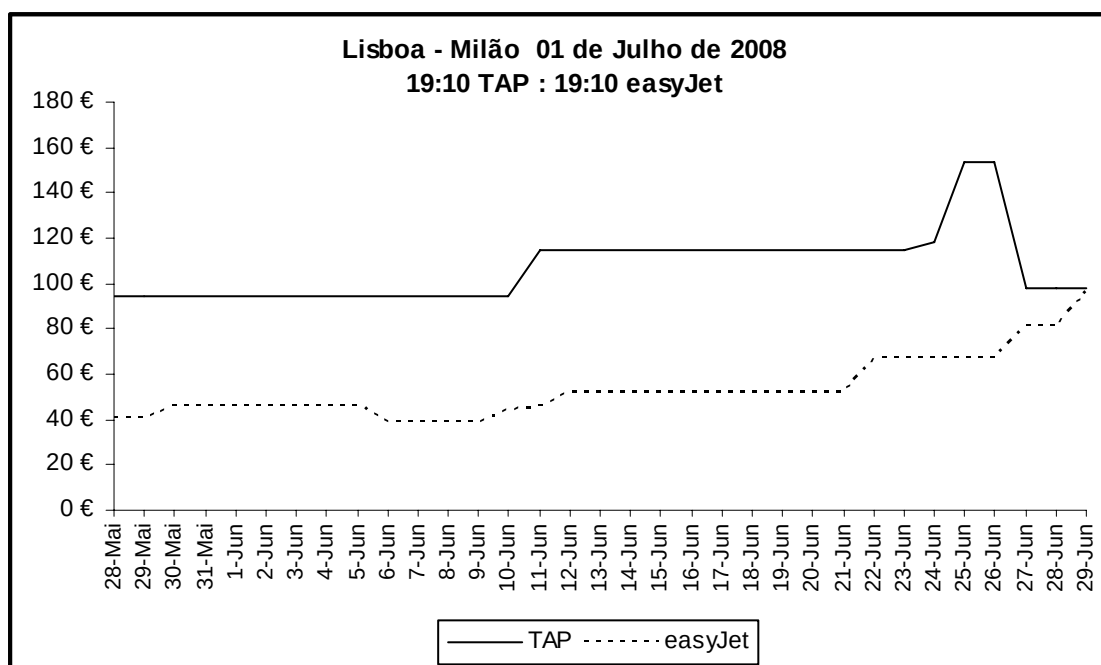


Fig.20 – Evolução tarifária na Lisboa – Milão do voo de ida de dia 01 de Julho de 2008

Da análise das figuras 11 a 20 é possível constatar o seguinte:

- que as tarifas das LCC são, de um modo consistente, significativamente mais baixas que as da TAP, durante todo o período até aos últimos dias antes da partida, quando as LCC aumentam os seus preços e a TAP por vezes reduz os seus. As exceções a esta regra são:
 - As rotas Lisboa – Londres e Lisboa – Madrid, em que a TAP parece ter pelo menos um voo a acompanhar os preços da LCC
 - A rota Porto – Londres do período da manhã, onde o equilíbrio tarifário é atingido duas semanas antes da partida, período no qual a LCC Ryanair chega a apresentar preços mais elevados que os da TAP
- que quer a Iberia, quer a British Airways, parecem ter adoptado uma atitude de compromisso, entre os preços da FSC incumbente TAP e os das LCC, estabelecendo tarifas a um custo intermédio do destas duas. Constata-se ainda que as tarifas da BA são praticamente constantes, com um valor que chega a ser menor que o das LCC, durante o primeiro período de análise e que nas duas semanas que antecedem a partida sofrem uma subida diária constante e inexorável, até se tornarem as tarifas mais caras de todas as companhias;
- e que não se distingue um padrão universal de liderança na formação dos preços, confirmando assim as conclusões de Button et al (2006) e Button et al (2007).

8.3.2.2.2. OS IMPACTOS NA PROCURA

Como já referido, o desenvolvimento das companhias low cost em Portugal foi fulgurante nos últimos sete anos. O crescimento, nos aeroportos do continente, foi nesse período de 5,6 milhões de passageiros/ano. Já no aeroporto da Madeira, entre o ano de 2005 e o de 2007, o crescimento das LCC cifrou-se em 272 mil passageiros/ano.

Crescimentos absolutos desta grandeza resultam, com toda a certeza, de fortes impactos positivos na procura induzidos pela actividade das companhias de baixo custo. Importa contudo perceber, quanto desse crescimento se deveu de facto, ao efeito positivo na procura induzido pela LCC, e quanto dele resulta da perda de mercado das restantes companhias.

Os quadros 39 a 42 oferecem-nos uma leitura do crescimento absoluto das LCC em cada aeroporto, versus o crescimento absoluto de todo o tráfego comercial (descontado dos passageiros em trânsito).

Quadro 39 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Comercial e Low Cost no Aeroporto de Lisboa
(o crescimento comercial, neste trabalho, inclui as LCC e não inclui os trânsitos) (fonte: ANA)

Período (31 dez a 31 dez)	Crescimento Comercial (pax)	Crescimento das LCC (pax)	Peso das LCC no Crescimento Comercial	Crescim. das LCC conseguido à custa das outras companhias
2001 - 2002	5.887	28.236	479,6	79,2%
2002 - 2003	284.069	174.758	61,5	0%
2003 - 2004	1.008.028	133.286	13,2	0%
2004 - 2005	503.675	209.162	41,5	0%
2005 - 2006	1.115.508	724.499	64,9	0%
2006 - 2007	1.110.345	679.287	61,2	0%
Total	4.027.512	1.949.228	48,4%	0%

Quadro 40 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Comercial e Low Cost no Aeroporto do Porto
(o crescimento comercial, neste trabalho, inclui as LCC e não inclui os trânsitos) (fonte: ANA)

Período (31 dez a 31 dez)	Crescimento Comercial (pax)	Crescimento das LCC (pax)	Peso das LCC no Crescimento	Crescim. das LCC conseguido à custa das outras companhias
2001 - 2002	-117.791	-10.175	(8,6%)	-
2002 - 2003	41.166	-41.838	-101,6%	-
2003 - 2004	264.090	21.319	8,1%	0%
2004 - 2005	161.200	338.731	210,1%	52,4%
2005 - 2006	290.571	340.343	117,1%	14,6%
2006 - 2007	590.994	594.101	100,5%	0,5%
Total	1.230.230	1.242.481	101,0%	1,0%

Quadro 41 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Comercial e Low Cost no Aeroporto de Faro
(o crescimento comercial, neste trabalho, inclui as LCC e não inclui os trânsitos) (fonte: ANA)

Período (31 dez a 31 dez)	Crescimento Comercial (pax)	Crescimento das LCC (pax)	Peso das LCC no Crescimento	Crescim. das LCC conseguido à custa das outras companhias
2001 - 2002	75.955	332.198	437,4%	77,1%
2002 - 2003	-20.491	359.413	-	100%
2003 - 2004	-69.617	205.899	-	100%
2004 - 2005	125.038	568.817	454,9%	78,0%
2005 - 2006	342.520	476.654	139,2%	28,1%
2006 - 2007	374.122	482.673	129,0%	22,5%
Total	827.527	2.425.654	293,1%	65,9%

Quadro 42 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Low Cost e Comercial no Aeroporto do Funchal
(o crescimento comercial, neste trabalho, inclui as LCC e não inclui os trânsitos) (fonte: ANA)

Período (31 dez a 31 dez)	Crescimento Comercial (pax)	Crescimento das LCC (pax)	Peso das LCC no Crescimento	Crescim. das LCC conseguido à custa das outras companhias
2005 - 2006	42.439	74.174	174,8%	42,8%
2006 - 2007	60.955	97.465	159,9%	37,5%
Total	103.394	171.639	166,0%	39,8%

Pela análise dos dados constantes destes quadros é possível concluir que, com a exceção do aeroporto de Lisboa, o crescimento das LCC fez-se, pelo menos em parte, à custa das restantes companhias que assim perderam tráfego em favor das novas concorrentes. Isto é particularmente evidente no aeroporto de Faro, onde em todos os anos do período em estudo, as LCC cresceram bem mais que o conjunto de todas as companhias do aeroporto, claramente indicando uma transferência, por vezes maciça, para as LCC de passageiros oriundos de outras companhias. No total, no espaço de sete anos, as companhias não low cost, perderam quase um milhão e seiscentos mil passageiros para as companhias de baixo custo, uns impressionantes 43,3% do seu mercado no ano de 2001 (quando começa a análise)

Também no aeroporto do Funchal esse padrão de transferência de mercado em favor das LCC parece evidente. No período em análise neste aeroporto, as companhias tradicionais e charters perderam mais de 68 mil (3,5% do tráfego total destas companhias em 2005) dos seus passageiros para as companhias de baixo custo.

No aeroporto Francisco Sá Carneiro, no Porto, essa perda é notória no período 2004-2006, particularmente no ano de 2005, que relembre-se, foi o ano de entrada da Ryanair no mercado, com o início, em Janeiro, da rota Porto-Londres, com duas frequências diárias. Nesse ano, as companhias tradicionais já instaladas no aeroporto, perderam perto de 178 mil passageiros para as LCC, um valor que corresponde a 6,2% do seu mercado no ano anterior (2004).

Atente-se que nesta análise não está a ser considerado o crescimento natural do mercado que, na ausência da presença das LCC, reverteria para as companhias de bandeira ou para o serviço charter. Esse crescimento, que está ligado ao desenvolvimento económico do país e do espaço económico em que está inserido (a União Europeia), bem como à evolução intrínseca do sector do turismo, poderá atingir valores cumulativos significativos, no período dos sete anos em estudo para os aeroportos do continente.

Assim, os pesos apresentados, do crescimento das LCC face ao crescimento global do mercado, bem como do crescimento das LCC conseguido à custa das outras companhias, devem ser tomados como conservativos, visto que consideram como nula a taxa de crescimento natural expectável, por parte das restantes companhias. A título de exemplo, se considerarmos uma taxa de crescimento natural média, para os sete anos do período em estudo, de 4% por ano, então o peso cumulativo das perdas de mercado das companhias não LCC para as companhias de baixo custo no aeroporto de Faro, passa de 1,60 milhões de passageiros/ano (quando se considerou o crescimento natural nulo das companhias não LCC), para uns impressionantes 2,58 milhões de passageiros/ano. Já no Porto, no ano de 2005, considerando a mesma taxa de crescimento natural, as perdas das companhias full service e charter situar-se-iam nos 291 mil passageiros, quase o dobro dos 178 mil calculados sem tomar em conta o crescimento natural do mercado.

Uma taxa de crescimento natural de 4% ao ano é inteiramente expectável num mercado como o português. Relembre-se que o transporte aéreo tem a tendência para crescer mais que a economia no seu todo, bem como o faz historicamente mais cedo que o resto da economia. O reverso da medalha é que o inverso também é verdadeiro, com o sector do transporte aéreo a antecipar as crises económicas e as recessões. Apesar disto, vai-se optar por fazer uma análise conservativa da evolução natural do mercado, considerando que esta é igual à evolução do Produto Interno Bruto (PIB) português para os períodos anuais correspondentes (repare-se que esta é uma forma duplamente conservativa de analisar esta situação, porque não só o transporte aéreo tem tendência para subir mais que o PIB, como, no período em questão, o crescimento do PIB português foi consideravelmente inferior ao da União a quinze, de onde vêm a maioria dos turistas e homens de negócios que utilizam o avião para viajar para Portugal).

Quadro 43 – Variação do Produto Interno Bruto em Portugal e na União (fonte EuroStat)

	2002	2003	2004	2005	2006	2005
Portugal	0,8%	-0,8%	1,5%	0,9%	1,3%	1,8%
EU 15	1,1%	1,2%	2,3%	1,7%	2,9%	2,7%

No próximo quadro 44, são apresentadas as perdas das companhias tradicionais para as LCC, bem como o peso dessas perdas no seu volume de tráfego, considerando a evolução natural do mercado. Os valores para o aeroporto de Lisboa não são apresentados, porque não existem perdas das FSC/Charters para as LCC no final do período considerado.

Quadro 44 – Perdas Reais das Companhias Full Service e Charter para as LCC (taxa de crescimento igual à variação do PIB português) (ano base: 2001 para o Continente; 2005 para a Madeira)

Ano	Taxa de Cresc, Natural	Ganhos das LCC às Companhias Tradicionais (FSC e Charters) (em pax)			Peso das Perdas das não-LCC em relação ao seu mercado		
		Porto	Faro	Funchal	Porto	Faro	Funchal
2002	0,8%	128.607	285.789		4,9%	7,7%	
2003	-0,8%	24.444	635.911		0,9%	17,2%	
2004	1,5%	-178.972	966.822		-6,7%	25,8%	
2005	0,9%	22.526	1.444.337		0,8%	38,2%	
2006	1,3%	107.229	1.627.639	57.148	3,9%	42,5%	2,9%
2007	1,8%	159.330	1.805.153	129.302	5,8%	46,3%	6,4%

Pela leitura dos valores constantes no quadro 44, é possível concluir que existem perdas reais das companhias full service e charter para o mercado low cost, nos aeroportos do Porto, Faro e Funchal. Estas traduziram-se no ano de 2007 em menos 159 mil passageiros/ano no aeroporto do Porto, em menos 129 mil passageiros/ano no do Funchal e uns impressionantes 1,8 milhões de passageiros/ano no aeroporto de Faro.

Através do cruzamento destes dados com os dos quadros precedentes, onde era avaliada a evolução do crescimento, é possível concluir que, no conjunto dos aeroportos do continente e entre 2001 e 2007, as LCC trouxeram para o mercado 3,65 milhões de novos passageiros/ano, (considerando a evolução natural das companhias tradicionais, como descrito anteriormente), que de outro modo teriam optado por outro meio de transporte ou não teriam viajado de todo. A outra conclusão é que, no mesmo período, as LCC conquistaram 1,96 milhões de passageiros/ano às companhias tradicionais. Em relação à Madeira, para o período de 2005 a 2007, esses valores foram de 42 mil novos passageiros/ano e 129 mil passageiros/ano retirados às restantes companhias.

Importa agora saber de que forma essa perda de tráfego se efectua, nomeadamente, em primeiro lugar, se é feita principalmente à custa das companhias full service, ou se das charters e em segundo lugar, em que rotas essas perdas tiveram maior significado.

Pela análise das figuras 21 a 23, é possível constatar que:

- Apesar do previsto pelo quadro 39, existe alguma quebra do tráfego charter em Lisboa, que se poderá estar a transferir para o mercado low cost;
- Ainda em relação a Lisboa, conclui-se que a maior parte do crescimento das LCC tem sido feito através da estimulação da procura;
- A perda de passageiros das companhias tradicionais (full service e charter) para as LCC no Porto, parece ser repartida pelos dois tipos de serviço;
- Igualmente no Porto, o crescimento das LCC tem sido feito principalmente à custa de novo mercado, como tinha sido previsto no quadro 40;

- No aeroporto de Faro, o fabuloso crescimento das LCC, como já era esperado, teve um impacto profundo nos outros tipos de companhias, mas com especial ênfase nas companhias de voos charter.

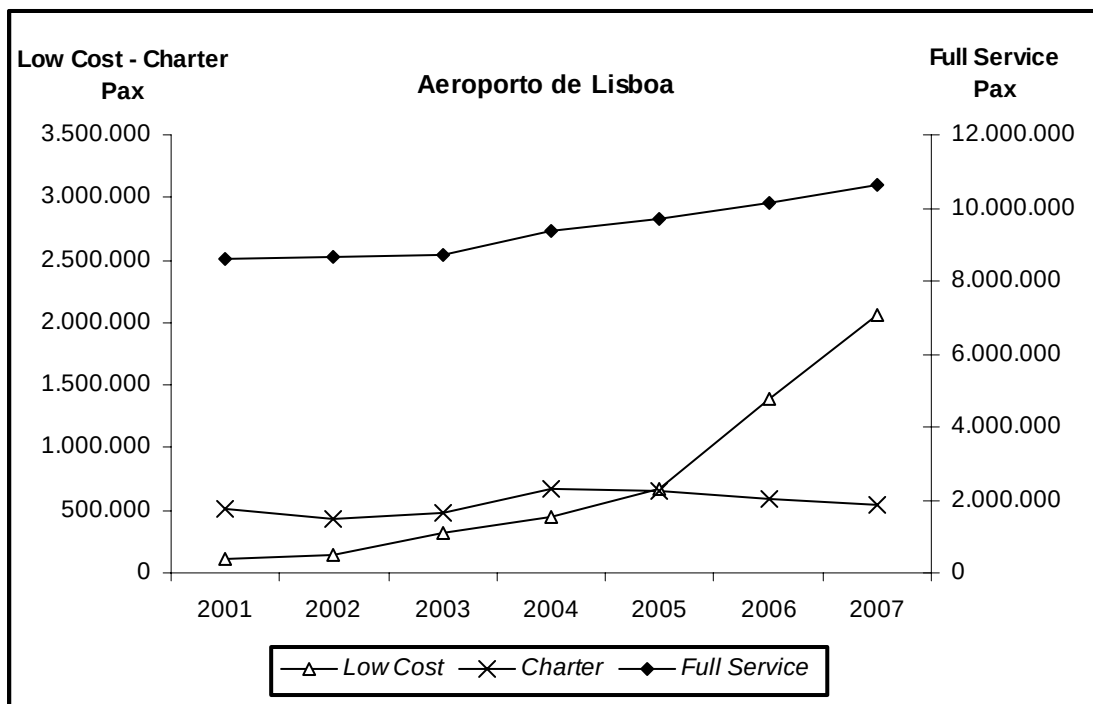


Fig.21 – Evolução do Tráfego de Passageiros no Aeroporto de Lisboa, por tipo de serviço

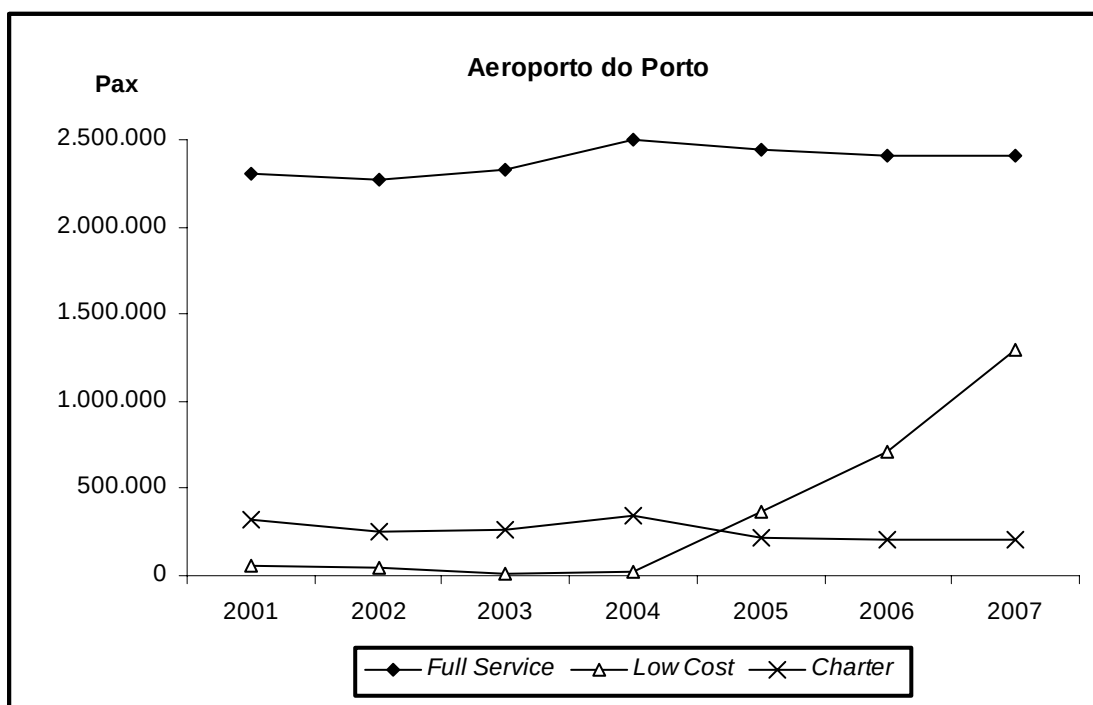


Fig.22 – Evolução do Tráfego de Passageiros no Aeroporto do Porto, por tipo de serviço

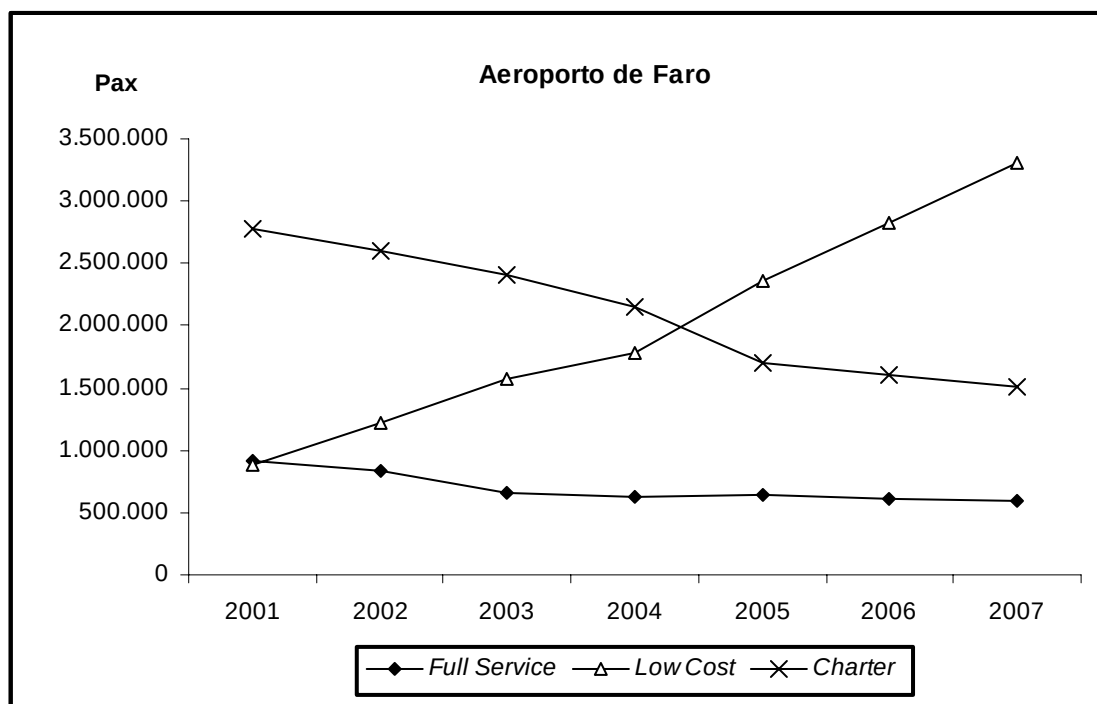


Fig.23 – Evolução do Tráfego de Passageiros no Aeroporto de Faro, por tipo de serviço

Nos quadros 45 a 47 faz-se uma análise por rota, para as trinta rotas com maior volume de tráfego de cada aeroporto, do impacto na procura da presença das LCC no mercado durante o período de 2006-2007.

Pela leitura do quadro 45, constata-se que as LCC conquistaram passageiros às FSC e companhias charter, nas rotas de Lisboa para Barcelona, Milão, Palma de Maiorca, Dublin e Colónia.

Já no aeroporto o Porto, segundo os dados do quadro 46, houve uma transferência de passageiros das companhias tradicionais para as LCC nas rotas de Paris, Palma de Maiorca, Genebra, Milão, Marselha e Colónia. Constata-se ainda que nas rotas de Barcelona, Dublin e Estugarda o crescimento nesse período ficou a dever-se em exclusivo às LCC.

Em relação ao aeroporto de Faro e ao correspondente quadro 47, é possível concluir duas coisas. A primeira é que as LCC estão presentes na quase totalidade das 30 maiores rotas daquele aeroporto (estavam em 2007 apenas ausentes da 28ª rota mais importante: Sheffield; e da 30ª: Paris). A segunda é que no último ano conquistaram antigos passageiros das FSC e charters, em quase todas as rotas. As únicas exceções foram Bristol, Newcastle, Frankfurt, Palma de Maiorca (marginalmente), Belfast, Cardiff e Shannon.

Quadro 45 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Comercial e Low Cost por Rota em 2006-2007 no Aeroporto de Lisboa (fonte: ANA)

Rota	Importância da Rota	Crescimento Comercial (pax)	Crescimento das LCC (pax)	Peso das LCC no Crescimento (%)
Paris	1 ^a	36.237	17.712	48,9%
Londres	2 ^a	105.261	91.637	87,1%
Madrid	3 ^a	151.333	99.979	66,1%
Barcelona	5 ^a	164.090	206.085	125,6%
Bruxelas	8 ^a	69.056	45.940	66,5%
Milão	10 ^a	30.683	32.517	106,0%
Genebra	11 ^a	92.562	74.028	80,0%
Palma	23 ^a	-5.427	-1.961	(36,1%)
Dublin	28 ^a	13.395	25.685	191,8%
Colónia	30 ^a	-1.288	2.009	-

Quadro 46 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Comercial e Low Cost por Rota em 2006-2007 no Aeroporto do Porto (fonte: ANA)

Rota	Importância da Rota	Crescimento Comercial (pax)	Crescimento das LCC (pax)	Peso das LCC no Crescimento (%)
Paris	1 ^a	48.722	135.763	278,6%
Frankfurt	3 ^a	43.822	4.599	10,5%
Londres	4 ^a	27.292	-7.575	-27,8%
Madrid	5 ^a	97.795	75.640	77,3%
Barcelona	6 ^a	171.998	171.592	99,8%
Palma	8 ^a	-10.476	-7.239	(69,1%)
Genebra	9 ^a	43.881	56.963	129,8%
Milão	11 ^a	10.936	11.282	103,2%
Marselha	12 ^a	49.586	54.060	109,0%
Bruxelas	13 ^a	29.180	20.592	70,6%
Liverpool	19 ^a	7.784	6.984	89,7%
Dublin	21 ^a	10.911	10.899	99,9%
Colónia	22 ^a	9.297	9.858	106,0%
Estugarda	23 ^a	13.139	13.113	99,8%

Quadro 47 – Crescimento do Tráfego de Passageiros Comercial e Low Cost por Rota em 2006-2007 no Aeroporto de Faro (fonte: ANA)

Rota	Importância da Rota	Crescimento Comercial (pax)	Crescimento das LCC (pax)	Peso das LCC no Crescimento (%)
Londres	1 ^a	72.606	89.207	122,9%
Manchester	2 ^a	8.622	44.064	511,1%
Dublin	3 ^a	29.022	40.599	139,9%
Amesterdão	4 ^a	-22.719	4.628	-
Birmingham	6 ^a	15.017	30.009	199,8%
Glasgow	7 ^a	-14.924	1.515	-
Bristol	8 ^a	13.840	9.437	68,2%
Nottingham	9 ^a	-1.265	5.076	401,3%
Newcastle	10 ^a	29.910	27.656	92,5%
Bruxelas	11 ^a	7.902	9.265	117,2%
Frankfurt	12 ^a	12.910	7.847	60,8%
Roterdão	13 ^a	4.790	5.931	123,8%
Leeds	14 ^a	3.176	5.214	164,2%
Liverpool	15 ^a	26.605	27.827	104,6%
Palma	16 ^a	12.064	11.950	99,1%
Düsseldorf	17 ^a	5.548	6.370	114,8%
Edimburgo	18 ^a	10.768	15.128	140,5%
Belfast	19 ^a	19.087	13.889	72,8%
Cardiff	20 ^a	35.218	32.988	93,7%
Cork	21 ^a	2.768	3.773	136,3%
Bournemouth	22 ^a	-6.167	-6.644	(107,7%)
Munique	23 ^a	-6.564	-10.000	(152,3%)
Coventry	24 ^a	627	1.003	160,0%
Estugarda	25 ^a	7.440	8.059	108,3%
Shannon	26 ^a	29.300	25.912	88,4%
Berlim	27 ^a	-8.964	-1.090	(12,2%)
Madrid	29 ^a	36.910	38.334	103,9%

Conclui-se o seguinte em relação aos impactos na procura:

- As LCC tiveram um papel fundamental no crescimento da procura, trazendo para o mercado, no período entre 2001 e 2007 e em relação aos três aeroportos do continente, 3,65 milhões de passageiros/ano;
- As LCC tiveram também um impacto profundo nas restantes companhias, retirando-lhes, no mesmo período e também em relação ao mercado do continente, quase 2 milhões de passageiros por ano;
- A conquista de passageiros às outras companhias tem-se feito sentir especialmente no aeroporto de Faro, onde ocorreu uma transferência maciça de passageiros, principalmente do mercado charter, para o mercado low cost. Actualmente o mercado charter está reduzido a metade do que era em 2001;
- O crescimento das LCC nos aeroportos de Lisboa e Porto tem-se realizado sobretudo através da estimulação da procura, trazendo mais passageiros para o mercado;
- O crescimento das LCC no aeroporto do Funchal tem-se feito sobretudo à custa das outras companhias (42 mil novos passageiros/ano trazidos para o mercado, versus 129 mil retirados às outras companhias).

8.3.2.2.3. OS IMPACTOS NAS OUTRAS COMPANHIAS

A maioria dos impactos nas outras companhias, causados pela entrada e presença das companhias de baixo custo, está relacionada com as duas subsecções precedentes, ao nível das tarifas e ao nível da procura e que portanto não serão novamente enunciados.

Vai-se por isso apenas abordar, sucintamente, alguns aspectos particulares que ocorreram em duas companhias no mercado português, a British Airways no Porto e a TAP a nível nacional.

Em relação à British Airways, esta operava a rota Porto – Londres quando a Ryanair entrou no mercado, em Janeiro de 2005, com dois voos diários para o aeroporto de Londres-Stansted. Como já foi referido, esta companhia de baixo custo beneficiou do entendimento da ANA de que a rota Porto-Stansted consistia num serviço para um novo destino (as rotas então existentes para Londres, operadas pela TAP e pela BA, recorriam aos aeroportos de Heathrow e Gatwick), logo elegível para o programa de incentivos em vigor, que previa fortes reduções nas taxas aeroportuárias e de serviço ao passageiro.

A Ryanair conseguiu assim uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes naquele mercado, o de ligação entre o Porto e Londres, que, aliada à sua mais reduzida estrutura de custos, levou à introdução de tarifas substancialmente mais baixas que as da concorrência. Numa primeira fase, (e à semelhança do que ocorrera em tantos outros mercados nos EUA e na Europa onde as LCC entraram), ambas as companhias de bandeira procuraram acompanhar a redução das tarifas, numa tentativa de competirem através do preço, talvez com o propósito de empurrarem a nova companhia para fora do mercado. Inevitavelmente, numa repetição do que vinha ocorrendo há quase 30 anos com a entrada da Southwest em novas rotas nos EUA, a LCC resistiu e as companhias de bandeira foram finalmente obrigadas a subir os preços das tarifas de forma a repercutirem o real custo da operação. Com esta medida acabaram por perder os passageiros mais sensíveis ao preço, diminuindo assim a ocupação média dos seus aviões e não conseguindo, desse modo, manter a rentabilidade anterior à entrada da companhia low cost no mercado.

Finalmente em Outubro de 2005, apenas dez meses após a entrada da companhia low cost no mercado Porto-Londres, a British Airways retirou-se do mercado. Segundo Button et al (2006 e 2007), esta

saída parece ter-se devido à entrada da Ryanair no mercado e constitui um exemplo em Portugal do fortíssimo impacto que este tipo de companhias pode ter sobre as incumbentes full service.

Em relação à TAP, o seu CEO, Fernando Pinto, dizia no início de 2007, na mensagem introdutória do Relatório e Contas da companhia para o ano de 2006, o seguinte:

“Para responder às elevadas perdas acumuladas até meio do ano, e que foram potenciadas, acima de tudo, pelo aumento do preço do combustível e pela cada vez maior concorrência das companhias low cost, a TAP desencadeou uma fuga para a frente.” (TAP 2007, pág.5)

esta mensagem veio a ser reiterada recentemente, em que numa entrevista ao Jornal Público de dia 27 de Junho de 2008, onde era abordada a questão dos elevadíssimos prejuízos registados pela companhia nos primeiros meses do ano, dizia o seguinte:

“A companhia pretende, ainda, ganhar passageiros às transportadoras low-cost, para as quais ‘tem perdido terreno’.”(in Jornal Público 27.06.2008)

Parece pois claro que, a TAP está a sentir fortemente a entrada das companhias LCC no mercado português. Uma forma que esta companhia encontrou para tentar competir com estas empresas, foi a implementação de um novo sistema tarifário, que entrou em vigor no dia 18 de Junho de 2008, e que instaurou quatro diferentes categorias na classe económica, cada qual com o seu conjunto de “extras” e/ou restrições*. Esta segmentação prevê a eliminação de alguns frills, como os jornais, bem como elimina quase todas as opções de flexibilidade, nas categorias mais baixas da classe económica. Infelizmente para a TAP, esta segmentação não acarreta descidas significativas dos custos unitários de produção da empresa, resultando pois numa mera panaceia com o objectivo de angariar alguns dos passageiros um pouco mais sensíveis ao preço, que não deverá produzir grandes resultados, nem tão pouco resolver os problemas estruturais de fundo da companhia portuguesa.

Outra consequência da entrada das LCC em Portugal e do seu impacto sobre a procura, parece ser a aparente rendição e retirada da companhia portuguesa de bandeira do mercado ponto a ponto europeu. Segundo um responsável da companhia, em entrevista ao Jornal Público de dia 27 de Junho de 2008, uma das formas encontradas pela TAP para ultrapassar a crise actual, passaria pela diminuição das frequências para a Europa, procurando assim concentrar a procura num menor número de voos e/ou dias. Ora, como sabemos pela teoria da concentração, qualquer redução da oferta resulta numa muito maior diminuição da quota de mercado e, portanto, esta medida seria contraproducente em relação ao mercado ponto a ponto europeu. Esta estratégia só faz sentido se a companhia tiver já desistido por completo deste mercado e apenas encarar as rotas europeias como elementos do seu feeder service para as rotas intercontinentais do Brasil e dos países africanos. Essa é a única forma de a TAP conseguir divertir passageiros de uma determinada frequência para outra, sem correr o risco de os perder para a concorrência, visto que para estes passageiros não é a frequência do serviço Europa - Portugal que está em causa, mas sim a do serviço Europa - América do Sul ou Europa - África.

Por fim, a última estratégia que a TAP decidiu empreender contra as companhias low cost foi o lançamento, a 11 de Setembro de 2008, de uma inédita campanha promocional para as viagens europeias, oferecendo 300 mil bilhetes com tarifas só de ida (uma característica das LCC) a 64 euros (com todas as taxas incluídas; este é um preço extremamente reduzido para os padrões da TAP mas, ainda assim, com um custo muitíssimo superior ao das tarifas promocionais que as maiores companhias low cost europeias frequentemente lançam no mercado). Esta é uma medida avulsa que, mais uma vez, não deverá ter quaisquer impactos estruturais no mercado entre a TAP e as LCC. A

* Ver o comunicado de imprensa da companhia de dia 07 de Maio de 2008 - <http://www.flytap.com/Portugal/pt/Empresa/Imprensa/PressReleases/7188>

companhia de bandeira nacional aparenta ignorar todo o historial de desenvolvimento das LCC nos mercados americano e europeu, assim como as consequências que esse desenvolvimento teve nas companhias full service incumbentes, nomeadamente a futilidade de medidas avulsas de concorrência baseada no preço. A TAP não tem capacidade para manter a campanha promocional indefinidamente (está unicamente a aproveitar a capacidade excedentária no período de Inverno, tentando minorar os prejuízos daí resultantes). Já as LCC, com uma estrutura de custos operacionais mais baixa que a da TAP, conseguem praticar, com lucro, preços equivalentes ou mesmo inferiores aos agora oferecidos promocionalmente (e com prejuízo) pela companhia de bandeira portuguesa. A própria Ryanair, dois dias antes da TAP, lançou uma campanha muitíssimo mais vasta, colocando no mercado três milhões de bilhetes a apenas um euro (com todas as taxas incluídas).

8.3.2.2.4. OS IMPACTOS NOS AEROPORTOS

As companhias low cost, à semelhança do que ocorreu nos outros mercados onde entraram, tiveram um impacto profundo nos aeroportos nacionais. O impacto mais evidente das LCC nos aeroportos é o do enorme aumento de novo tráfego, medido em passageiros, que estas companhias trouxeram para o mercado. Este desenvolvimento traduziu-se, nos últimos sete anos nos aeroportos do continente, em 3,65 milhões de novos utilizadores do transporte aéreo em (e para) Portugal. Como é óbvio, crescimentos extraordinários (i.e. fora daquele que seria o desenvolvimento natural do mercado), desta dimensão, resultam em profundos impactos nas estruturas aeroportuárias. Estes podem ser extremamente positivos, no caso de aeroportos sub utilizados como é o caso do aeroporto Francisco Sá Carneiro no Porto, ou altamente nefastos e até potencialmente catastróficos para estruturas que não estejam preparadas para acomodar tal aumento de tráfego num tão curto intervalo de tempo, como é o caso do aeroporto da Portela, em Lisboa.

Este aeroporto registou um crescimento nos últimos sete anos, de 43% do tráfego de passageiros, passando dos 9,4 Mpax em 2001, para os 13,4 Mpax em 2007. As LCC foram responsáveis por quase metade deste crescimento (48,4%), trazendo para este aeroporto 1,9 milhões de novos passageiros/ano. Relembre-se que estes passageiros só estão hoje no mercado devido à presença das LCC e caso estas deixassem amanhã Portugal, também estes passageiros deixariam de viajar de avião para este país.

Este aumento exponencial da procura, tem provocado enormes constrangimentos à actividade do aeroporto, aumentando o congestionamento e levando a uma quebra do nível e qualidade de serviço. As entidades aeroportuárias, como já se referiu, foram obrigadas por força deste crescimento, a efectuar avultados investimentos no aumento de capacidade do aeroporto. Mais, este desenvolvimento do mercado, que se deve em igual parte às LCC e às FSC (principalmente à actividade de hubing da TAP neste aeroporto), tornou ainda mais premente a resolução, a longo prazo, da capacidade do sistema aeroportuário da capital. A solução encontrada pelo governo português, apoiado em estudos técnicos que, em alguns casos, datam de há quarenta anos atrás, e que noutros ignoram por completo a nova realidade do mercado, com o desenvolvimento de novas formas de estratégia e operação das companhias de transporte aéreo, foi a de construir um novo mega-aeroporto no campo de tiro de Alcochete, nos arredores da capital portuguesa. Esta opção implicará um investimento global de cerca de 5 mil milhões de euros e introduzirá uma ainda maior inflexibilidade no sistema aeroportuário nacional. O planeamento de tal aeroporto está a ser feito na perspectiva da utilização das companhias tradicionais, que requerem grandes aeroportos, com todos os serviços, onde possam concentrar todos os seus passageiros de forma a obterem as economias de escala proporcionadas pelo sistema hub-and-spoke. Não leva em linha de conta as necessidades e o interesse das companhias LCC, que preferem aeroportos mais espartanos, mais baratos e menos congestionados, correndo assim o sério risco de as

alienar. Este risco não se limita apenas a Lisboa, pois o modelo de financiamento de tal estrutura pressupõe a privatização da ANA, entregando-a, mais os seus outros aeroportos, nas mãos do consórcio privado que ganhar o concurso de construção do NAL. Este, perante a obrigação de encerrar o aeroporto da Portela, constante do caderno de encargos do concurso de construção e concessão do NAL, ver-se-á obrigado não só a parar o subsidio da operação nos aeroportos do Porto e Faro (que, recorde-se, são suportadas pelo enorme lucro conseguido na Portela), como também, eventualmente, a repercutir nestes aeroportos parte dos enormes custos de investimento e de operação da nova estrutura, forçando assim a um aumento das taxas aeroportuárias que levará, inevitavelmente, à saída de muitas LCC do mercado português.

Outro efeito que decorreu da entrada das LCC no mercado português, foi a alteração profunda, em relação ao paradigma habitual, da relação comercial e da balança de poder entre os aeroportos e estas novas companhias. Estas empresas não só optam por utilizar um menor número de serviços disponibilizados pelo aeroporto (por exemplo, a Ryanair recusa-se a utilizar, e portanto a pagar, as numerosas, e novíssimas, pontes de embarque do aeroporto do Porto, preferindo obrigar os passageiros a caminhar pela placa até às aeronaves), como também assumem uma atitude muito mais dura e exigente nas negociações com as entidades aeroportuárias, exigindo reduções de custos, acesso privilegiado a determinadas componentes da operação aeroportuária, garantia de menores tempos de rotação e também avultados pacotes financeiros de ajuda, mascarados como “apoios à promoção da rota e do destino”, mas que no fundo consistem num financiamento da operação destas empresas.

No que toca à instalação de bases, estas companhias têm utilizado a mesma estratégia de negociação que tão bem tem funcionado no resto do mercado europeu: 1º anunciam a intenção de criarem um conjunto de novas bases no continente, sendo que uma delas deverá ser em determinado aeroporto português. Este anúncio é acompanhado por uma intensa campanha mediática, através de entrevistas dos responsáveis das companhias, confirmando a firmeza da intenção de se instalarem em território nacional e através do fornecimento, nas conferências de imprensa, de packs de informação, onde são enaltecidas as vantagens, para o aeroporto, para a região e para o país, da instalação de tal base; 2º quando as negociações com as entidades aeroportuárias começam a não correr a favor da LCC (que normalmente exige, para a instalação da base, não só reduções nas tarifas, como também generosos pacotes de ajuda financeira, eufemisticamente rotulados de “apoios à promoção da rota e do destino”), esta recorre mais uma vez à imprensa, anunciando que, do conjunto de aeroportos com quem estão em negociações, apenas instalarão bases num número restrito deles. Isto é feito com o claro propósito de coagir as autoridades aeroportuárias, pressionadas pela opinião pública e pelos agentes económicos a cederem nas exigências da companhia; 3º no caso de não cedência, a LCC retira-se das negociações, anunciando com pompa na imprensa, que tal se deve à inflexibilidade das autoridades, que não pretendem ter uma base de baixo custo no seu aeroporto. Aproveitam ainda para relembrar ao país, de quais são as vantagens de que estará a prescindir com tal decisão (em termos de novo tráfego trazido pela companhia de baixo custo). Esta é mais uma forma de pressão, desta vez mais radical e severa. Esta atitude é muitas vezes secundada pelas mais variadas declarações e tomadas de posição de comentadores, políticos e agentes económicos locais.

Exemplo disto mesmo, foi o que ocorreu em Novembro de 2007, com uma acesa polémica mediática, acerca da criação de uma eventual base da Ryanair no Porto. Em conferência de imprensa, o presidente da companhia irlandesa, Michael O'Leary, afirmava que:

“Em meados de Dezembro será anunciada a nossa próxima base, que deverá ser em Itália, Polónia ou Espanha, mas se a ANA ouvir a nossa mensagem e nos der uma grande resposta poderá até ser no Porto” (in Jornal de Notícias, 20/11/2007)

assim como

“Se a ANA concordar com os termos da Ryanair, os passageiros transportados [pela companhia] no Porto poderão passar de um para três milhões/ano, 80 por cento dos quais seriam visitantes oriundos de toda a Europa com vontade de conhecer a região, com as enormes vantagens daí decorrentes” (in Jornal de Notícias, 20/11/2007)

fazendo numa assentada, o anúncio da instalação de uma possível base, a glorificação dos benefícios trazidos pela companhia para a região e, por fim, colocando o ónus da concretização de tal projecto sobre os ombros da gestora aeroportuária. A única informação que aparentemente se esqueceu de mencionar, foi a das benesses exigidas à ANA pela instalação da referida base, nomeadamente a exigência de um desconto nas taxas, de 4 euros por cada passageiro transportado.

Como seria de esperar, houve logo uma reacção imediata da opinião pública, dos políticos e dos agentes económicos locais. Poucos dias após a conferência de imprensa da Ryanair, tinham sido tornadas públicas as seguintes reacções dos políticos e agentes económicos locais ou nacionais:

“O PSD/Porto vai pedir esclarecimentos ao Ministério das Obras Públicas por suspeita de favorecimento do aeroporto de Lisboa” (in Jornal de Notícias, 23/11/2007)

“É mesmo uma posição de Estado. Se o aeroporto fosse privado isto não acontecia, refere Couto dos Santos, vice-presidente da Associação Empresarial de Portugal (AEP), acusando a ANA de estar a querer proteger o monopólio da TAP” (in Jornal de Notícias, 23/11/2007)

“o PSD vai chamar o presidente da ANA e da Ryanair à Assembleia da República para se perceber o que se está a passar” (in Jornal de Notícias, 23/11/2007)

numa reacção clássica, tantas vezes repetida no mercado europeu, de cada vez que uma das maiores LCC pretende instalar uma nova base.

A ANA – Aeroportos de Portugal S.A. acabou por não ceder, e à data deste trabalho não existia, nem estava prevista ainda, qualquer base da Ryanair em Portugal.

8.3.3. O PRESENTE

Actualmente, como se teve a oportunidade de constatar nas secções precedentes, as companhias low cost têm uma dimensão, peso e importância fundamentais no mercado português. No final de 2007 as LCC eram responsáveis por mais de um terço do mercado ponto a ponto dos aeroportos do continente, transportando 6,7 milhões de passageiros/ano.

Durante o ano de 2007 existiam 28 companhias de baixo custo a operar em Portugal Continental, oferecendo um total de 134 rotas, para 63 diferentes destinos europeus.

Apresentam-se de seguida para os quatro principais aeroportos portugueses, as rotas directas actuais das companhias de baixo custo, bem como, a título comparativo, as rotas directas do conjunto das outras companhias (ver figuras 24 a 31)



Fig.24 – Voos directos das LCC a partir de Lisboa (fonte: Site da ANA - Aeroportos de Portugal,SA - www.ana.pt)



Fig.25 – Voos directos das não-LCC a partir de Lisboa (fonte: Site da ANA - Aeroportos de Portugal,SA - www.ana.pt)



Fig.26 – Voos directos das LCC a partir do Porto (fonte: Site da ANA - Aeroportos de Portugal,SA - www.ana.pt)



Fig.27 – Voos directos das não-LCC a partir do Porto (fonte: Site da ANA - Aeroportos de Portugal,SA - www.ana.pt)



Fig.28 – Voos directos das LCC a partir de Faro (fonte: Site da ANA - Aeroportos de Portugal,SA - www.ana.pt)



Fig.29 – Voos directos das não-LCC a partir de Faro (fonte: Site da ANA - Aeroportos de Portugal,SA - www.ana.pt)



Fig.30 – Voos directos das LCC a partir do Funchal (fonte: Site da ANA - Aeroportos de Portugal,SA - www.ana.pt)



Fig.31 – Voos directos das não-LCC a partir do Funchal (fonte: Site da ANA - Aeroportos de Portugal,SA - www.ana.pt)

8.3.4. O FUTURO

As companhias low cost têm já anunciadas várias novas rotas para os aeroportos portugueses onde operam. Para além destas, há ainda a assinalar a entrada deste tipo de companhias no único mercado nacional onde não estavam presentes, o arquipélago dos Açores, com a AirBerlin a iniciar a rota Düsseldorf – Ponta Delgada a partir do dia 3 de Novembro de 2008.

Há ainda a apontar o anunciado interesse da Ryanair e de outras LCC em começar a operar a partir de Beja, aproveitando a base aérea aí existente.

Por último, o desenvolvimento das LCC em Portugal aparenta estar a consolidar-se e prevê-se que, mantendo-se os moldes de mercado actuais, continuará a manter-se nos anos mais próximos.

O desenvolvimento a longo prazo das LCC em Portugal, estará obviamente dependente da conjuntura do mercado a nível europeu, devendo-se assistir, como previsto por Mason e Alamdari (2007), a uma consolidação do mercado low cost, em torno de duas ou três grandes empresas, acabando assim com a proliferação actual e permitindo uma melhor rentabilização do mercado.

Relembre-se ainda que a aposta no novo aeroporto da capital poderá vir a ter impactos significativos neste segmento do sector do transporte aéreo, que poderá ou se retirar de todo do mercado, ou procurar outras alternativas exteriores aos aeroportos da ANA no território nacional.

9

CONCLUSÕES

9.1. NOTAS CONCLUDENTES

Apesar da entrada tardia das companhias low cost no mercado português, o seu desenvolvimento foi fulgurante nos últimos sete anos, sendo este segmento do mercado actualmente responsável por mais de um terço do mercado ponto a ponto nos aeroportos nacionais. O peso das companhias low cost é já comparativamente superior em Portugal ao da média dos restantes países europeus. Estas companhias dominam por completo o aeroporto de Faro e ocupam a segunda posição, em grau de importância, nos aeroportos de Lisboa e Porto.

Concluiu-se que, este crescimento foi conseguido quer através da conquista de mercado às incumbentes tradicionais, quer trazendo novos passageiros para o mercado que de outra forma não recorreriam ao transporte aéreo para realizarem as suas viagens.

Constatou-se ainda que o mercado charter se encontra em forte declínio em Portugal, estando a ser progressivamente substituído pelo serviço low cost.

Concluiu-se que a TAP detém uma posição dominante nos aeroportos de Lisboa e Porto, e que dela tira proveito, cobrando avultados hub premiums nos dois aeroportos. Constatou-se também que estes hub premiums eram particularmente elevados na rota Londres-Lisboa-Funchal, podendo indicar um impacto nos preços da companhia, da recente entrada da easyJet no mercado Londres-Funchal.

A entrada da easyJet na rota Lisboa-Funchal veio acabar com os hub premiums cobrados pela TAP nesta rota, obrigando a companhia nacional a reduzir em dois terços as suas tarifas neste mercado e ao mesmo tempo a aumentar o preço das passagens Londres-Lisboa-Funchal (antigamente subsidiadas pelo prémio de hub cobrado aos passageiros Lisboa-Funchal).

Analisaram-se ainda as relações entre as companhias low cost e as autoridades aeroportuárias nacionais, concluindo-se que, à semelhança do que acontece no resto da Europa, as LCC usam o seu enorme poder, (que advém do facto de parte significativa dos seus passageiros apenas viajar para onde a companhia voa, não optando por escolher uma companhia tradicional para voar para um destino de onde a LCC se tenha retirado), para obter fortes incentivos e subsídios da ANA/ANAM e do Turismo de Portugal.

Talvez o facto mais imediato, que poderá advir do enorme e fulgurante desenvolvimento das LCC no mercado português aliado:

- Ao abrandamento económico da economia mundial em geral e da Europa em particular;
- À pesada estrutura de custos da TAP;
- Aos pesados recentes investimentos da TAP (como a compra da Portugália);

- À inexistência de uma política de hedging de combustíveis pela TAP;
- À política de hedging de combustíveis das concorrentes da TAP, que lhes permite operar com custos unitários comparativamente mais baixos;
- À escalada do preço dos combustíveis;
- À crescente concorrência das companhias brasileiras TAM e Varig (da Gol), no transporte entre a Europa e o Brasil, aliada ao facto da primeira ter sido recentemente admitida na Star Alliance (aliança da TAP e de onde proviriam parte não desprezável dos passageiros Europa-Brasil da companhia portuguesa);
- Ao início, em 2008, do reembolso da componente de longo prazo da dívida da TAP, com prestações crescentes, que atingirão os 64 milhões de euros já em 2009;
- Ao peso político insuficiente, do governo português junto de comissão europeia, para que esta permita um novo plano de ajudas estatais à companhia nacional;
- À situação orçamental das contas públicas nacionais, que não permitiria que tal pacote de ajudas estatais fosse actualmente possível;
- Ao autismo dos sindicatos de pessoal da TAP*.

,poderá vir a ser, a prazo, o colapso da transportadora aérea nacional, TAP Air Portugal. O fim da companhia de bandeira portuguesa enquanto companhia independente parece certo, restando saber se será adquirida a tempo por uma das suas concorrentes (integrando-se num dos grandes grupos europeus, ou até mesmo numa companhia como a TAM, conseguindo assim a companhia brasileira acabar com a sua principal concorrente no mercado Europa-Brasil e ganhando ao mesmo tempo uma rede no continente europeu), ou se, afogada em avultados e sucessivos prejuízos, irá pura e simplesmente falir, vendo a grande maioria das suas aeronaves arrestadas pelas companhias de leasing e os seus restantes activos vendidos ao melhor licitador.

Esta situação de falência, (ou também, em menor grau, no caso da companhia ser adquirida por uma das suas congéneres europeias), acarretará óbvios problemas económico-sociais, quer para os trabalhadores da companhia, quer para os agentes económicos que para ela trabalham, ou que dela dependem. Os hubs da companhia, especialmente o aeroporto de Lisboa, ressentir-se-ão da quebra de tráfego permanente, correspondente aos passageiros em transferência, que deverão totalizar cerca de 21,1% do tráfego total do aeroporto de Lisboa, ou seja 2,8 milhões de passageiros/ano. Em relação ao tráfego ponto a ponto da companhia, as empresas estrangeiras reforçarão a sua presença no mercado, a fim de transportarem estes passageiros para os seus hubs e daí para os seus destinos finais. Para os passageiros portugueses da TAP, por incrível que possa parecer, o colapso da companhia de bandeira poderá revelar-se benéfico (se não se considerar a perda de comodidade de desaparecerem algumas das rotas directas hoje existentes[†]), com uma redução generalizada do preço das viagens aéreas a partir dos aeroportos de Lisboa e Porto (fruto do fim da posição dominante da TAP e dos hub premiums por ela aí cobrados).

* à data da primeira entrega deste trabalho, os vários sindicatos do pessoal da TAP tinham já marcadas várias greves para o mês de Julho de 2008, incluindo uma greve geral no dia 19 desse mês, reivindicando, numa altura em que se adivinha o colapso eminente da companhia, aumentos salariais de 1,5% e não aceitando os argumentos da administração, de que a própria sobrevivência da transportadora estaria em perigo, nem tão pouco concordando com as medidas propostas pela companhia para vencer a crise.

[†] As rotas directas (se se excluir as operadas por companhias charter) que poderão ser permanentemente suprimidas com o colapso da TAP, deverão ser as actualmente existentes para o nordeste brasileiro (Fortaleza, Natal, Recife e Salvador) e para as cidades de Brasília e Belo Horizonte, também no Brasil; para Caracas na Venezuela; para Dakar, Bissau, Joanesburgo e Maputo no continente africano; e para algumas cidades europeias, como Corunha, Málaga, Pamplona, Marselha, Toulouse, Nice, Bolonha e Veneza.

Para o aeroporto de Lisboa, como referido, a situação poderá ser catastrófica no médio prazo, com a perda permanente de mais de um quinto do seu tráfego (correspondente à taxa de transferências no aeroporto da capital), deparando-se a ANA subitamente com um excesso de capacidade, ao mesmo tempo que tem em execução avultados investimentos, para conseguir um ainda maior aumento dessa capacidade. A construção do NAL pode também revelar-se, subitamente, menos urgente, face à enorme quebra da procura. As LCC, à semelhança das outras companhias, irão aproveitar esta situação para reforçarem a sua presença no mercado, tirando proveito da súbita fragilidade da ANA para dela conseguirem mais concessões e benesses.

O contributo das LCC para o possível colapso da TAP poderá vir pois a revelar-se como o mais público e notório impacto da presença deste modelo de negócio no mercado português.

Todavia, o seu maior impacto é e será, uma profunda alteração da forma como se viaja de avião em Portugal, alterando por completo o paradigma do mercado aéreo português e introduzindo uma maior eficiência e dinamismo num mercado tradicionalmente ineficaz, lento e pesado.

- ¹ Jornal Oficial da União Europeia - OJ L 300, 31/10/1991
- ² Comunicado de Imprensa da Comissão Europeia – IP/91/1024, 20/11/1991
- ³ Comunicado de Imprensa da Comissão Europeia – IP/92/587 15/07/1992
- ⁴ European Commission XXII Report on Competition Policy 1992; IP/92/606
- ⁵ Jornal Oficial da União Europeia - OJ L 54, 25.2.1994
- ⁶ Jornal Oficial da União Europeia - OJ L 254, 30.9.1994
- ⁷ Jornal Oficial da União Europeia - OJ L 273, 25.10.1994
- ⁸ Jornal Oficial da União Europeia - OJ L 279, 28.10.1994; IP/94/191 10/03/1994
- ⁹ XXV Report on Competition Policy 1995/European Community Competition Policy 1995
- ¹⁰ Idem
- ¹¹ Jornal Oficial da União Europeia - OJ No L 104, 27.4.1996
- ¹² Jornal Oficial da União Europeia - OJ No L322/44, 25.11.97
- ¹³ Comunicado de Imprensa da Comissão Europeia – IP/01/1432 17/10/2001
- ¹⁴ Comunicado de Imprensa da Comissão Europeia – IP/01/1882 20/12/2001
- ¹⁵ Comunicado de Imprensa da Comissão Europeia – IP/94/191 Date: 10/03/1994
- ¹⁶ Comunicado de Imprensa da Comissão Europeia – IP/08/919 de 11 de Junho de 2008
- ¹⁷ in New York Times de dia 23 de Outubro de 2001
- ¹⁸ Francis et al 2006
- ¹⁹ Comissão Europeia – Direcção Geral da Energia e Transportes (2007) *Guide to European Community legislation in the field of civil aviation* June 2007
- ²⁰ ECAA Agreement - Comissão Europeia 2006;
Communication from the Commission: A Community aviation policy towards its neighbours Brussels, 09.02.2004;
Comissão Europeia - Directorate-General for Energy and Transport - Flying Together - EU Air Transport Policy - 2007
- ²¹ Jornal Oficial da União Europeia - L 134/4 - 25.5.2007
- ²² Francis et al 2006
- ²³ Thomas 2002 e Francis et al 2006
- ²⁴ ICAO - http://www.icao.int/icao/en/trivia/freedoms_air.htm
- ²⁵ SWA 2008
- ²⁶ http://www.usatoday.com/travel/flights/2007-04-12-ryanair-explores-airline-usa_N.htm
- ²⁷ Referido por Ito e Lee (2003b) e originalmente em “Delta Air Lines Announces New Low-Fare Subsidiary”, Delta Air Lines Press Release, 20 de Novembro de 2002
- ²⁸ Referido por Ito e Lee (2003b) e originalmente em “American Airlines to Retrench in Bid to Beat Discount Carriers”, The Wall Street Journal, 13 de Agosto de 2002
- ²⁹ in Comunicado de Imprensa da TAP de 06 de Novembro de 2006 - <http://www.flytap.com/Portugal/pt/Empresa/Imprensa/PressReleases/5121>
- ³⁰ in Diário Económico - 26 de Novembro de 2007
- ³¹ in Comunicado de Imprensa da TAP de 06 de Novembro de 2006 - <http://www.flytap.com/Portugal/pt/Empresa/Imprensa/PressReleases/5121>
- ³² in Diário Económico - 26 de Novembro de 2007
- ³³ in Comunicado de Imprensa da TAP de 12 de Março de 2007 - <http://www.flytap.com/Portugal/pt/Empresa/Imprensa/PressReleases/5739>
- ³⁴ in Comunicado de Imprensa da TAP de 03 de Abril de 2008 - <http://www.flytap.com/Portugal/pt/Empresa/Imprensa/PressReleases/7045>
- ³⁵ in Público de 27 de Junho de 2008
- ³⁶ Entrevista de Fernando Pinto à SIC Notícias de 11 de Abril de 2008
- ³⁷ Informação prestada pela ANA em comunicação com o Autor
- ³⁸ Idem
- ³⁹ Ibidem
- ⁴⁰ Vide Diário de Notícias da Madeira de 14 de Janeiro de 2008
- ⁴¹ Vide Diário de Notícias de 05 de Julho de 2005

BIBLIOGRAFIA

- de Neufville, R., Odoni, A. (2004). *Airport Systems: Planning, Design and Management*. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- Doganis, R. (1991). *Flying Off Course*. Harper Collins Academic, Londres
- Lawton, T. C. (2002). *Cleared for Take-Off: Structure and strategy in the low fare airline business*. Ashgate, Aldershot.
- Williams, G. (1994). *The Airline industry and the impact of deregulation*. Ashgate, Aldershot.
- Alves, C. F., Barbot, C. (2007) *Do low cost carriers have different corporate governance models?*. Journal of Air Transport Management 13, 116-120
- Barbot, C. (2006). Low-cost airlines, secondary airports, and state aid: An economic assessment of the Ryanair-Charleroi Airport agreement. Journal of Air Transport Management 12, 197-203
- Barret, S. D. (1997) *The implications of the Ireland-UK airline deregulation for an EU internal market*. Journal of Air Transport Management vol.3, issue 2, 67-73
- Barret, S. D. (2004) *How do the demands for airport services differ between full-service carriers and low-cost carriers?*. Journal of Air Transport Management 10, 33-39
- Barret, S. D. (2004) *The sustainability of the Ryanair model*. International Journal of Transport Management 2, 89-98
- Bennett, R. D., Craun, J. M. (1993) *The Airline Deregulation Evolution Continues: The Southwest Effect*. U.S. Department of Transportation
- Boguslaski, C., Ito, H., Lee, D. (2004) *Entry Patterns in the Southwest Airlines Route System*. Review of Industrial Organization 25, 317-350
- Borenstein, S. (1989) *Hubs and high fares: Dominance and market power in the US airline industry*. Rand Journal of Economics 20, 344-365
- Button, K., Swann, D. (1989). *European Community Airline: Deregulation and it's problems*. Journal of Common Market Studies XXVII, 4 de Junho, 259-282
- Button, K., Costa, A., Costa, F. Cruz, C. (2006). *Price Leadership in Air Transportation: A Case Study of the Portuguese Market*.
- Button, K., Costa, A., Cruz, C. (2007). *Ability to Recover Full Costs through Price Discrimination in Deregulated Scheduled Air Transport Markets*. Transport Reviews Vol. 27, No.2, 213-230
- Dennis, N. (2007) *End of the free lunch? The responses of traditional European airlines to the low-cost carrier threat*. Journal of Air Transport Management 13, 311-321
- Giaume, S., Guillou, S. (2004) *Price discrimination and concentration in European airline markets*. Journal of Air Transport Management 10, 305-310
- Gillen, D., Lall, A. (2004) *Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports*. Journal of Air Transport Management 10, 41-50

- Gillen, D., Morrison, W. (2003) *Bundling, integration and the delivered price of air travel: are low cost carriers full service competitors?*. Journal of Air Transport Management 9, 15-23
- Goetz, A., Sutton, C. (1997) *The geography of deregulation in the U.S. airline industry*. Annals of the Association of American Geographers, 238-263
- Francis, G., Fidato, A., Humphreys, I. (2003) *Airport-airline interaction: the impact of low-cost carriers on two European airports*. Tourism Management 9, 267-273
- Francis, G., Humphreys, I., Ison, S. (2004) *Airports' perspectives on the growth of low-cost airlines and the remodelling of the airport-airline relationship*. Tourism Management 25, 507-514
- Francis, G., Humphreys, I., Ison, S., Aicken, M. (2006) *Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study*. Journal of Transport Geography 14, 83-94
- Franke, M. (2004) *Competition between network carriers and low-cost carriers – retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency*. Journal of Air Transport Management 10, 15-21
- Ito, H., Lee, D. (2003a) *Incumbent Responses to Lower Cost Entry: Evidence from the U.S. Airline Industry*.
- Ito, H., Lee, D. (2003a) *Incumbent Responses to Lower Cost Entry: Evidence from the U.S. Airline Industry*.
- Ito, H., Lee, D. (2003b) *Low Cost Carrier Growth in the U.S. Airline Industry: Past, Present and Future*.
- Lijesen, M. G., Rietveld, P., Nijkamp, P. (2001) *Hub premiums in European civil aviation*. Transport Policy 8, 193-199
- Lijesen, M. G., Nijkamp, P., Pels, E., Rietveld, P. (2005) *The Home Carrier Advantage in Civil Aviation*. Tinbergen Institute Discussion Paper
- Mason, K. J. (2002) *Pricing strategies of low cost airlines*. Air Transport Group
- Mason, K. J., Alamdari, F. (2007) *EU network carriers, low cost carriers and consumer behaviour: A Delphi study of future trends*. Journal of Air Transport Management 13, 299-310
- Morrison, S. A. (2001) *Actual, Adjacent and Potential Competition: Estimating the Full Effect of Southwest Airlines*. Journal of Transport Economics and Policy, Volume 35, Part 2, 239-256
- Pitfield, D. E. (2004) *Airline Price Competition: A Time Series Analysis of 'Low-Cost' Carriers*. 44th European Congress of the Regional Science Association International, University of Porto, Porto
- Reynolds-Feighan, A. (2001) *Traffic distribution in low-cost and full-service carrier networks in the US air transportation market*. Journal of Air Transport Management 7, 265-275
- Thomas, G. (2002) *Asia's absent revolution* Air Transport World, 42-47
- Vowles, T. M. (2000) *The effect of low fare air carriers on airfares in the US*. Journal of Transport Geography 8, 121-128
- Vowles, T. M. (2001) *The "Southwest Effect" in multi-airport regions*. Journal of Air Transport Management 7, 251-258
- Williams, G. (2001) *Will Europe's charter carriers be replaced by "no-frills" scheduled airlines?*. Journal of Air Transport Management 7, 277-286.

Windle, R., Dresner, M. (1999) *Competitive responses to low cost carrier entry*. Transportation Research Part E 35, 59-75

AirBerlin (2007) *Annual Report 2006*, AirBerlin, Herts

AirBerlin (2008) *Annual Report 2007*, AirBerlin, Herts

Air France (2005) *Financial year 2004-2005*. Air France, Paris

Air France (2006) *Financial year 2005-2006*. Air France, Paris

Air France (2007) *Financial year 2006-2007*. Air France, Paris

American Airlines (2003 a 2008) *2002 a 2007 Annual Reports*. AMR Corporation, Fort Worth

ANA – Aeroportos de Portugal SA (2003). *Estatística de Tráfego Aéreo 2002*. ANA – Aeroportos de Portugal, Lisboa.

ANA – Aeroportos de Portugal SA (2004). *Estatística de Tráfego Aéreo 2003*. ANA – Aeroportos de Portugal, Lisboa.

ANA – Aeroportos de Portugal SA (2005). *Estatística de Tráfego 2004*. ANA – Aeroportos de Portugal, Lisboa.

ANA – Aeroportos de Portugal SA (2006). *Estatística de Tráfego 2005*. ANA – Aeroportos de Portugal, Lisboa.

ANA – Aeroportos de Portugal SA (2007). *Estatísticas de Tráfego 2006*. ANA – Aeroportos de Portugal, Lisboa.

ANA – Aeroportos de Portugal SA (2008). *Estatísticas de Tráfego 2007*. ANA – Aeroportos de Portugal, Lisboa.

ANAM – Aeroportos da Madeira S.A. (2006-2008) *Estatística de Tráfego Aéreo: Aeroporto da Madeira – Boletins mensais de Dezembro de 2006 a Maio de 2008*. ANAM, Funchal

ANAM – Aeroportos da Madeira S.A. (2008) *Programa de Incentivos dos Aeroportos da Madeira 2008/2009*. ANAM, Funchal

Athens International Airport (2007) *Annual Report 2006*. AIA, Atenas

British Airways Plc (2007) *Annual Report & Accounts 2006/07*. British Airways Plc, Harmondsworth

British Airways Plc (2008) *Annual Report and Accounts 2007/08*. British Airways Plc, Harmondsworth

Brussels Airport (2007) *Brutrends 2006*. The Brussels Airport Company, Bruxelas

BSC - Brussels South Charleroi Airport (2006). *Passenger Profile 2006*. <http://www.charleroi-airport.com/>

Comissão Europeia – Direcção Geral de Energia e Transportes (2007a). *Flying Together: EU Air Transport Policy*.

Comissão Europeia – Direcção Geral de Energia e Transportes (2007b) *Guide to European Community legislation in the field of civil aviation* June 2007

Continental Airlines (2003 a 2008) *2002 a 2007 Annual Reports*. Continental Airlines, Houston

- Delta Airlines (2003 a 2008) *2002 a 2007 Form 10-K*. Delta Airlines Inc, Atlanta
- Deutsche Lufthansa AG (2007a) *Annual Report 2006*. Lufthansa, Colónia
- Deutsche Lufthansa AG (2007b) *Finantial Statements 2006*. Lufthansa, Colónia
- Deutsche Lufthansa AG (2008a) *Annual Report 2007*. Lufthansa, Colónia
- Deutsche Lufthansa AG (2008b) *Finantial Statements 2007*. Lufthansa, Colónia
- EasyJet plc (2006) *Annual report and accounts 2005*. EasyJet plc, Londres
- EasyJet plc (2007) *Annual report and accounts 2006*. EasyJet plc, Londres
- EasyJet plc (2008) *Annual report and accounts 2007*. EasyJet plc, Londres
- European Low Fare Airlines Association - ELFAA (2004) *Liberalisation of European Air Transport: The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment*. ELFAA, Bruxelas
- European Low Fare Airlines Association - ELFAA (2007a) *York Aviation: Social Benefits of Low Fares Airlines in Europe*. ELFAA, Bruxelas
- European Low Fare Airlines Association - ELFAA (2007b) *Member's Statistics: December 2007*. ELFAA, Bruxelas
- Flughafen München GmbH (2007) *Munich Airport International Annual Report 2006*. Flughafen München GmbH, Munique
- Flughafen Wien Aktiengesellschaft (2007) *How To Run an Airport: Everything You Need to Know to Successfully Run an Airport! - Annual Report 2006*, Flughafen Wien Aktiengesellschaft, Viena
- IATA, International Air Transport Association (2008) *Annual Report 2008*. IATA, Genebra
- Iberia, Líneas Aéreas de España, S.A. (2008) *Financial Statements and Management Report 2007*. Iberia, Madrid
- OCDE (2001). *Regulatory reform in Ireland*. Paris
- Oneworld (2008) *Oneworld at a glance*. Oneworld, Vancouver
- Parsons FCG (2002) *Plano Director de Referência de Desenvolvimento Conceptual do Aeroporto*. Parsons FCG, Lisboa
- Região Autónoma da Madeira (2007) *Jornal Oficial*. I Série, número 85, 18/07/2007, Funchal
- Ryanair Holdings plc, (2006) *Annual Report & Financial Statements 2006*. Ryanair Holdings plc, Dublin
- Ryanair Holdings plc, (2007a) *Annual Report & Financial Statements 2007*. Ryanair Holdings plc, Dublin
- Ryanair Holdings plc (2007b) *Ryanair Investor Day Presentation 28 September 2007*
- Ryanair Holdings plc (2008) *Roadshow Presentation Full Year Results -31 March 2008*
- SkyEurope Holding AG (2007) *Annual Report 2006*. SkyEurope Holding AG, Viena
- SkyEurope Holding AG (2008) *Annual Report 2007*. SkyEurope Holding AG, Viena
- Skyteam (2008) *Skyteam Fact Sheet*. Skyteam

- Southwest Airlines Co. (ND) *SWA in a Nutshell*. Southwest Airlines Co., Dallas
- Southwest Airlines Co. (2004 a 2007) *Annual Report 2003 a 2006*. Southwest Airlines Co., Dallas
- Southwest Airlines Co. (2008a) *2007 Report to Shareholders*. Southwest Airlines Co., Dallas
- Southwest Airlines Co. (2008b) *Corporate Fact Sheet*. Southwest Airlines Co., Dallas
- Star Alliance (2008) *Facts & Figures*. Star Alliance
- TAP – Air Portugal (2007) *Relatório e Contas 2006*. TAP, Lisboa
- TAP – Air Portugal (2008) *Relatório e Contas 2007*. TAP, Lisboa
- Turismo de Portugal I.P. (2007). *PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Turismo de Portugal I.P., Lisboa
- Turismo de Portugal I.P. (2008). *O Turismo em 2006 – Portugal: Continente e Regiões Autónomas*. Turismo de Portugal I.P., Lisboa
- United Airlines (2003 a 2008) *2002 a 2007 Form 10-K*. UAL Corporation, Chicago
- U.S. Department of Transportation (1997). *The Low Cost Airline Service Revolution*. U.S. Department of Transportation, Nova Jersey