



Universidades Lusíada

Gokaldas, Cristina, 1988-

Fatores determinantes na escolha de uma companhia aérea

<http://hdl.handle.net/11067/1412>

Metadados

Data de Publicação	2015-01-29
Resumo	O setor da aviação é um setor com notáveis evoluções desde o seu aparecimento até à atualidade, sendo que hoje, os viajantes contam com um vasto leque de opções, por exemplo, em termos de companhias aéreas. Por esta razão, coloca-se como pergunta de partida “Que fatores levam um indivíduo a escolher determinada companhia aérea, durante o processo de marcação de uma viagem?”. Com este trabalho de investigação pretende-se aprofundar os conhecimentos acerca do setor, colocando-se como objetivo resp...
Palavras Chave	Companhias aéreas, Passageiros de transportes aéreos, Satisfação do consumidor, Aeronáutica comercial, Aeronáutica comercial - História
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-26T10:04:10Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Fatores determinantes na escolha de uma companhia aérea

Realizado por:
Cristina Gokaldas

Orientado por:

Prof.^a Doutora Eng.^a Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientadora: Prof.^a Doutora Eng.^a Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho
Arguente: Prof. Doutor Vitor Manuel Cadete Ambrósio

Dissertação aprovada em: 28 de Janeiro de 2015

Lisboa

2014



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise
Organizacional

Fatores determinantes na escolha de uma companhia aérea

Cristina Gokaldas

Lisboa

Setembro 2014



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise
Organizacional

Fatores determinantes na escolha de uma companhia aérea

Cristina Gokaldas

Lisboa

Setembro 2014

Cristina Gokaldas

Fatores determinantes na escolha de uma companhia aérea

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de
Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão
de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.^a Doutora Eng.^a Maria Manuela
Martins Saraiva Sarmiento Coelho

Lisboa

Setembro 2014

Ficha Técnica

Autora Cristina Gokaldas
Orientadora Prof.^a Doutora Eng.^a Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho
Título Fatores determinantes na escolha de uma companhia aérea
Local Lisboa
Ano 2014

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

GOKALDAS, Cristina, 1988-

Fatores determinantes na escolha de uma companhia aérea / Cristina Gokaldas ; orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho. - Lisboa : [s.n.], 2014. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - COELHO, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento, 1952-

LCSH

1. Companhias aéreas
2. Passageiros de transportes aéreos
3. Satisfação do consumidor
4. Aeronáutica comercial
5. Aeronáutica comercial - História
6. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
7. Teses - Portugal - Lisboa

1. Airlines

2. Airplane occupants

3. Consumer satisfaction

4. Aeronautics, Commercial

5. Aeronautics, Commercial - History

6. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

7. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HE9787.G65 2014

Aos meus pais

À minha irmã

Aos meus amigos e colegas

AGRADECIMENTOS

Começo, primeiramente, por agradecer à Professora Doutora Manuela Sarmento todo o conhecimento transmitido, o apoio e o incentivo, e por me ter acompanhado ao longo dos últimos anos, começando no primeiro ano da licenciatura, até à concretização do mestrado.

Um agradecimento ao Dr. Hélder Machado, pela paciência, pela disponibilidade e por toda a ajuda na pesquisa de conteúdo teórico para a revisão da literatura.

Agradeço a todas as pessoas que tornaram possível a realização desta dissertação, através das respostas ao questionário bem como pela distribuição deste; a todas as pessoas que se disponibilizaram para partilhar os seus conhecimentos acerca do setor da aviação durante a entrevista.

Um muito obrigado à Joana Crisóstomo e ao Rúben Bernardes, pelo apoio e flexibilidade demonstrados ao longo deste mestrado, cuja frequência praticamente caminhou lado a lado com o percurso na empresa. Uma palavra de agradecimento também para os colegas de equipa, pelas muitas trocas de horários, que possibilitaram, por exemplo, a frequência das aulas.

Por último, um agradecimento especial aos meus pais, à minha irmã, e aos meus amigos, com quem conto para tudo, e que me acompanharam sempre em mais uma etapa do meu percurso académico.

RESUMO E PALAVRAS-CHAVE

O setor da aviação é um setor com notáveis evoluções desde o seu aparecimento até à atualidade, sendo que hoje, os viajantes contam com um vasto leque de opções, por exemplo, em termos de companhias aéreas. Por esta razão, coloca-se como pergunta de partida “Que fatores levam um indivíduo a escolher determinada companhia aérea, durante o processo de marcação de uma viagem?”. Com este trabalho de investigação pretende-se aprofundar os conhecimentos acerca do setor, colocando-se como objetivo responder à pergunta mencionada, ao traçarem-se diferentes perfis de passageiros.

A indústria da aviação despoletou em 1903 através dos irmãos Wright, sendo que o primeiro voo oficial teve lugar em 1914, no estado de Flórida, nos EUA, transportando um passageiro de cada vez. A evolução do setor possibilitou o aparecimento de diferentes tipos de companhias aéreas, com características e serviços distintos. As companhias aéreas tradicionais mantêm hoje a sua posição consolidada no mercado, verificando-se o crescimento das *low-cost*, estas últimas emergindo como companhias com maior número de passageiros transportados em termos de tráfico internacional no ano de 2012.

A realização de cerca de 200 questionários e 11 entrevistas contribuiu para a concretização da parte prática do trabalho, que consecutivamente possibilitou a resposta à pergunta de partida. O preço coloca-se como fator crucial na decisão do passageiro sendo considerado como fator “Totalmente Importante” tanto no caso das companhias tradicionais (56%) como para as *low-cost* (72%), verificando-se também máxima importância para a segurança transmitida pela companhia. Quanto às tendências a que poderemos assistir futuramente na aviação, os profissionais do setor acreditam no papel desempenhado pelas novas tecnologias na inovação do setor (45%), bem como em aquisições/fusões e uma aproximação entre os modelos das companhias aéreas (27%).

Palavras-chave: Aviação, Companhias Aéreas, Companhias Tradicionais, Companhias *Low-Cost*, Passageiros.

ABSTRACT AND KEY WORDS

The aviation sector is a sector with remarkable evolution, ever since its emergence to the current days and today travellers can count on a wide range of options, for example, in terms of airline companies. For this reason, “Which factors make a person choose a certain airline company during the process of booking a trip?” stands as the starting question. The purpose of this research is to expand the knowledge on this sector, being one of the aims to reach an answer for the starting question, by creating different profiles of passengers.

The aviation industry emerged in 1903 through the Wright brothers, while the first official flight took place in 1914, in the state of Florida in the United States of America, carrying one passenger at a time. The evolution of the aviation sector led to the emergence of different types of airline companies, with distinct features and services. Traditional airline companies still maintain today their solid position in the market, however, one can witness the improvement in low-cost phenomena, emerging as airline companies transporting the higher number of passengers in terms of international traffic in 2012.

The execution of 200 questionnaires and 11 interviews completed the practical part of the project, which consequently made it possible to respond to the starting question. Prices remain as a crucial factor in travellers’ decisions, being considered as “Totally Important”, both for traditional airlines (56%) as well as low-cost airlines (72%), although the sense of security that an airline company conveys stands also as a factor of the highest importance. When it comes to tendencies we’ll be able to witness in the future in aviation, those working in this industry believe in the role played by the high technologies and their contribution in innovating the sector (45%), as well in joint ventures and an approach of the different airline companies’ business models (27%).

Key words: Aviation, Airline Companies, Traditional Companies, Low-Cost Companies, Passengers.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO E PALAVRAS-CHAVE	iii
ABSTRACT E KEY WORDS	iv
ÍNDICE GERAL	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xiv
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 ENQUADRAMENTO	2
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO ..	3
1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	4
1.6 HIPÓTESES	5
1.7 METODOLOGIA	6
1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	7
I PARTE – REVISÃO DA LITERATURA	
CAPÍTULO 2 – O SETOR DA AVIAÇÃO	9
2.1 INTRODUÇÃO	9
2.2 A HISTÓRIA DA AVIAÇÃO	10
2.2.1 BREVE HISTÓRIA DA AVIAÇÃO	10
2.2.2 O SETOR DA AVIAÇÃO A NÍVEL MUNDIAL	12
2.2.3 O SETOR DA AVIAÇÃO A NÍVEL NACIONAL	18

2.2.4 AEROPORTOS	20
2.3 TIPOS DE COMPANHIAS AÉREAS	21
2.3.1 COMPANHIAS AÉREAS DE SERVIÇO COMPLETO	21
2.3.2 COMPANHIAS AÉREAS REGIONAIS	21
2.3.3 COMPANHIAS AÉREAS DE BAIXO-CUSTO	22
2.3.4 COMPANHIAS AÉREAS DE VOOS NÃO REGULARES (<i>CHARTER</i>)	24
2.4 TENDÊNCIAS DO SETOR DA AVIAÇÃO	25
2.4.1 A INTERNET A BORDO	26
2.5 COMPANHIAS AÉREAS RECONHECIDAS EM 2013	27
2.6 O FOCO NO CLIENTE	28
2.6.1 <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>	28
2.6.2 PROGRAMAS DE PASSAGEIRO FREQUENTE	29
2.7 CONCLUSÕES	30

II PARTE – TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

CAPÍTULO 3 – INQUÉRITOS E ENTREVISTAS	33
3.1 INTRODUÇÃO	33
3.2 INQUÉRITOS	34
3.2.1 GÉNERO DOS INQUIRIDOS	34
3.2.2 IDADE DOS INQUIRIDOS	34
3.2.3 HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS INQUIRIDOS	35
3.2.4 OCUPAÇÃO DOS INQUIRIDOS	36
3.2.5 RENDIMENTOS LÍQUIDOS MENSIS DOS INQUIRIDOS	37
3.2.6 NATUREZA DAS VIAGENS, FREQUÊNCIA, TIPO DE COMPANHIA AÉREA ESCOLHIDA, CLASSE E MÉTODO UTILIZADO PARA MARCAÇÃO DA VIAGEM	38
3.2.6.1 Natureza das viagens dos inquiridos	38
3.2.6.2 Frequência das viagens realizadas	40
3.2.6.3 Tipo de companhia aérea escolhida	42
3.2.6.4 Classe escolhida para viajar	44
3.2.6.5 Método utilizado para marcação da viagem	45
3.2.7 IMPORTÂNCIA DE FATORES NA ESCOLHA DE UMA COMPANHIA AÉREA	47
3.2.8 IMPORTÂNCIA DE FATORES NA ESCOLHA DE UMA COMPANHIA AÉREA TRADICIONAL	50
3.2.9 IMPORTÂNCIA DE FATORES NA ESCOLHA DE UMA COMPANHIA AÉREA DE BAIXO- CUSTO	53
3.2.10 CRITÉRIOS A MELHORAR PELAS COMPANHIAS AÉREAS	56

3.2.10.1 Companhias aéreas tradicionais	56
3.2.10.2 Companhias aéreas <i>low-cost</i>	58
3.2.11 MÉTODOS DE NOTIFICAÇÃO, PAGAMENTO DE TAXAS EXTRA E ATIVIDADES PREFERIDAS A BORDO	60
3.2.11.1 Método de notificação eleito em caso de alterações no voo	60
3.2.11.2 Taxa extra mais inaceitável de pagar	62
3.2.11.3 Atividades preferidas a bordo	63
3.2.12 PREFERÊNCIA E FIDELIDADE A COMPANHIAS AÉREAS	64
3.2.12.1 Preferência por companhia aérea nacional	64
3.2.12.2 Fidelidade a uma única companhia aérea	65
3.3 ENTREVISTAS	66
3.3.1 CONCORRÊNCIA ENTRE COMPANHIAS AÉREAS	67
3.3.2 FATORES DE PREFERÊNCIA NA ESCOLHA DE UMA COMPANHIA	69
3.3.3 FATORES INFLUENCIADORES NUM PASSAGEIRO DE NEGÓCIOS	71
3.3.4 INTERNET A BORDO E O IMPACTO NOS PASSAGEIROS	73
3.3.5 O PAPEL DOS PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO	76
3.3.6 ASPETOS A MELHORAR PELAS COMPANHIAS AÉREAS	78
3.3.7 DIVULGAÇÃO ACERCA DO ENVOLVIMENTO EM ASPETOS SOCIAIS POR PARTE DAS COMPANHIAS AÉREAS	81
3.3.8 PAPEL DAS COMPANHIAS AÉREAS <i>LOW-COST</i> NO ACESSO ÀS VIAGENS E LAZER PARA FAMÍLIAS COM RENDIMENTOS MAIS BAIXOS	83
3.3.9 TENDÊNCIAS FUTURAS DO SETOR DA AVIAÇÃO	85
3.3.10 RECONHECIMENTO DE COMPANHIAS AÉREAS EM 2013	87
3.4 CONCLUSÕES	90
 CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	 95
4.1 INTRODUÇÃO	95
4.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	95
4.3 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO	97
4.4 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA	100
4.5 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	101
4.6 REFLEXÕES FINAIS	101
4.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	103
4.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	104
4.9 FECHO	104

BIBLIOGRAFIA	107
APÊNDICE A – INQUÉRITO VERSÃO EM PORTUGUÊS	111
APÊNDICE B – INQUÉRITO VERSÃO EM INGLÊS	119
APÊNDICE C – ENTREVISTA E RESPOSTAS	127
APÊNDICE D – ENTREVISTA VERSÃO EM INGLÊS	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Postos de trabalho proporcionados pelo setor da aviação	14
Figura 2: <i>Top 10</i> de países com maior movimentação de passageiros (2010)	15
Figura 3: <i>Top 10</i> de aeroportos com maior movimentação de passageiros (2010)	15
Figura 4: Comparação de serviços entre as diferentes companhias aéreas	24

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Movimento de aeronaves entre 2001 e 2013	18
Gráfico 2: Movimento de passageiros entre 2001 e 2013	19
Gráfico 3: Género dos inquiridos	34
Gráfico 4: Idade dos inquiridos	35
Gráfico 5: Habilitações literárias dos inquiridos.....	36
Gráfico 6: Ocupação dos inquiridos	36
Gráfico 7: Rendimentos líquidos mensais dos inquiridos	37
Gráfico 8: Natureza das viagens dos inquiridos	39
Gráfico 9: Frequência das viagens	40
Gráfico 10: Tipo de companhia aérea escolhida	42
Gráfico 11: Classe escolhida para viajar	44
Gráfico 12: Método de marcação de viagem	46
Gráfico 13: Critérios a melhorar pelas companhias aéreas tradicionais	57
Gráfico 14: Critérios a melhorar pelas companhias aéreas <i>low-cost</i>	59
Gráfico 15: Método de notificação eleito em caso de alterações de voo	61
Gráfico 16: Taxas extra mais inaceitáveis de pagar	62
Gráfico 17: Atividades preferidas a bordo	63
Gráfico 18: Preferência por companhia aérea nacional	64
Gráfico 19: Fidelidade a uma única companhia aérea	65

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Síntese dos capítulos	8
Quadro 2: Características e benefícios das companhias aéreas de baixo-custo	23
Quadro 3: Natureza das viagens, frequência e tipo de companhia aérea escolhida	38
Quadro 4: Classe escolhida e método utilizado para marcação de viagem	38
Quadro 5: Frequência de viagens e tipo de companhia aérea escolhida por passageiros de negócios	39
Quadro 6: Classe escolhida e método utilizado para marcação de viagem por passageiros de negócios	39
Quadro 7: Frequência de viagens e tipo de companhia aérea escolhida por passageiros de lazer	40
Quadro 8: Classe escolhida e método utilizado para marcação de viagem por passageiros de lazer	40
Quadro 9: Estatística descritiva: Importância de fatores na escolha da companhia aérea (geral)	48
Quadro 10: Estatística descritiva: Importância de fatores na escolha da companhia aérea (tradicional)	51
Quadro 11: Estatística descritiva: Importância de fatores na escolha da companhia aérea (<i>low-cost</i>)	54
Quadro 12: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 1	67
Quadro 13: Análise de conteúdo final da questão 1 da entrevista	68
Quadro 14: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 2	69
Quadro 15: Análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista	70
Quadro 16: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 3	71
Quadro 17: Análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista	72
Quadro 18: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 4	74
Quadro 19: Análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista	75
Quadro 20: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 5	76

Quadro 21: Análise de conteúdo final da questão 5 da entrevista	77
Quadro 22: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 6	79
Quadro 23: Análise de conteúdo final da questão 6 da entrevista	80
Quadro 24: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 7	81
Quadro 25: Análise de conteúdo final da questão 7 da entrevista	82
Quadro 26: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 8	83
Quadro 27: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista	84
Quadro 28: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 9	85
Quadro 29: Análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista	86
Quadro 30: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 10	88
Quadro 31: Análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista	89
Quadro C: Caracterização dos entrevistados	127

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tráfego internacional em 2012	16
Tabela 2: Tráfego doméstico em 2012	17
Tabela 3: Tráfego internacional e doméstico em 2012	17

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

et al. (et aliae): e outros

A4A: *Airlines for America*

ATAG: *Air Transport Action Group*

CMO: *Current Market Outlook*

CRM: *Customer Relationship Management*

EUA: Estados Unidos da América

ELFAA: *European Low Fares Airlines Association*

FPF: *Frequent Flyer Program*

IATA: *International Air Transport Association*

IBM: *International Business Machines Corporation*

PIB: Produto Interno Bruto

UE: União Europeia

USA: *United States of America*

WATS: *World Air Transport Statistics*

“The world is a book, and those who do not travel read only one page.”

Saint Augustine

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho intitulado “Fatores determinantes na escolha de uma companhia aérea” tem como objetivo conhecer algumas especificidades acerca da indústria da aviação, mais concretamente, conhecer aquele que utiliza o serviço prestado pelo setor – o passageiro – bem como todo o processo de marcação de uma viagem. A escolha do tema deve-se ao gosto pessoal pelo setor da aviação, diretamente ligado ao turismo.

Para ficar a conhecer melhor a indústria em estudo, inicia-se o capítulo da revisão da literatura com um levantamento de datas e feitos históricos para a aviação, que sofreu alterações estrondosas desde o seu início até aos dias de hoje, tendo influência e sendo influenciada, por exemplo, na I e II Guerras Mundiais. Ao longo do tempo, a indústria da aviação teve também impactos notórios nas economias mundiais, colocando-se como um setor com grande peso a nível de empregabilidade. Da evolução da indústria da aviação resultou também o aparecimento de diferentes tipos de companhias aéreas, com frotas distintas, e caracterizadas, por exemplo, pelos serviços prestados de acordo com uma classe e tarifas variadas.

Sempre que um futuro passageiro decide viajar, passa por um processo de marcação de viagem, no qual, em várias etapas, pondera diferentes fatores antes da decisão final. “Onde procuro?”, “Quanto pretendo gastar?”, “Que tipo de companhia aérea prefiro?”, “Quais os horários dos voos?”, “Em que aeroporto aterriza o voo?”, são questões que se colocam regularmente durante a marcação de um voo e revela-se interessante estudar se existe um padrão, e se as respostas variam consoante as características sociodemográficas do passageiro. Com o presente trabalho, pretende-se dar a conhecer as respostas a essas mesmas perguntas que muitas vezes se colocam, ou seja, o que influencia um indivíduo na escolha de uma determinada companhia aérea/voo. O mesmo

tornou-se possível através de um questionário constituído por 20 perguntas, construído com base na leitura de artigos sobre passageiros e as suas preferências, bem como de questionários já existentes, de organizações oficiais.

Para além de conhecer os fatores que um futuro passageiro tem em conta quando marca uma viagem, torna-se também interessante conhecer aquilo que pensam os próprios profissionais da indústria, aqueles que testemunham de perto o comportamento dos passageiros. Através de uma entrevista constituída por 10 perguntas, foi possível conhecer o ponto de vista de 11 profissionais diretamente ligados à indústria, colaboradores de diferentes companhias aéreas. A avaliação dos resultados dos questionários e das entrevistas apresenta-se no capítulo da parte prática do trabalho.

1.2 ENQUADRAMENTO

O tema do presente trabalho enquadra-se na indústria da aviação, no setor dos serviços. Está ligado à área da Gestão de Recursos Humanos uma vez que o cliente se coloca como um dos *stakeholders* mais importantes para uma organização, e com o qual uma empresa tem deveres e responsabilidades. No caso concreto do presente trabalho, o passageiro é o utilizador dos serviços prestados pelas companhias aéreas, colocando-se assim como o cliente, um dos principais *stakeholders* desta indústria.

O estudo da evolução do setor da aviação ajuda a entender a evolução desta ao longo dos tempos, e a relevância que teve para as economias globais, e o impacto que teve na vida dos indivíduos, influenciando e alterando as suas preferências no que respeita a deslocações. A indústria da aviação está também diretamente ligada a temáticas como a globalização, estando também indubitavelmente relacionada com o setor do turismo, sendo os aviões eleitos muito regularmente como principal método de deslocação para milhões de turistas em viagens de lazer.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Como referido anteriormente, o tema do presente trabalho incide sob a indústria da aviação, tendo como objetivo conhecer os fatores que influenciam os passageiros aquando da escolha de uma companhia aérea e de um determinado voo. Como é possível verificar-se ao longo do capítulo da revisão da literatura, a aviação é um setor

que teve uma evolução notória ao longo dos anos, desenvolvendo-se gradualmente e ao mesmo tempo influenciando épocas históricas como as guerras mundiais. Ao longo do tempo, o setor do transporte aéreo foi também alterando os hábitos de vida daqueles que se deslocam regularmente dentro e fora do país, pela rapidez, conforto, segurança transmitida, e cada vez mais, com o aparecimento das companhias aéreas de baixo-custo, pelas tarifas mais acessíveis.

O setor da aviação tem impacto direto na indústria do turismo, sendo utilizada por milhões de passageiros, tanto para viagens de negócios como para lazer. Como menciona a Comissão Europeia (2010), o transporte aéreo coloca-se como um catalisador da globalização, facilitando o crescimento económico dos países, em particular, daqueles em desenvolvimento, dado que permite o acesso aos mercados internacionais. Para além do crescimento da economia, o setor proporciona outros benefícios como o serviço prestado aos passageiros, e também àqueles que trabalham na área. Relativamente a números, é de realçar que a indústria da aviação proporciona mais de sete milhões de postos de trabalho a nível da União Europeia, empregando mais de 56 milhões de pessoas a uma escala mundial. No caso concreto de Portugal, o número vai até aos 183 mil postos de trabalho no setor.

Como também referido anteriormente, a evolução da indústria da aviação levou ao aparecimento de diferentes tipos de companhias aéreas, com características distintas, diferentes tipos de serviços e tarifas. A existência de diferentes tipos de companhias aéreas contribui para um leque mais vasto de escolha para o cliente, sendo que hoje é possível aos passageiros escolher consoante as suas preferências em termos, por exemplo, de conforto, bem como a nível financeiro, consoante as suas possibilidades, disponibilidade e rendimentos.

É também de salientar a preocupação crescente das companhias aéreas pelo cliente e os serviços prestados a este, através por exemplo, de programas de fidelização personalizados, adaptados ao perfil e às necessidades do cliente, como é o caso dos programas de passageiro frequente.

1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

Uma vez que no presente trabalho se foca no processo de marcação de uma viagem, mais concretamente, os fatores tidos em conta e os motivos que levam um indivíduo a

escolher uma determinada companhia aérea, pode colocar-se como pergunta de partida da investigação a seguinte questão:

- **Que fatores levam um indivíduo a escolher determinada companhia aérea, durante o processo de marcação de uma viagem?**

Após conhecer, de uma forma mais abrangente, os motivos que levam um indivíduo a optar por viajar com determinada companhia aérea, colocam-se algumas questões mais específicas, tanto ligadas ao processo de marcação da viagem e as preferências do passageiro, bem como em relação às especificidades do setor da aviação:

- Pergunta derivada 1: Os passageiros que viajam em negócios têm preferência por uma companhia aérea específica?
- Pergunta derivada 2: Os passageiros são fiéis a uma única companhia aérea?
- Pergunta derivada 3: Que fatores são apontados como fatores suscetíveis a melhorias por parte das companhias aéreas?
- Pergunta derivada 4: Qual a taxa extra que se pode revelar como um fator impeditivo na compra de um voo?
- Pergunta derivada 5: Os programas de passageiro frequente levam um indivíduo a optar apenas por reservar voo com uma companhia aérea-membro do programa?

1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Tal como o título da dissertação sugere, no presente trabalho pretende-se conhecer o processo de marcação de uma viagem, mais concretamente, os fatores que determinam a escolha de uma companhia aérea. Para tal, torna-se necessário abranger primeiramente o conhecimento acerca do setor da aviação, e posteriormente, estudar o comportamento dos passageiros bem como o ponto de vista dos profissionais que trabalham na área e testemunham o comportamento dos mesmos.

Traçam-se então os seguintes objetivos de investigação.

- Aprofundar os conhecimentos em relação ao setor do transporte aéreo, nomeadamente o aparecimento, evolução e características;

- Determinar os fatores que determinam a escolha dos indivíduos no que respeita a companhias aéreas;
- Entender e traçar diferentes perfis de passageiros, através do estudo das suas preferências em termos de companhias aéreas e motivos que os levam a escolher determinadas companhias;
- Conhecer os pontos de vista e experiências de profissionais do setor da aviação, em relação ao comportamento dos passageiros bem como as tendências e características da indústria;
- Comparar resultados dos questionários com as perguntas efetuadas nas entrevistas aos profissionais do setor, com objetivo de encontrar correspondências e divergências.

1.6 HIPÓTESES

Elaboradas as perguntas derivadas, com base no questionário e na entrevista efetuadas, colocam-se agora as seguintes hipóteses de investigação, a verificar aquando dos resultados do trabalho de campo:

- Hipótese 1: Os viajantes de negócios têm preferência por companhias aéreas tradicionais de serviço completo.
- Hipótese 2: Os inquiridos revelam-se fiéis a uma única companhia aérea.
- Hipótese 3: Os inquiridos consideram que as companhias aéreas tradicionais devem apostar em tarifas mais acessíveis, enquanto as *low-cost* devem melhorar o serviço de refeições a bordo.
- Hipótese 4: Os inquiridos demonstram maioritariamente insatisfação pela exigência do pagamento de taxa de cartão de crédito.
- Hipótese 5: Os programas de passageiro frequente revelam-se como fator importante durante o processo de escolha de um voo.

1.7 METODOLOGIA

Após a definição do tema, tornou-se importante estabelecer algumas linhas de orientação, através da análise dos pressupostos da investigação, do alinhamento dos limites desta, dos objetivos da investigação e do estudo dos melhores métodos para a execução do trabalho.

Uma vez delineadas as questões acima mencionadas, para levar a cabo a investigação, foi utilizado o método histórico para o capítulo da revisão da literatura, através do estudo da literatura existente sobre o tema. Já para a parte prática do trabalho, ou seja, para o trabalho de campo, para dar resposta ao tema a abordar através de testemunhos, foi utilizado o método inquisitivo, através da elaboração de questionários a viajantes, e entrevistas a profissionais do setor.

A elaboração da parte teórica requereu a pesquisa de livros, artigos, páginas *online* sobre o tema. Para certificar que o conteúdo pesquisado derivava de fontes fidedignas e oficiais, revelou-se importante solicitar recomendações por parte de profissionais (neste caso, amigos e familiares) que trabalham no setor, acerca de publicações e dados oficiais a consultar, sobre a indústria do transporte aéreo. Ainda para a execução do capítulo da revisão da literatura, contou-se com o apoio da Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa, que deu o seu apoio na pesquisa de material. Após a reunião e leitura de material sobre o tema, procedeu-se à elaboração da estrutura do capítulo da revisão da literatura, com os diferentes tópicos a abordar. Ao longo deste processo, foram-se elaborando ao mesmo tempo os tópicos do primeiro capítulo, nomeadamente, a pergunta de partida e perguntas derivadas e hipóteses, a serem verificadas posteriormente após a análise do trabalho de campo.

Relativamente à parte prática do trabalho, os questionários e as entrevistas foram construídos com base na literatura estudada e também de inquéritos de satisfação oficiais, levados a cabo por companhias aéreas aos seus passageiros. As perguntas incluídas nos questionários têm como objetivo traçar um perfil dos viajantes, e conhecer os seus gostos e preferências, essencialmente, durante o processo de marcação de uma viagem, conhecendo aquilo que os leva a reservar uma determinada companhia aérea. A entrevista foi também construída com base na revisão da literatura, com perguntas de carácter geral, com o objetivo de conhecer os pontos de vista e opiniões pessoais e subjetivas daqueles que trabalham no setor (sem qualquer alusão, partilha de informação ou ligação às organizações onde se encontram empregados), acerca das tendências da indústria da aviação. Algumas perguntas da entrevista têm como base perguntas do

questionário, com o intuito de comparar os testemunhos dos inquiridos com as opiniões dos entrevistados.

Para obter respostas aos inquéritos, tirou-se partido das redes sociais, como o *Facebook*, onde é hoje possível obter um vasto número de respostas, variadas e diversificadas, uma vez que o inquérito foi também partilhado por amigos e familiares pelos seus contactos. Para obter respostas, contou-se também com ajuda de amigos, colegas e familiares que ajudaram a difundir o mesmo nos seus locais de trabalho. Colocou-se como requisito para preenchimento do questionário, que o inquirido viajasse, pelo menos, uma vez por ano. Já no caso das entrevistas, o apoio de amigos e familiares foi fundamental, na medida em que encaminharam o pedido para profissionais (amigos ou familiares) que trabalham no setor. A plataforma *LinkedIn* também foi utilizada para partilha da entrevista, onde é possível encontrar os perfis de profissionais do setor do transporte aéreo, pesquisando pela companhia aérea. A experiência profissional dos entrevistados na aviação foi o critério a ter em conta para solicitar a colaboração e como mencionado anteriormente, com o pedido de colaboração foi também esclarecido que os entrevistados falariam apenas com base na sua experiência, e não em nome de qualquer instituição.

Para a elaboração do último capítulo teve-se em conta as características do setor, estudadas no capítulo da revisão da literatura, e a análise dos resultados dos questionários e entrevistas, realizados para a parte prática do trabalho.

1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

A presente dissertação é constituída por quatro capítulos, cujos pontos se encontram resumidos no Quadro 1:

Quadro 1: Síntese dos capítulos.

Capítulo 1	Introdução	1.1 Introdução 1.2 Enquadramento 1.3 Justificação do tema 1.4 Pergunta de partida e perguntas derivadas da investigação 1.5 Objetivos da investigação 1.6 Hipóteses 1.7 Metodologia 1.8 Síntese dos capítulos	Capítulo 3	Inquéritos e Entrevistas	3.1 Introdução; 3.2 Inquéritos 3.3 Entrevistas 3.4 Conclusões
Capítulo 2	O setor da aviação	2.1 Introdução 2.2 A história da aviação 2.3 Tipos de companhias aéreas 2.4 Tendências do setor da aviação 2.5 Companhias aéreas reconhecidas em 2013 2.6 O foco no cliente 2.7 Conclusões	Capítulo 4	Conclusões e recomendações	4.1 Introdução; 4.2 Verificação das hipóteses 4.3 Resposta às perguntas derivadas da investigação 4.4 Resposta à pergunta de partida 4.5 Confirmação dos objetivos 4.6 Reflexões finais 4.7 Limitações da investigação 4.8 Investigações futuras 4.9 Fecho

Assim, como é possível verificar no Quadro 1, o primeiro capítulo é introdutório, no qual se apresentam a pergunta de partida e as perguntas derivadas da investigação, traçam-se os objetivos da mesma bem como as hipóteses, a ser verificadas posteriormente. No fim do capítulo, explica-se a metodologia utilizada para a realização da dissertação.

No segundo capítulo, o da revisão da literatura, exploram-se diferentes temáticas dentro do setor da aviação, através da literatura existente. No início do capítulo é possível ler acerca da história da aviação, desde o seu aparecimento, ao desenvolvimento ao longo do tempo. Abordam-se posteriormente os diferentes tipos de companhias aéreas, as tendências do setor da aviação futuramente, bem como se podem conhecer as companhias aéreas reconhecidas no ano de 2013. Termina-se o capítulo com uma abordagem ao foco das companhias nos seus clientes.

O terceiro capítulo corresponde à parte prática da dissertação, no qual são analisados os resultados dos questionários e entrevistas elaborados.

Por fim, o último capítulo é um capítulo conclusivo, no qual se verificam as hipóteses colocadas no primeiro capítulo e se apresentam reflexões finais com base no estudo efetuado e resultados obtidos. No capítulo 4 apontam-se também algumas dificuldades encontradas ao longo da elaboração da dissertação bem como se sugerem investigações possíveis de levar a cabo futuramente.

I PARTE – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 2

O SETOR DA AVIAÇÃO

2.1 INTRODUÇÃO

Como será possível ler ao longo deste capítulo, a indústria da aviação é marcada por feitos e desenvolvimentos notórios, se considerarmos que o primeiro voo aconteceu no ano de 1903 através da contribuição dos irmãos Wright, e transportando na altura um passageiro de cada vez, pelo preço de cinco dólares.

As duas grandes guerras tiveram um grande impacto no setor do transporte aéreo, uma vez que, ao mesmo tempo, desenvolveram-se novas tecnologias, e o aparecimento do rádio, por exemplo, também contribuiu para o avanço e perceção da importância do transporte aéreo. O processo de liberalização foi sinónimo de mudanças no setor, tendo-se consumado nos Estados Unidos da América em 1982. Essas mudanças resultaram, por exemplo, na extinção de controlo governamental, por exemplo, nas tarifas e nos horários. No caso da Europa, em comparação com os EUA, o processo de liberalização deu-se alguns anos mais tarde, em 1986, com processos semelhantes aos que decorreram nos Estados Unidos.

Na opinião da Comissão Europeia, o setor do transporte aéreo coloca-se como um catalisador do fenómeno da globalização, facilitando o crescimento económico, em particular, dos países em desenvolvimento. O desenvolvimento do setor e as evoluções que tiveram lugar ao longo do tempo levaram também a alterações nos hábitos de viagem e preferências dos viajantes, às quais a indústria da aviação teve de dar resposta. O aparecimento de diferentes tipos de companhias aéreas com diferentes características permitiu a existência de um vasto leque de opções, desde tarifas, frequência de voos, aeroportos, classes e condições inerentes, como se poderá observar seguidamente.

2.2 A HISTÓRIA DA AVIAÇÃO

2.2.1 BREVE HISTÓRIA DA INDÚSTRIA DA AVIAÇÃO

O setor da aviação tem, desde o seu aparecimento, sofrido grandes mudanças e inovações, até aos dias de hoje, como se poderá perceber ao longo da revisão da história desta indústria. Como explica a organização A4A, *Airlines for America*, (2014), foi a 17 de Dezembro de 1903 que teve lugar o primeiro voo, após quatro anos de esforços dos irmãos Orville e Wilbur Wright, sendo que o primeiro serviço oficial de transporte aéreo teve início no estado de Flórida, a 1 de Janeiro de 1914. Nesta altura, como explica a organização, o transporte tinha capacidade de levar apenas um passageiro de cada vez, e a tarifa cobrada era a de cinco dólares, apenas de ida (A4A, 2014).

De acordo com a A4A (2014), a adesão por parte do público em geral à aviação comercial ainda foi lenta, muito em parte devido ao receio do mesmo relativamente a este transporte, ainda recente. Apesar da também lenta melhoria na estrutura do transporte, foi com a Primeira Guerra Mundial que se despoletou a valorização do transporte aéreo e o conseqüente desenvolvimento deste, com especial atenção à capacidade dos motores e à velocidade. Ao mesmo tempo que a Primeira Guerra Mundial traçou um progresso no desenvolvimento do transporte aéreo, a A4A (2014) explica que esta também teve impactos negativos na aviação comercial, pois todos os esforços eram em redor da construção de aeronaves militares, o que fez com que o público associasse o transporte aéreo apenas a uma conjuntura de guerra. No entanto, como conta a A4A (2014), alguns países europeus como a Grã-Bretanha e a França promoveram a aviação comercial ao prestar serviços aéreos sobrevoando o Canal da Mancha, algo que não ocorreu nos Estados Unidos da América, onde o setor ferroviário possibilitava viagens tanto tão rápidas como confortáveis. Em 1917 houve mais um progresso no setor da aviação, quando o governo americano introduziu o transporte de correio pela via aérea (A4A, 2014).

Em 1926, como menciona a A4A (2014), era adotado o Decreto de Comércio Aéreo, que autorizava o Ministro do Comércio a traçar rotas aéreas, a desenvolver sistemas de navegação aéreos, a certificar pilotos e aeronaves, bem como a identificar acidentes. Em 1927, a indústria da aviação consegue um impacto positivo aos olhos do público, devido à intervenção do fabricante de automóveis, Henry Ford (A4A, 2014). A organização explica que tal se deveu à inovação de Ford, que desenhou um avião mais direcionado para o transporte de passageiros ao invés de correio, tendo o

mesmo lugar para 12 passageiros, e espaço para um assistente de bordo, para servir refeições e prestar assistência aos passageiros. Foi também no ano de 1927 que teve lugar o primeiro voo transatlântico, de Nova Iorque para Paris, tendo um grande impacto na indústria da aviação, atraindo um grande número de investidores e conseguindo o apoio de milhões de americanos (A4A, 2014).

De acordo com a A4A (2014), os anos de 1930 revelaram-se como anos de grande inovação no setor da aviação, com o objetivo de atrair mais passageiros, através de aeronaves mais seguras e mais rápidas e um grande contributo neste avanço foi o do aparecimento do rádio. Foi também nesta época que começaram a surgir os primeiros aviões mais modernos, neste caso o *Boeing*, modelo 247, em 1933. Tal como durante a Primeira Guerra Mundial, também na Segunda Guerra Mundial, a aviação teve um impacto muito significativo (A4A, 2014). Alguns anos mais tarde, como menciona a organização, dá-se outro grande avanço na indústria da aviação, quando em 1969 surge o *Boeing 747*, já com lugar para cerca de 450 passageiros.

Segundo Teles, Sarmiento e Sarmiento-Coelho (2011, p.92), *“a liberalização do setor de transporte de aéreo nos Estados Unidos da América deu-se, em 1978, por se considerar que a indústria tinha atingido a sua maturidade e estava capaz de sobreviver às condições de um mercado aberto, sujeitas às forças da concorrência, em vez de continuar a atuar sob regulamentação económica”*.

Como explicam os autores, a política foi bem recebida pelos governos do Canadá e do Reino Unido, sendo que os países europeus mostravam alguma relutância, pois defendiam o papel social e nacional das companhias aéreas tradicionais. O mesmo se passou na Ásia, o que tornou lento todo o processo de liberalização (Teles et al., 2011). O processo de liberalização nos EUA, segundo os autores, consumou-se em 1982, quando deixou de existir controlo governamental sobre tarifas e horários. De acordo com os mesmos autores, a liberalização levou ao aumento da concorrência, sendo que muitas transportadoras entraram no mercado, mas apenas algumas subsistiram. Segundo Teles et al. (2011), o aumento da concorrência fez também com que as companhias aéreas se focassem bastante nos turistas de negócios. Relativamente à liberalização na Europa, antes deste processo, as companhias aéreas eram totalmente apoiadas pelo governo, o que fazia com o que a indústria da aviação fosse caracterizada pelas relações próximas que existiam entre estas. As tarifas eram, nesta altura, bastante elevadas e os serviços regionais eram escassos. Comparativamente aos já liberalizados EUA, na Europa, os custos de operação das companhias aéreas bem como os preços dos bilhetes eram significativamente mais elevados (Teles et al., 2011). Como explicam os mesmos autores, foi em 1986 que os Estados-membros da União Europeia se comprometeram a dar início ao processo

de liberalização do setor do transporte aéreo, através dos procedimentos necessários para formalizar todo o processo. A liberalização teve como resultado várias mudanças no mercado, nomeadamente a abertura a todas as companhias aéreas e a definição dos preços (que deixou de ser controlada pelas autoridades nacionais). Com este processo, deixou também de haver distinção entre voos regulares e *charter*, o que fez com que já não fosse exigido o cumprimento dos requisitos destes últimos, mais concretamente relacionados com a venda da deslocação simples e a antecedência mínima de compra (Teles et al., 2011). Os mesmos autores mencionam que, aos olhos da Comissão Europeia, o sector do transporte aéreo sofreu evoluções significativas, construindo um mercado competitivo, com diferentes tipos de companhias aéreas a competir entre si. Estes referem também que a liberalização resultou no abandono de rotas menos rentáveis (impacto na concorrência) e a adoção de um determinado tipo de aeronave, com o intuito de minimizar custos de manutenção (Teles et al., 2011).

2.2.2 O SETOR DA AVIAÇÃO A NÍVEL MUNDIAL

Segundo Teles e Sarmiento (2012), o crescimento do turismo teve um impacto fulcral no aumento da procura pelos meios de transporte na Europa, sendo que para autores como Cooper, Fletcher, Gilbert e Wanhill (1993), as viagens de avião representam o grande acontecimento do século XX. Já para a Comissão Europeia (2010), o transporte aéreo colocou-se como um agente catalisador da globalização (Teles & Sarmiento, 2012).

Como explicam Teles e Sarmiento (2012) fazendo referência aos dados providenciados pelo *Air Transport Action Group* (ATAG) em 2008, neste mesmo ano já existiam cerca de duas mil companhias aéreas a operar a nível mundial, com uma frota de 23.000 aeronaves a circular em 3750 aeroportos. Como referido anteriormente, o transporte aéreo coloca-se como um catalisador da globalização, e como explicam os mesmos autores, este facilita o crescimento económico dos países, em particular daqueles em desenvolvimento, ao permitir o acesso aos mercados internacionais. Adicionalmente, novos modelos de negócios bem como o aparecimento de novas companhias aéreas vão alterando as características do setor. A estes, juntam-se também as alterações nos hábitos de viagem e preferências dos viajantes, que automaticamente obrigam todas as entidades do setor a dar resposta

às suas necessidades, representando uma maior cooperação das companhias entre si, bem como destas com os aeroportos (Teles & Sarmento, 2012). Ainda relativamente à evolução da indústria da aviação a nível mundial, as mesmas autoras mencionam que o setor testemunhou um crescimento contínuo nos últimos 30 anos, havendo, no entanto, três períodos que representam uma evolução mais lenta: o primeiro em 1991, que levantou questões de segurança despoletadas pela guerra do Golfo (Teles et al., 2011), o segundo, mencionado por Teles e Sarmento (2012) e relacionado, por exemplo, com a desaceleração das economias alemã e japonesa, bem como os ataques terroristas de 11 de Setembro de 2001, bem como um terceiro período, mencionado pelas mesmas autoras, e correspondente à recessão económica de 2008/2009, que afetou de forma negativa o setor da aviação. Após os acontecimentos que afetaram a procura nos dois primeiros períodos de desaceleração do setor, tornou-se fundamental a abordagem por parte das companhias às questões de segurança, com o intuito de aumentar os níveis de confiança dos viajantes (Teles & Sarmento, 2012).

Já no que respeita aos períodos de recuperação, para Teles e Sarmento (2012), o ano de 2010 representa o ano de recuperação para o setor da aviação, uma vez que tanto os aeroportos como as companhias aéreas testemunharam um crescimento em termos de tráfego e rentabilidade, sendo que foi na China e na Índia que se verificou um maior crescimento económico, havendo, no entanto, uma maior procura pelo transporte aéreo no Médio Oriente. Gudmundson, Hooper e Oum *in* Teles e Sarmento (2012, p. 120) justificam o aumento desta procura devido ao “rápido desenvolvimento da economia e da população, à força de trabalho estrangeira e às viagens religiosas”.

Relativamente aos benefícios trazidos pelo setor do transporte aéreo, como explica a *Air Transport Action Group* (ATAG, 2012), a indústria proporciona não só serviços aos passageiros ou aos que trabalham na área, como também incrementa o crescimento da economia através, por exemplo, da troca e do turismo. A ATAG (2012) revela que o setor, proporciona mais de sete milhões de postos de trabalho na União Europeia e mais de 56 milhões a uma escala mundial, contribuindo em cerca de €475 mil milhões para o Produto Interno Bruto (na UE), o equivalente a 3,9% do PIB. Outros setores, também ligados à indústria da aviação, contribuem de igual forma para o incremento das economias. Neste caso, a ATAG (2012) aponta o turismo como um setor de relevância, em particular para as economias mais afetadas

na União Europeia: neste caso, o turismo representou cerca de 8,4% de empregabilidade na Grécia, e 6,6% em Portugal, no ano de 2011.

A ATAG (2012) apresenta também o número de postos de trabalho que o setor da aviação representa em cada país da União Europeia, e que se pode constatar através da Figura 1:

Figura 1: Postos de trabalho proporcionados pelo setor da aviação.

	AUSTRIA	BELGIUM	BULGARIA	CYPRUS	CZECH REP.	DENMARK	ESTONIA	FINLAND	FRANCE	GERMANY	GREECE	HUNGARY	IRELAND	ITALY
Aviation sector	32	36	18.2	9.6	14	29	3.3	62	297	323	53	18	26	69
+ Indirect	50	71	29.7	12.2	25	39	5.5	86	596	623	75	29	42	152
+ Induced	60	84	38.8	15.5	31	45	7.1	104	780	816	100	37	54	195
+ Tourism catalytic (total)	75	112	141	63.9	43	50	10.3	121	989	1,146	300	48	117	382
	LATVIA	LITHUANIA	LUXEMBOURG	MALTA	NETHERLANDS	POLAND	PORTUGAL	ROMANIA	SLOVAKIA	SLOVENIA	SPAIN	SWEDEN	UK	EU27
Aviation sector	4.4	7.9	8.7	3.8	87	20	24	28	13.6	5.6	120	44	326	1,700
+ Indirect	6.5	12.8	9.8	4.5	138	45	44	41	22.1	9.1	203	67	672	3,700
+ Induced	8.2	16.8	11.0	5.5	175	65	59	54	28.9	11.8	260	83	921	4,600
+ Tourism catalytic (total)	18.6	28.3	14.5	31.6	287	84	183	78	32.3	25.6	872	185	1,440	7,800

Fonte: ATAG (2012).

Como se pode verificar através dos dados revelados pela ATAG (2012), o número mais elevado de postos de trabalho resultantes do setor da aviação encontra-se na Alemanha e no Reino Unido, onde o número ultrapassa o milhão. No caso específico de Portugal, o setor do transporte aéreo assegura cerca 183 mil postos de trabalho e representa aproximadamente seis mil milhões de euros do PIB (ATAG, 2012). Para além destes dados, a organização revela o *ranking* dos dez países com maior movimentação de passageiros, entre 2004 e 2010. A Figura 2 mostra os resultados, através dos quais é possível verificar que os Estados Unidos da América vêm mantendo o primeiro lugar. O segundo e terceiro lugares são disputados pelo Reino Unido e a China, sendo que o Reino Unido teve uma maior movimentação de passageiros em 2004 (ocupando o segundo lugar), passando o lugar a ser ocupado pela China em 2006, 2008 e 2010. A Alemanha neste *ranking* ocupou sempre o quarto lugar, de 2004 a 2010. O Japão e a França oscilam entre o quinto e sexto lugares, sendo que em 2010, os Emiratos Árabes Unidos quebram este padrão, ao ocupar o quinto lugar da tabela (ATAG, 2012):

Figura 2: Top 10 de países com maior movimentação de passageiros (2010).

Rank	2004	2006	2008	2010
1	United States	United States	United States	United States
2	United Kingdom	China	China	China
3	China	United Kingdom	United Kingdom	United Kingdom
4	Germany	Germany	Germany	Germany
5	Japan	Japan	France	United Arab Emirates
6	France	France	Japan	France
7	Australia	Australia	Gulf States	Japan
8	Canada	Canada	Canada	Canada
9	Singapore	Gulf States	Australia	Russian Federation
10	Netherlands	Singapore	Singapore	Ireland

Fonte: ATAG (2012).

Os outros países que constam nesta lista, oscilando as posições entre 2004 e 2010 são a Austrália, os Estados Árabes do Golfo, o Canadá, Singapura, a Rússia, a Holanda e a Irlanda. No caso do *ranking* dos aeroportos com maior movimentação de passageiros no ano de 2010 apresentado pela ATAG (2012), este está em consonância com a Figura 2, uma vez que os primeiros quatro lugares são ocupados por aeroportos em países que constituem o *top* três do *ranking* de países com maior movimentação, sendo eles os aeroportos de Atlanta (EUA), Pequim (China), Chicago (EUA) e Londres (Reino Unido), respectivamente, como mostra a Figura 3:

Figura 3: Top 10 de aeroportos com maior movimentação de passageiros (2010).

Rank	City	Code	Passengers
1	Atlanta	ATL	89,331,622
2	Beijing	PEK	73,948,113
3	Chicago	ORD	66,774,738
4	London	LHR	65,884,143
5	Tokyo	HND	64,211,074
6	Los Angeles	LAX	59,070,127
7	Paris	CDG	58,167,062
8	Dallas / Fort Worth	DFW	56,906,610
9	Frankfurt	FRA	53,009,221
10	Denver	DEN	52,209,377

Fonte: ATAG (2012).

Como ainda mostra a Figura 3, para além das já mencionadas, o *ranking* conta com a presença de várias outras cidades americanas, como Los Angeles, Dallas e Denver, a capital japonesa Tóquio, e as cidades europeias Paris e Frankfurt (ATAG, 2012).

Para além dos países e aeroportos com maior movimentação de passageiros, apresentam-se agora as companhias aéreas que mais passageiros transportaram, a nível internacional e doméstico. Estes resultados são apresentados pela *International Air Transport Association* (IATA), através das análises de mercado levadas a cabo anualmente pela *World Air Transport Statistics* (WATS). Como mostra a lista apresentada pela IATA (2012), em termos de tráfego internacional, esta é marcadamente constituída por companhias aéreas europeias, e liderada pela companhia aérea irlandesa de baixo-custo, *Ryanair*.

Tabela 1: Tráfego internacional em 2012.

	Companhia Aérea	Passageiros Transportados (milhares)
1	Ryanair	79649
2	Lufthansa	50877
3	easyJet	44601
4	Emirates	37733
5	Air France	33693
6	British Airways	31273
7	KLM	25775
8	United Airlines	24843
9	Air Berlin	23179
10	Turkish Airlines	22381

Fonte: IATA (2012).

Como mencionado anteriormente, no ano de 2012, as companhias aéreas europeias foram as que, em conjunto, mais passageiros transportaram, sendo que da lista fazem parte duas companhias aéreas de baixo-custo, *Ryanair* (líder da tabela) e *easyJet*. Para além das companhias aéreas europeias, na tabela encontra-se também a *Emirates*, que ocupa o quarto lugar, e a companhia aérea americana *United Airlines*, que ocupa o oitavo lugar, com mais de 24 milhões de passageiros transportados (IATA, 2012).

Quando se verifica, no entanto, a tabela de tráfego doméstico, à exceção da companhia aérea americana *United Airlines*, outras companhias entram para o *ranking*, sendo este liderado, maioritariamente, por companhias aéreas americanas e chinesas (IATA, 2012). O *ranking* de tráfego aéreo doméstico apresenta-se na Tabela 2:

Tabela 2: Tráfego doméstico em 2012.

	Companhia Aérea	Passageiros Transportados (milhares)
1	Southwest Airlines	112234
2	Delta Air Lines	94712
3	China Southern Airlines	79529
4	United Airlines	67776
5	China Eastern Airlines	67578
6	American Airlines	65057
7	US Airways	47883
8	Air China	42551
9	All Nippon Airways	38344
10	Qantas Airways	35089

Fonte: IATA (2012).

Como mostra a Tabela 2, em 2012 mais de 112 milhões de passageiros escolheram a americana *Southwest Airlines* para voos domésticos, tornando-a a companhia aérea que mais passageiros transportou a nível nacional. Este *ranking* vai ao encontro dos resultados apresentados pela ATAG (2012), que mostram que ao longo dos anos os EUA e a China mantêm-se consistentes como países com maior movimentação de passageiros. Ao contrário do que ilustra a Tabela 1 da IATA (2012), nenhuma companhia aérea europeia integra o *ranking* de tráfego aéreo nacional de 2012.

A IATA apresenta também os resultados globais do tráfego aéreo no ano de 2012, contabilizando e integrando os números a nível internacional e doméstico, que se apresentam na Tabela 3:

Tabela 3: Tráfego internacional e doméstico em 2012.

	Companhia Aérea	Passageiros Transportados (milhares)
1	Delta Air Lines	116726
2	Southwest Airlines	112234
3	United Airlines	92619
4	American Airlines	86335
5	China Southern Airlines	86277
6	Ryanair	79649
7	China Eastern Airlines	79611
8	Lufthansa	64393
9	US Airways	54238
10	Air France	50636

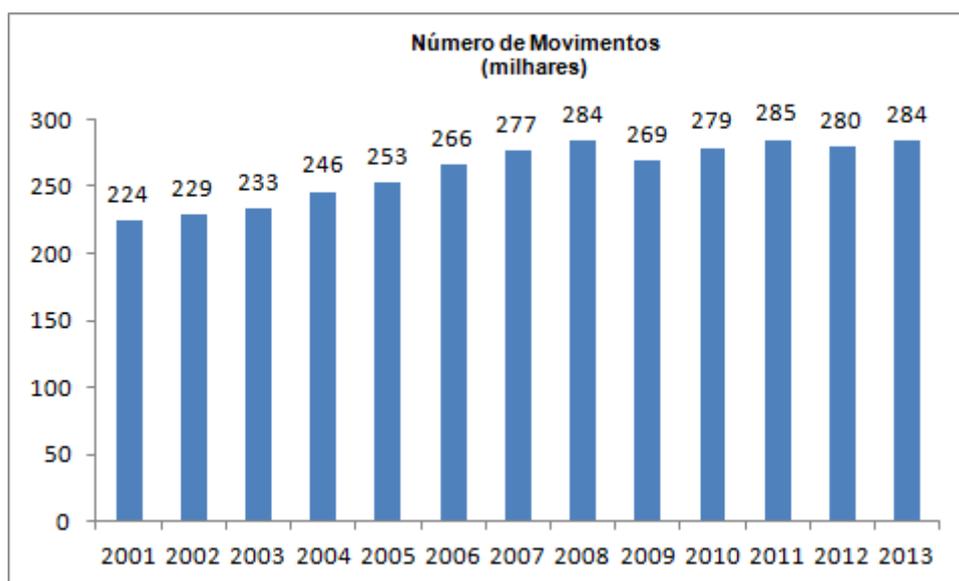
Fonte: IATA (2012).

Como mostra a Tabela 3, as companhias aéreas americanas representam metade deste *ranking*, transportando, globalmente, o maior número de passageiros em 2012, tanto a nível internacional como doméstico. A China também marca presença com duas companhias aéreas, e destacam-se também três companhias aéreas europeias, em particular, a companhia aérea de baixo-custo *Ryanair*, em sexto lugar (IATA, 2012).

2.2.3 O SETOR DA AVIAÇÃO A NÍVEL NACIONAL

Após conhecer um pouco sobre o setor da aviação a nível mundial, foca-se agora nas características do setor aéreo português:

Gráfico 1: Movimento de aeronaves entre 2001 e 2013.

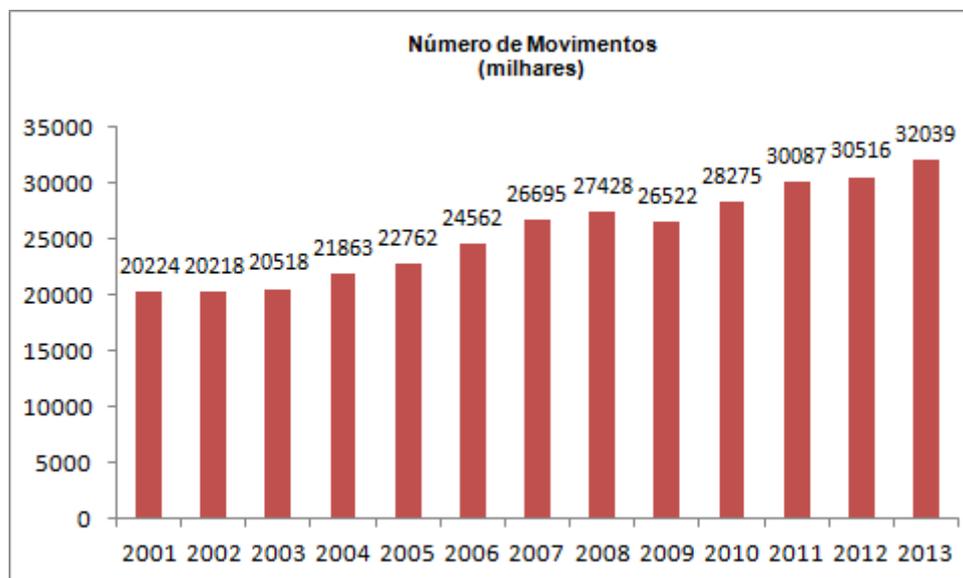


Fonte: ANA Aeroportos (2013).

De acordo com os dados da ANA Aeroportos (2013) e como se pode verificar através do Gráfico 1 que mostra o movimento de aeronaves entre 2001 e 2013, a tendência do tráfego aéreo a nível nacional é crescente, à exceção do ano de 2009, em que se verifica uma descida, como consequência da situação económica mundial. Teles e Sarmiento (2012) destacam, no entanto, o aumento de 2003 para 2004, particularmente no aeroporto de Lisboa, fortemente influenciado pelo campeonato europeu de 2004. Relativamente ao número de passageiros transportados, em

consonância com o movimento de aeronaves, a tendência também é crescente, à exceção do ano de 2009, como se pode verificar através do Gráfico 2:

Gráfico 2: Movimento de passageiros entre 2001 e 2013.



Fonte: ANA Aeroportos (2013).

Tal como mencionam Teles e Sarmento (2012), verifica-se um crescimento de ano para ano, à exceção do período entre 2001 e 2002, e de 2008 para 2009, como também se verificou no ponto anterior. De acordo com os dados apresentados pela ANA (2013), em 2013 verificou-se o número mais elevado de passageiros que usufruíram dos serviços dos aeroportos da rede, estando este acima dos 32 milhões. Relativamente ao desempenho dos aeroportos, a ANA (2013) destaca o comportamento do aeroporto de Lisboa, que se coloca como aeroporto principal, atingindo pela primeira vez, os 16 milhões de passageiros transportados, servindo 50% dos passageiros de toda a rede.

Relativamente a regiões, Teles e Sarmento (2012), fazendo referência a dados da ANA (2011), explicam que a Europa se coloca como principal mercado gerador de passageiros, representando 87% do total de tráfego. Como também mencionam as autoras, relativamente às companhias aéreas com maior número de movimentos de aeronaves em território português entre 2006 e 2010, a TAP encontra-se em primeiro lugar, seguida das companhias aéreas de baixo-custo *Ryanair* e *easyJet*, verificando-se o mesmo cenário em relação ao número de passageiros transportados.

2.2.4 AEROPORTOS

Focando agora na caracterização dos aeroportos, Teles et al. (2011) explicam o congestionamento dos aeroportos da Europa e dos EUA derivado da expansão do tráfego aéreo, e acrescentam que o crescimento que resultou da liberalização do setor da aviação teve impacto tanto nas companhias aéreas como nos aeroportos, sendo no entanto, mais difícil para estes últimos a adaptação a curto prazo.

No final dos anos de 1980, como mencionam os mesmos autores, foi introduzido na Europa o sistema de *hub-and-spoke*, resultado da liberalização e do desaparecimento dos monopólios das transportadoras americanas. Assim, as companhias aéreas apostaram na concentração das suas operações em alguns pontos, ao invés de realizar voos ponto a ponto. Esta estratégia adotada, explicam Teles et al. (2011), foi consequência da legislação, do número reduzido de aeroportos com dimensões adequadas e do crescimento do mercado de passageiros de curto curso. Como também mencionam os autores, o congestionamento dos aeroportos teve impactos, como por exemplo, atrasos nos voos. Para combater este problema, as companhias aéreas procuraram alternativas, como escolher outros aeroportos com menos movimento (alternativa que levou a alguma resistência por parte da procura, pela dificuldade em alterar hábitos), utilizar aviões com maiores dimensões (ideia que não cativa os passageiros de negócios, que preferem maior variedade de horários ao invés de maiores aeronaves), e alargar as ligações aéreas (Teles et al., 2011). Para solucionar o problema de congestionamento, Teles et al. (2011) apontam ainda a possibilidade de aumentar as pistas dos aeroportos ou mesmo construir novos aeroportos, algo que se revela um processo complexo, devido à falta de área disponível e aos impactos ambientais e sociais envolvidos.

De acordo com Teles et al. (2011), o crescimento do setor aéreo levou à necessidade de se regularem faixas horárias (com o intuito de aproveitar a capacidade dos aeroportos), e determinadas, segundo a Comissão Europeia, pelas autoridades competentes, os controladores de tráfego aéreo, as autoridades aduaneiras, a imigração e as transportadoras aéreas, sendo esta atribuição feita duas vezes por ano, e sendo dada preferência aos serviços aéreos comerciais. Os autores explicam também que a evolução do mercado, o congestionamento dos aeroportos, a crise económica e os ataques de 11 de Setembro levaram a União Europeia a repensar no sistema de atribuição de faixas horárias, cujos resultados fizeram com que a Comissão Europeia promulgasse um novo regulamento, reforçando a necessidade de ajustar as faixas horárias à capacidade das companhias aéreas (Teles et al., 2011).

Os valores cobrados pelos aeroportos às companhias aéreas representam também, segundo Teles et al. (2011), um problema para as companhias, levando a Comissão Europeia a determinar valores objetivos, evitando assim a escolha de outros aeroportos por parte de companhias mais pequenas.

2.3 TIPOS DE COMPANHIAS AÉREAS

2.3.1 COMPANHIAS AÉREAS TRADICIONAIS DE SERVIÇO COMPLETO

Como explicam Teles e Sarmiento (2012), o desenvolvimento do setor aéreo levou ao aparecimento de companhias aéreas, conhecidas como companhias de bandeira, e reguladas pelos governos. Fazendo referência à definição da Comissão Europeia, as autoras caracterizam as companhias aéreas tradicionais como companhias regulares, cujo modelo de negócio aposta na diversidade e extensão de serviços. Estas operam a nível internacional e proporcionam serviços consoante os tipos de classe existente e escolhida (Teles & Sarmiento, 2012).

Relativamente ao contributo destas companhias aéreas para a economia, Teles e Sarmiento (2012) enfatizam a importância destas para o desenvolvimento económico urbano, tendo ainda sido responsáveis pelo incremento do tráfego nas rotas de longo curso. As mesmas autoras revelam ainda que das 50 maiores companhias de serviço completo, cerca de 17 têm sede na Europa, nove estão presentes nos EUA, e cerca de 20 estão sediadas na região da Ásia-Pacífico. Paneiro *in* Teles e Sarmiento (2012, p. 127) realça ainda a importância das companhias aéreas de serviço completo acrescentando que estas “desempenham um papel fulcral no desígnio de promoção do turismo, porquanto assumem um compromisso inalienável com o desenvolvimento do país a que pertencem”.

2.3.2 COMPANHIAS AÉREAS REGIONAIS

Relativamente ao papel das companhias aéreas regionais no setor da aviação, Teles e Sarmiento (2012) consideram que o crescimento destas é notório ao longo dos anos, e que estas se revelam bastante importantes para as viagens a nível europeu.

As companhias aéreas regionais são aquelas “cujas rotas estabelecem ligação entre pontos regionais ou entre pontos regionais e grandes aeroportos, servindo de alimentadoras ao sistema *hub*” (French *apud* Teles & Sarmiento, 2012, p.128).

Teles e Sarmiento (2012) apontam que as companhias aéreas regionais consolidaram a sua posição no mercado em parte devido às oportunidades geradas pelas grandes companhias aéreas, na medida em que passaram a focar em rotas inativas ou inexploradas, incrementando assim o desenvolvimento económico de regiões mais pequenas. Teles et al. (2011) acrescentam ainda que a partir de 1990 houve um esforço por parte destas companhias em aumentar a capacidade dos seus aparelhos, por forma a dar resposta à contínua procura dos serviços regionais. As autoras apontam ainda que a estrutura organizacional mais reduzida que caracteriza as companhias regionais facilita ainda mais a adequação dos seus serviços às necessidades do mercado, o que representa uma vantagem, perante as companhias aéreas tradicionais de serviço completo. Apesar do crescimento das companhias aéreas regionais, como explicam Teles e Sarmiento (2012), estas enfrentam a concorrência das companhias aéreas de baixo custo, uma vez que estas últimas também operam em segmentos específicos e em destinos que não pertencem às rotas habituais das grandes companhias aéreas.

2.3.3 COMPANHIAS AÉREAS DE BAIXO-CUSTO

Como explicam Teles e Sarmiento (2012), a era das companhias aéreas de baixo-custo teve início nos EUA, através da companhia aérea *Southwest*, no início de 1970, surgindo assim um novo modelo de negócio para a indústria da aviação. Para o fundador desta companhia, as companhias de baixo-custo consistiam em “oferecer um serviço básico, sem classes distintas a bordo, com tarifas mais baixas que as das companhias aéreas concorrentes” (Ruiz de Villa *apud* Almeida e Costa, 2012, p. 392), acrescentando um número mais reduzido de colaboradores e maior número de viagens de curta e média duração. Macário, Reis, Viegas, Monteiro, Meersman, Van de Voorde, Vanelslender, Mackenzie-Williams e Schmidt *in* Almeida e Costa (2012, p. 391) consideram que “não existe uma definição de companhia aérea de baixo custo que seja consensual”. Os mesmos autores explicam que o termo reflete as características destas companhias aéreas, por oferecerem tarifas mais baixas em comparação com os seus concorrentes, bem como pelo facto de os seus modelos de

negócio acartarem custos inferiores. Teles e Sarmento (2012) fazem referência a Kaberry (2007), sintetizando as características e benefícios das companhias aéreas de baixo-custo, resumidas no Quadro 2:

Quadro 2: Características e benefícios das companhias aéreas de baixo-custo.

Características	Benefícios
Frota moderna, um único tipo de aeronave	Custos de manutenção e formação menores; eficiência energética; melhor rentabilização da tripulação; <i>feedback</i> ao construtor.
Cabine de classe única	Custos de tripulação de cabine reduzidos; maior densidade de lugares.
Serviços ponto-a-ponto	Complexidade reduzida; sem transferes.
Poucos ou nenhuns serviços a bordo	Custos reduzidos no serviço de bordo.
Extras cobrados separadamente	Transparência de custos e preço (ex. custos de bagagem); receita adicional e tarifas mais baixas.
Venda direta	Relação direta com o cliente; custos de venda reduzidos.
Forte gestão do coeficiente de ocupação	Melhor utilização da frota.
Utilização de aeroportos secundários e horários de menor procura	Menores taxas de aeroporto; menos congestionamento no ar e em terra.
Infraestruturas simples de apoio em terra	Sem requerimento de custos elevados de infraestruturas de assistência em escala.
Tempo de <i>turnaround</i> curto	Maior utilização da aeronave.
Recursos humanos altamente incentivados	Maior produtividade dos empregados

Fonte: Teles & Sarmento (2012).

O Quadro 2, como mencionado, sintetiza as características e benefícios das *low-cost*, e aqui podem encontrar-se os ideais do fundador deste conceito, defendendo uma classe única com o objetivo de conseguir custos de tripulação mais reduzidos e maior densidade de lugares, bem como serviços reduzidos ou praticamente inexistentes a bordo, o que também contribui para a redução de custos.

Como explicam Teles e Sarmento (2012), as companhias de baixo custo na Europa foram resultado da liberalização do setor e da disponibilização de recursos, sendo que a *Ryanair* foi a primeira companhia aérea *low-cost* a surgir em 1991. Relativamente a vantagens ao consumidor, estas companhias trouxeram benefícios a níveis das tarifas, bem como a oportunidade de viajar para novos destinos explorados pelas mesmas (Teles & Sarmento, 2012).

Quanto ao crescimento das companhias aéreas de baixo custo, a *European Low Fares Airlines Association* (ELFAA, 2011) revela que entre Julho de 2010 e Junho de 2011, o número de passageiros de membros da organização aumentou de 172 milhões para os 183 milhões, cerca de 10% em comparação com o ano anterior.

2.3.4 COMPANHIAS AÉREAS DE VOOS NÃO REGULARES (*CHARTER*)

Os voos não regulares, conhecidos como *charter*, surgiram na América do Norte e na Europa na década e 1950 e 1960 e contribuíram para o lançamento de novos mercados, ao mesmo tempo que reduziram os efeitos de sazonalidade em vários destinos (Teles & Sarmiento, 2012). Relativamente a características, como explicam as autoras, as companhias aéreas *charter* oferecem pacotes combinados (viagem e alojamento) a preços mais baixos, podendo apenas ser adquiridos por membros de grupos, associações ou sociedades (com o objetivo de viajarem juntos), e efetuando também um pagamento antecipado. Para melhor compreender as diferenças entre as companhias aéreas regulares, de baixo-custo e *charter*, Barrett (2008) compara as características de cada uma, apresentadas na Figura 4:

Figura 4: Comparação de serviços entre as diferentes companhias aéreas.

Full Service Airlines	Charter	Low Cost
Free newspapers, food, drinks	Free food/drinks	For sale
Seat allocation	Seat allocation	Free seating
Business class	One class operation	One class
Low seat density	High set density	High seat density
Low load factor	High load factor	High load factor
Hub city airports	Resort airports	Secondary airports
Day flights	Some night flights	Day flights
Interlining available	Point to point	Point to point
Business lounges at airports	No lounges	No lounges
Ticket bought near flight date	Advance purchase	Near flight date
Ticket sales at own shops	Tour operators	Internet
Ticket sales at travel agents	No	No
Flexible one way tickets	No	Yes
Unbundled tickets	Package holiday	Unbundled
Frequent flyer programme	No	No
High frequency service	One/two week trip	High frequency
Nil no show penalty on higher fares	No show penalty	No show penalty

Fonte: Barrett (2008).

Teles e Sarmiento (2012) explicam que a liberalização do setor da aviação levou as companhias aéreas regulares a praticar preços mais baixos, colocando-se assim como uma ameaça para as companhias *charter*, que veio a aumentar com o aparecimento das companhias *low-cost*. Williams (2008) conta que a tentativa de consolidação do mercado das operadoras de viagens tem sido notória desde os anos 80, e que as fusões e aquisições se tornaram regulares a partir dos anos 90, sendo os exemplos mais conhecidos os das operadoras *TUI* e *Thomas Cook*.

No que respeita o futuro das companhias aéreas *charter*, Teles et al. (2011, p. 92), fazendo referência a vários autores, mencionam que estas companhias “terão os dias contados”. Citando Davidson (1988), Teles et al. (2011) referem que, para subsistir, as *charter* podem tirar vantagem dos custos inferiores que têm a nível de recursos humanos, apostar em mercados que não sejam do interesse das grandes companhias, bem como considerar a possibilidade de se converterem em companhias aéreas *low-cost*.

2.4 TENDÊNCIAS DO SETOR DA AVIAÇÃO

Após aprofundar as características dos diferentes tipos de companhias aéreas e o papel desempenhado por cada uma delas no setor da aviação, foca-se agora nas possíveis tendências desta indústria, que para Teles e Sarmiento (2012) estarão na base da criação de alianças, programas de passageiro frequente, e também, na privatização. Fazendo referência aos dados da *Current Market Outlook* (CMO, 2011), Teles e Sarmiento (2012) referem que nos próximos anos, o PIB apresentará um crescimento médio de 3,3%, sendo que na Europa (cujo crescimento será mais baixo em comparação com a Ásia), o potencial de tráfego contribuirá para a consolidação das companhias aéreas no mercado global.

Relativamente às preferências dos passageiros, Teles e Sarmiento (2012) referem que estes irão dar preferência a ligações ponto a ponto, preços mais baixos, maior frequência de voos. As operadoras *charter*, por sua vez, apostarão na variedade de destinos para os passageiros europeus, enquanto as companhias de baixo custo continuarão a crescer (de 45% a 53%, segundo a ELFAA) e a tirar proveito da liberalização dos mercados internacionais e locais (Teles & Sarmiento, 2012). A sustentabilidade também representará cada vez mais uma temática importante para as companhias aéreas, e segundo as autoras, estas terão de estar preparadas para

dar resposta às questões ambientais, através da aquisição de aeronaves mais eficientes, desenvolvendo, ao mesmo tempo, biocombustível sustentável. Quanto às companhias de bandeira, estas, para Teles e Sarmiento (2012), deverão manter o foco nas rotas de longo curso e consequentemente, no modelo *hub and spoke*.

2.4.1 A INTERNET A BORDO

Ainda no âmbito das tendências no setor do transporte aéreo, o serviço de Internet a bordo é um fenómeno ainda recente, com poucos anos, no entanto, a adesão por parte das companhias aéreas foi notória. Logo em 2007, o *The Wall Street Journal* avançava com a notícia de que as companhias aéreas, mais concretamente as americanas, iam providenciar serviços de Internet a bordo. Em 2009, o mesmo jornal publicava que nesse ano, eram mais de 500 as aeronaves nos EUA a proporcionar este serviço, sendo que as companhias aéreas *AirTran Airways* e a *Virgin America* contavam com Internet em todas as aeronaves, enquanto a *Delta Air Lines* tinha Internet em mais de 225 aeronaves e a *American Airlines* em cerca de 100 aviões. No entanto, ao mesmo tempo, o jornal avançou que se verificava um decréscimo na procura deste serviço quando o mesmo era cobrado, dando o exemplo da *Alaska Airlines*, que testemunhou este resultado, mesmo a uma taxa de um dólar pelo uso de Internet. Quanto à adesão, segundo o *The Wall Street Journal* (2009), a percentagem de adesão na *Virgin America* era entre 12 e 15%, aumentando durante as viagens entre as cidades de Boston e São Francisco, devido à frequência de passageiros ligados às áreas das tecnologias.

Relativamente às organizações responsáveis por providenciar a conectividade a bordo, uma das principais e mais conhecida hoje é a americana *Gogo*, que em 2008 estreou este serviço num voo comercial (*Gogo*, 2014). Na página da empresa é possível encontrar as companhias-membro, sendo estas a *Air Canada*, *AirTran*, *Alaska Airlines*, *American Airlines*, *Delta Airlines*, *United Airlines*, *US Airways* e a *Virgin America*. Quanto a preços, estes estão também disponíveis na página oficial da empresa (*Gogo*, 2014) e variam consoante o tempo de utilização: por exemplo, para ter acesso à Internet durante uma hora, o preço praticado é de cinco dólares (aproximadamente quatro euros), enquanto por 24 horas são 16 dólares (cerca de 12 euros). Existe também um passe mensal que proporciona acesso ilimitado, e que os passageiros podem adquirir por 49,95 dólares (aproximadamente 37 euros).

Quanto às companhias aéreas europeias, o acesso à Internet é também um serviço já proporcionado. A TAP Portugal, por exemplo, revelava durante o mês de Maio de 2014 o início da oferta de Internet a bordo nos voos entre a Europa e a América do Norte e do Sul (TAPVictoria, 2014).

2.5 COMPANHIAS AÉREAS RECONHECIDAS EM 2013

A *Global Traveller*, revista americana dedicada ao mercado *corporate*, focando nos viajantes de negócios e no segmento de luxo, nomeia, anualmente, as melhores companhias aéreas e hotéis, com base nas respostas submetidas pelos inquiridos para as nomeações anuais (*Global Traveler*, 2014). Os resultados correspondentes ao ano de 2013 e da 10ª edição foram divulgados em Dezembro do mesmo ano, atendendo as respostas de mais de 22,000 inquiridos (*Global Traveler*, 2013).

Relativamente a resultados, a *Singapore Airlines* coloca-se como a melhor companhia aérea do mundo em 2013, enquanto a *Etihad Airways* é eleita a melhor companhia aérea no que respeita a Primeira Classe para viagens internacionais, e na categoria *Business*, a vencedora é a *Qatar Airways*. Ainda na categoria de Primeira Classe mas no caso de viagens domésticas, a vencedora é a companhia americana *Delta Air Lines*. Para os inquiridos, o melhor serviço a bordo é proporcionado pela *Asiana Airlines* enquanto as refeições preferidas são as da companhia aérea italiana, *Alitalia*. No que respeita a categoria “segurança”, os inquiridos apontam a companhia israelita *EL AL Israel Airlines*. A companhia aérea *Emirates* também recebe reconhecimento por parte dos viajantes, pelo *design* dos assentos em Primeira Classe. No que refere às melhores companhias aéreas por continente, a companhia aérea portuguesa TAP destaca-se na Europa, sendo eleita a melhor companhia do continente europeu (*Global Traveler*, 2013).

A revista *Global Traveler* (2013) explica que para além do concurso levado a cabo através das respostas dos viajantes, elege também pelo terceiro ano consecutivo a melhor companhia aérea e o melhor hotel, sendo esta eleição feita pela própria revista. Neste caso, a companhia aérea eleita pela revista difere do resultado global dos inquiridos, sendo que para a *Global Traveler*, a melhor companhia aérea de 2013 é a *Etihad Airways*. No entanto, outras companhias aéreas merecem menções honrosas por parte da revista, sendo elas a *United Airlines*, *Emirates*, *Delta Air Lines* e a companhia chinesa *China Airlines* (*Global Traveler*, 2013).

2.6 O FOCO NO CLIENTE

Para Crane e Matten (2007), o *stakeholder* refere-se a um indivíduo ou grupos para com o qual a organização tem uma responsabilidade, sendo que o cliente coloca-se como um dos mais importantes desses *stakeholders*. Freeman (1984) citado por Crane e Matten (2007) vê um *stakeholder* como alguém que pode afetar ou é afetado pela organização, no que respeita o alcance dos objetivos desta. As organizações que prosperam no mercado são, na visão de Crane e Matten (2007), aquelas que de forma contínua atendem às necessidades dos clientes e colocam a satisfação destes como prioridade, pois de outra forma, as organizações perdem os clientes para os seus concorrentes.

2.6.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Relativamente ao conceito de *Customer Relationship Management* (CRM), Liou (2008) refere que este conceito se revela fundamental para a indústria da aviação devido a fatores como a globalização, o aumento da concorrência, a saturação do mercado e o rápido avanço da tecnologia. Citando Hawkes (2002), Liou (2008) explica que o objetivo do CRM é entender a rentabilidade dos clientes e por conseguinte, manter aqueles mais rentáveis. Liou (2008) acrescenta ainda que o CRM é a estratégia-chave do negócio, exigindo à empresa a máxima atenção às necessidades do cliente e a delineação de objetivos orientados às características deste.

Quanto ao conceito de CRM especificamente aplicado ao setor da aviação, num estudo levado a cabo pela *International Business Machines Corporation* (IBM, 2002), a organização refere que, em muitos casos, as companhias aéreas já falharam em reconhecer o verdadeiro propósito do conceito de CRM, equiparando-o aos programas de passageiro frequente. Para melhor gerir as necessidades do cliente, a IBM (2002) sugere algumas linhas de orientação para um CRM mais eficaz:

- Segmentação do cliente: para a organização, as companhias aéreas devem apostar no valor e nas necessidades do cliente, ação esta que se revelará útil durante as decisões de investimento, levando também a um conhecimento mais profundo das necessidades de clientes com maior valor;
- Desenvolvimento da iniciativa do CRM: para se diferenciarem da concorrência, as companhias aéreas devem apostar em iniciativas com um elevado retorno, e que respondam às necessidades dos seus próprios clientes;

- *Design* e estrutura organizacional: de acordo com a IBM, as companhias aéreas necessitam de focar a mentalidade dos colaboradores no serviço prestado ao cliente, realçando a importância destes na estratégia de CRM.

Relativamente ao tipo de estratégia de CRM a utilizar pelos diferentes tipos de companhias aéreas, a IBM (2002) considera que as companhias aéreas de serviço completo devem apostar numa estratégia de CRM integrada, se o objetivo destas for o alcance de diferenciação competitiva e rentabilidade de forma eficaz. Já no caso das companhias aéreas de baixo custo, a organização entende que estas devem também apostar no investimento do CRM, com vista a otimizar as áreas operacionais, diretamente ligadas ao cliente. Por fim, e como mencionado anteriormente, para a IBM (2002) as companhias aéreas que focam no cliente e cuja visão e ações são focadas neste, têm mais probabilidades de se diferenciar e de se tornar uma organização de sucesso.

2.6.2 PROGRAMAS DE PASSAGEIRO FREQUENTE

Quando se fala em programas de fidelização do cliente, importa conhecer, primeiramente, o conceito de fidelidade. Peelen (2005) mencionado por Mostert e Meyer (2010) vê a fidelidade como a vontade dos clientes de repetir consumos feitos no passado, aquando de um serviço de preferência.

Para Kumar e Reinartz (2012), os exemplos mais conhecidos de programas de fidelização continuam a ser os programas de passageiro frequente, também conhecidos como *Frequent Flyer Programs* (FFP), sendo que foi em 1981 que a companhia aérea americana *American Airlines* lançou o primeiro programa de passageiro frequente, denominado “*A Advantage*”, seguida da *United Airlines*, *Delta Air Lines*, *Trans World Airlines* e mais tarde a *Southwest* (IATA, 2012). Kumar e Reinartz (2012) fazem referência ao FFP da *Star Alliance* como exemplo, que conta com 26 companhias-membro, operando em cerca de 1269 aeroportos, de acordo com a página oficial da mesma (*Star Alliance*, 2014). Segundo os dados da IATA (2012), estima-se que existam mais de 130 programas de fidelização no setor aéreo, e mais de 150 milhões de membros.

Relativamente às escolhas e preferências dos passageiros, segundo Kumar e Reinartz (2012), são cinco os fatores que movem os clientes na indústria da aviação: a cobertura de mercado, o preço, horários, programas de passageiro frequente e as

características do produto. De acordo com os mesmos autores, durante muitos anos o pensamento que prevaleceu foi o de que os passageiros leais eram os rentáveis, e por isso, ao recompensar os clientes de acordo com as milhas acumuladas, a companhia poderia incrementar a fidelidade dos mesmos. Para Kumar e Reinartz (2012), esta visão representou algumas falhas, uma vez que neste sistema de recompensas, fatores como a classe e as tarifas não estavam a ser considerados, e por isso, a companhia negligenciava o valor dos clientes verdadeiramente mais rentáveis. Os autores explicam que depois de entender tal facto, as companhias passaram a recompensar com base num coeficiente resultante do tipo de classe pago pelo cliente: os passageiros dispostos a pagar mais para viajar em primeira classe ou *business*, ganham mais milhas, enquanto clientes que procurem pagar valores mais baixos, recebem, da mesma forma, menos milhas. Kumar e Reinartz (2012) explicam que desta forma, a companhia consegue maximizar os benefícios para clientes que estejam dispostos a pagar valores mais elevados.

Quanto às tendências e futuro dos programas de passageiro frequente, o Diretor da organização *Global Flight*, Ravindra Bhagwanani, partilha do ponto de vista de que as grandes companhias aéreas irão manter o foco na criação de lucro através dos FFP, enquanto as companhias aéreas mais pequenas irão diferenciar-se, utilizando estes programas como uma verdadeira ferramenta de *Customer Relationship Management* (IATA, 2012).

2.7 CONCLUSÕES

Como foi possível ler ao longo do capítulo, foram muitos os feitos e desenvolvimentos que marcaram o setor da aviação, desde o seu aparecimento, até aos dias de hoje. Como mencionado inicialmente, o primeiro voo decorreu em 1903 depois dos esforços dos irmãos Wright, sendo que o primeiro serviço de transporte aéreo oficial teve lugar alguns anos mais tarde, em 1914, no estado de Flórida, nos EUA. A evolução pode considerar-se, de facto, estrondosa, se considerarmos que nesta altura se transportava apenas um passageiro de cada vez, pela tarifa básica de cinco dólares, em anos mais tarde, em 1969, surgia um novo modelo de aeronave, o *Boeing 747*, com capacidade para mais de 400 passageiros. A I e II Guerras Mundiais tiveram grandes impactos no setor da aviação, mas ao mesmo tempo que trouxe progressos, acabou também por representar algumas consequências negativas para a aviação comercial, uma vez que o

público passou a associar a indústria da aviação a conjunturas de guerra, e não como um transporte para movimento de passageiros. Esta ideia consolidava-se mais nos Estados Unidos da América, onde o setor ferroviário proporcionava viagens tanto rápidas e confortáveis. Foi em 1927 que a percepção do setor do transporte aéreo se alterou aos olhos do público, com a intervenção do fabricante de automóveis Henry Ford, ao desenhar uma aeronave mais direcionada para o transporte de passageiros com capacidade para 12 pessoas, ao invés, por exemplo, do transporte de correio. O processo de liberalização, que teve lugar primeiro nos Estados Unidos e só depois na Europa, trouxe mudanças significativas ao setor, na medida que deixou de existir controlo governamental nas companhias aéreas. A liberalização levou também ao aumento da concorrência, levando ao aparecimento de muitas companhias aéreas no mercado, no qual apenas algumas iam subsistindo.

O transporte aéreo, como foi possível ler, revela-se um catalisador do fenómeno da globalização, e facilita o crescimento económico dos países, em particular, daqueles em desenvolvimento. Como explicam os autores, a indústria do turismo está diretamente ligada ao setor da aviação, uma vez que o crescimento do turismo levou ao aumento da procura do transporte aéreo, o que se testemunha através dos dados apresentados pela ATAG (2012) que mostra os milhões de passageiros que viajam de avião anualmente. Para além dos benefícios já apresentados, a indústria da aviação representa também uma percentagem muito significativa de postos de trabalho, proporcionando mais de sete milhões de postos de trabalho na União Europeia e mais de 56 milhões a uma escala mundial. De acordo com os dados da ATAG (2012), a Alemanha e o Reino Unido representam os países com maior número de postos de trabalho direta e indiretamente proporcionados pela aviação. No caso de Portugal, o número também é significativo, havendo cerca de 183 mil postos assegurados pelo setor. Em termos de movimentação de passageiros, os EUA lideraram o *ranking* entre 2004 e 2010, sendo que o Reino Unido e a China marcam também forte presença, disputando o segundo e terceiro lugares. Já a IATA (2012) revela os dados de tráfego internacional e doméstico em 2012, sendo que no primeiro caso, é uma companhia aérea de baixo custo que lidera a tabela: a irlandesa *Ryanair*. A nível doméstico, a companhia aérea americana *Southwest Airlines* coloca-se como a companhia aérea que, dentro de um país, mais passageiros transporta.

Como também foi possível verificar, o cliente coloca-se como um dos *stakeholders* mais importantes para uma organização, e neste caso, torna-se fundamental para as companhias aéreas responder às necessidades dos passageiros, mantendo aqueles mais rentáveis, e tendo em conta os princípios do *Customer Relationship Management*.

II PARTE – TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

CAPÍTULO 3

INQUÉRITOS E ENTREVISTAS

3.1 INTRODUÇÃO

Para a realização da parte prática do trabalho, foi construído um inquérito constituído por 20 perguntas, e com base na revisão da literatura e inquéritos já existentes de organizações oficiais, como já mencionado anteriormente. Para ser possível retirar algumas conclusões, e ainda que este seja um tema muito abrangente com uma amostra infinita, foram realizados cerca de 200 inquéritos (sendo o número reduzido, dada a demora na obtenção destes), estabelecendo-se um requisito para resposta ao mesmo: que o inquirido viajasse, pelo menos, uma vez por ano. No inquérito, para além das características sociodemográficas, colocam-se questões relacionadas com a natureza e frequência das viagens dos inquiridos, a forma como esta é organizada e reserva, o tipo de companhia aérea eleita normalmente. Também se questionam os inquiridos acerca dos serviços que gostariam de ver melhorados, as atividades a que dão preferência durante o voo, e se estes acreditam no conceito de fidelidade. Para conhecer aquilo que motiva os inquiridos a escolher uma determinada companhia, foram apresentados vários fatores, dando-se oportunidade ao inquirido de atribuir a importância que tal fator tem (ou não) durante o processo de marcação do voo.

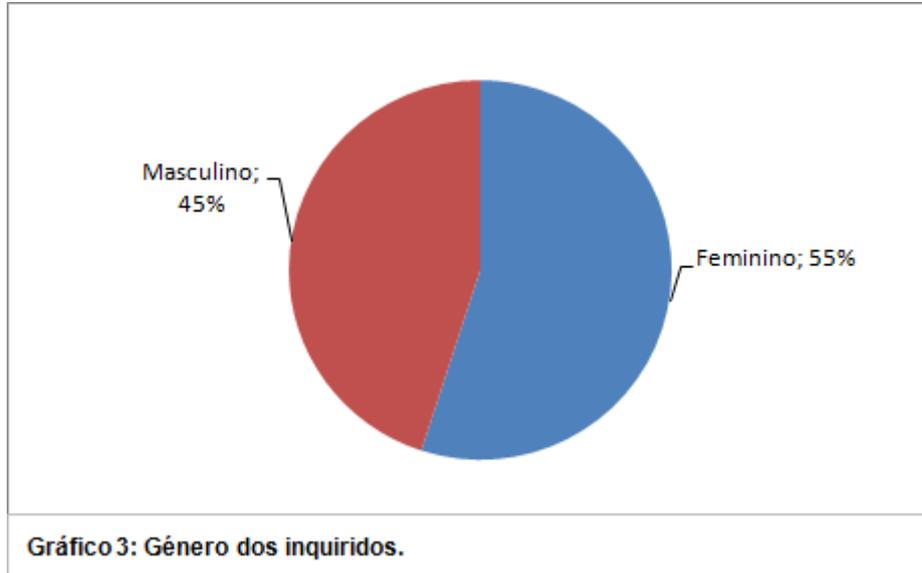
No caso das entrevistas, como também mencionado anteriormente, as perguntas incluídas são de carácter geral, dirigidas a profissionais do setor, das mais variadas organizações. O objetivo das perguntas colocadas é conhecer o ponto de vista e opinião daqueles que trabalham na aérea e testemunham todos os dias os comportamentos e preferências dos passageiros. Os entrevistados responderam a questões com teor semelhante às colocadas nos questionários, bem como relacionadas com as tendências no setor da aviação.

3.2 INQUÉRITOS

População: 200 inquiridos, escolhidos aleatoriamente, com o requisito de viajarem, pelo menos, uma vez por ano.

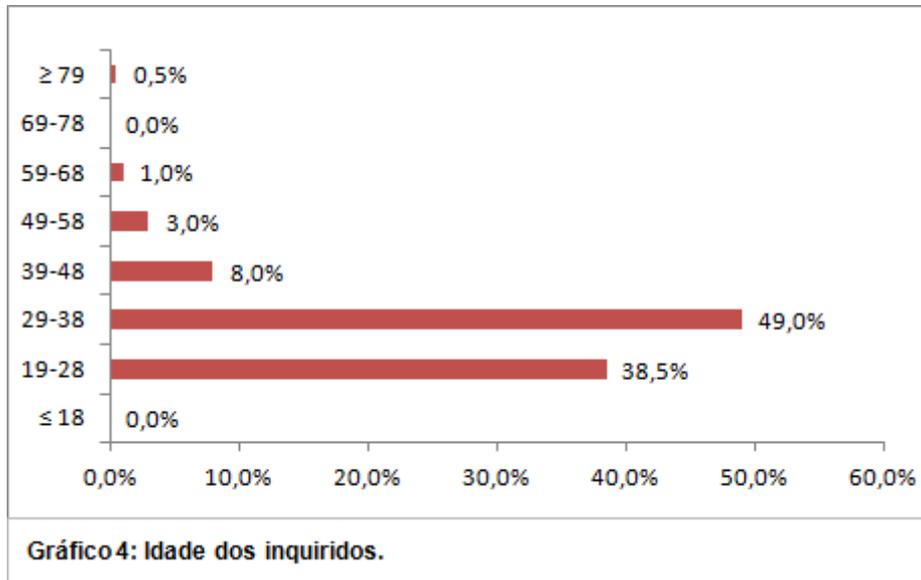
Caracterização sociodemográfica: Como mencionado acima, foram reunidos 200 inquéritos, distribuídos aleatoriamente. De entre a população inquirida, a maioria é do sexo feminino sendo 109 inquéritos respondidos por mulheres, e os restantes 91 por homens. Relativamente à faixa etária, a maioria dos inquiridos tem entre os 29 e os 38 anos e possui, na sua maioria, a licenciatura, sendo o número bastante significativo: cerca de 105 dos inquiridos. Quanto à ocupação, a maior parte dos inquiridos são colaboradores de empresa, com rendimentos líquidos mensais inferiores a mil euros.

3.2.1 GÉNERO DOS INQUIRIDOS



Como mencionado anteriormente, e como é possível verificar através do Gráfico 3, a maioria da população inquirida pertence ao sexo feminino (55%), cerca de 109 mulheres. Os restantes inquéritos correspondem a 45% da população, sendo respondidos por 91 homens.

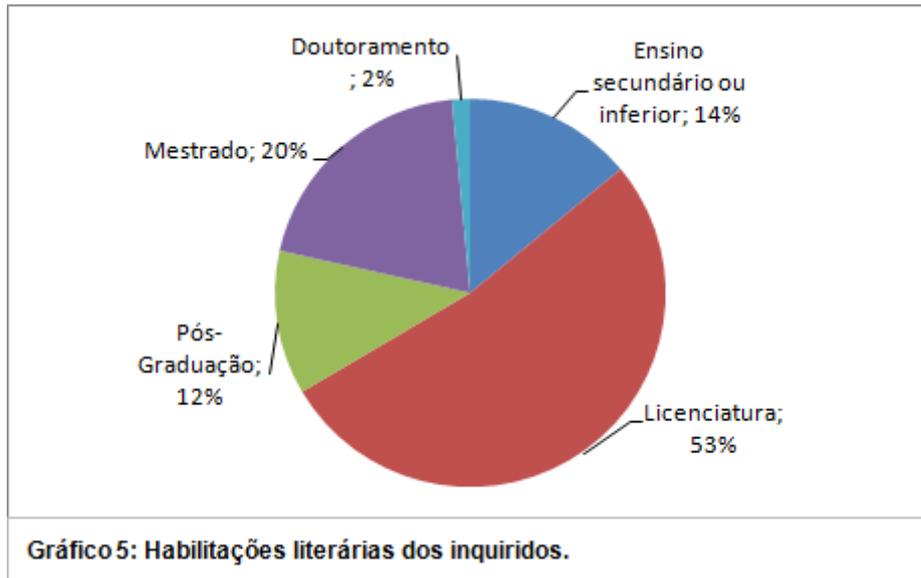
3.2.2 IDADE DOS INQUIRIDOS



Relativamente à faixa etária, como já mencionado inicialmente, a maioria dos inquiridos tem entre os 29 e os 38 anos (49%), correspondendo a cerca de 98 indivíduos, estando a restante maioria imediatamente abaixo, entre os 19 e os 28 anos (cerca de 77 inquiridos). As restantes faixas etárias têm percentagens menos significativas, destacando-se no entanto, um inquirido com idade superior a 79 anos. Apesar de não ter sido estabelecido nenhum requisito relativamente a idade mínima para responder ao inquérito, não há inquiridos com menos de 18 anos.

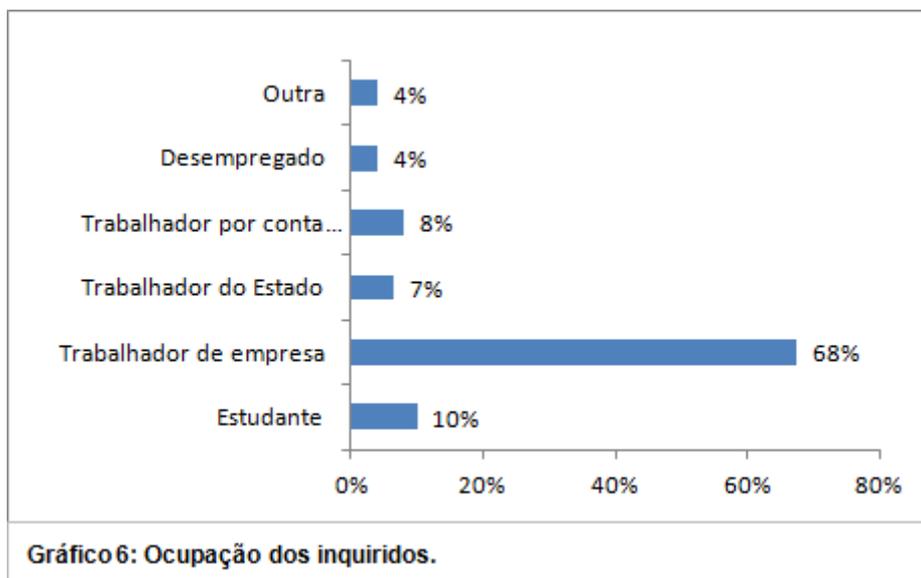
3.2.3 HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS INQUIRIDOS

Como se pode ver através do gráfico 5 e como referido anteriormente na caracterização sociodemográfica dos inquiridos, um número bastante significativo da população (que corresponde a cerca de 105 inquiridos), possui uma licenciatura, sendo o mestrado a habilitação literária a ocupar o segundo lugar, com cerca de 20% dos inquiridos (40 indivíduos):



A percentagem de inquiridos com o ensino secundário ou inferior é de 14%, equivalendo à soma da percentagem de inquiridos com uma pós-graduação (12%), e um doutoramento (apenas 2%); apenas três pessoas com este grau académico.

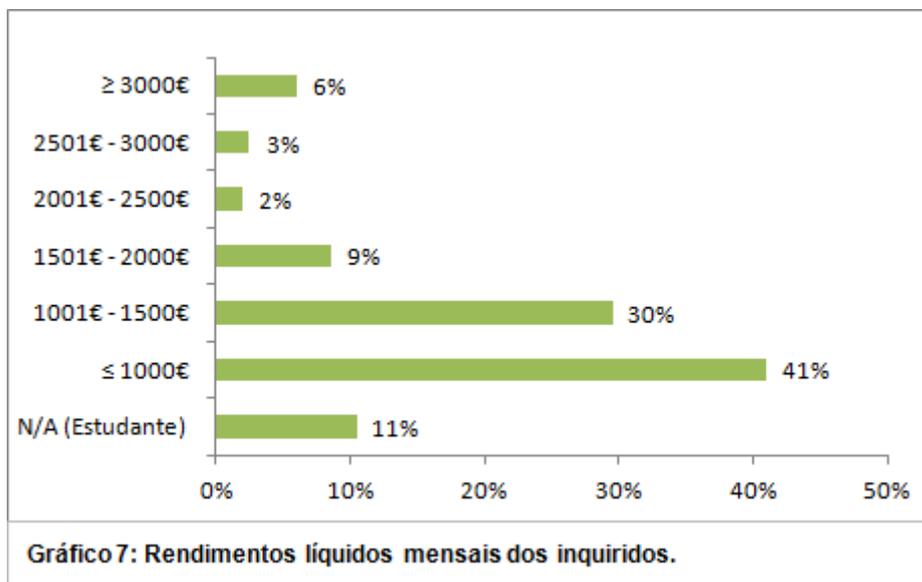
3.2.4 OCUPAÇÃO DOS INQUIRIDOS



Como já mencionado anteriormente, a esmagadora maioria da população trabalha por conta de outrem (cerca de 68%, correspondendo a 135 inquiridos), e outros 7%,

que trabalha para o Estado. Seguidamente, o maior número de inquiridos é ainda estudante (10%), enquanto cerca de 8% trabalha por conta própria. Os restantes 8% da população têm outras ocupações (4%) ou encontram-se neste momento, desempregados (4%).

3.2.5 RENDIMENTOS LÍQUIDOS MENSAIS DOS INQUIRIDOS



Como mostra o Gráfico 7, a grande maioria dos inquiridos (cerca de 41%, correspondendo a 82 inquiridos), tem rendimentos líquidos mensais menores ou equivalentes a mil euros. Quando se analisa este valor fazendo um filtro das habilitações literárias dos indivíduos, é possível encontrar todos os graus académicos (à exceção do doutoramento), tendo um grande número de licenciados (cerca de 45) o rendimento líquido mensal em questão. Relativamente ao valor mais elevado, cerca de 6% (12 inquiridos), tem rendimentos líquidos mensais acima dos três mil euros, sendo também possível encontrar todos os graus académicos, à exceção do doutoramento.

3.2.6 NATUREZA DAS VIAGENS, FREQUÊNCIA, TIPO DE COMPANHIA AÉREA ESCOLHIDA, CLASSE E MÉTODO UTILIZADO PARA MARCAÇÃO DA VIAGEM

De seguida apresentam-se os resultados para as perguntas número seis, sete, oito, nove e dez do questionário, relativamente à natureza e frequências das viagens realizadas pelos inquiridos, o tipo de companhia aérea e classe escolhidas, bem como o método utilizado para marcar a viagem. Os resultados apresentados primeiramente são os resultados gerais, fazendo-se posteriormente um filtro para cada uma das cinco perguntas, discriminando as respostas dos passageiros de negócios e dos passageiros de lazer.

Quadro 3: Natureza das viagens, frequência e tipo de companhia aérea escolhida.

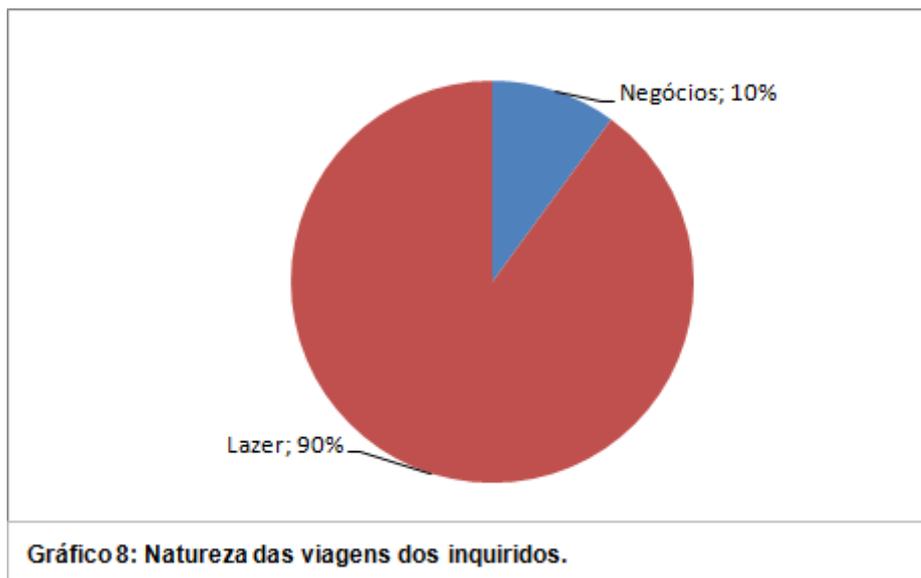
Natureza das viagens		Frequência das viagens por ano			Tipo de companhia aérea escolhida		
Negócios	Lazer	1 a 2 vezes	Entre 3 a 4 vezes	Mais de 5 vezes	Tradicional	Low-Cost	Outra (ex:Charter)
10%	90%	67%	21%	12%	43%	55%	2%

Quadro 4: Classe escolhida e método utilizado para marcação da viagem.

Classe escolhida			Método utilizado para marcação de viagem				
Económica	Business	Primeira Classe	Telefone (call center)	Internet (websites)	Agência de viagem	Balcão da companhia aérea	Aplicação no telefone
98%	2%	1%	0%	80%	18%	2%	1%

3.2.6.1 Natureza das viagens dos inquiridos

Como é possível verificar através do Quadro 3, da amostra recolhida, a esmagadora maioria dos inquiridos viaja por motivos de lazer (cerca de 90%), correspondendo a 180 inquiridos, enquanto 20 inquiridos viajam por motivos profissionais, representando apenas 10% da amostra (Gráfico 8):



Como mencionado anteriormente, os quadros 3 e 4 representam os resultados gerais das perguntas seis, sete, oito, nove e dez do questionário. De seguida apresentam-se os resultados obtidos especificamente sobre passageiros que viajam por motivos profissionais (primeiramente) e depois sobre os passageiros que voam para férias:

Quadro 5: Frequência de viagens e tipo de companhia aérea escolhida por passageiros de negócios.

Natureza das viagens	Frequência das viagens por ano			Tipo de companhia aérea escolhida		
	1 a 2 vezes	Entre 3 a 4 vezes	Mais de 5 vezes	Tradicional	Low-Cost	Outra (ex: Charter)
Negócios	40%	10%	50%	70%	30%	0%

Quadro 6: Classe escolhida e método utilizado para marcação de viagem por passageiros de negócios.

Classe escolhida			Método utilizado para marcação de viagem				
Económica	Business	Primeira Classe	Telefone (call center)	Internet (websites)	Agência de viagem	Balcão da companhia aérea	Aplicação no telefone
100%	0%	0%	0%	65%	35%	0%	0%

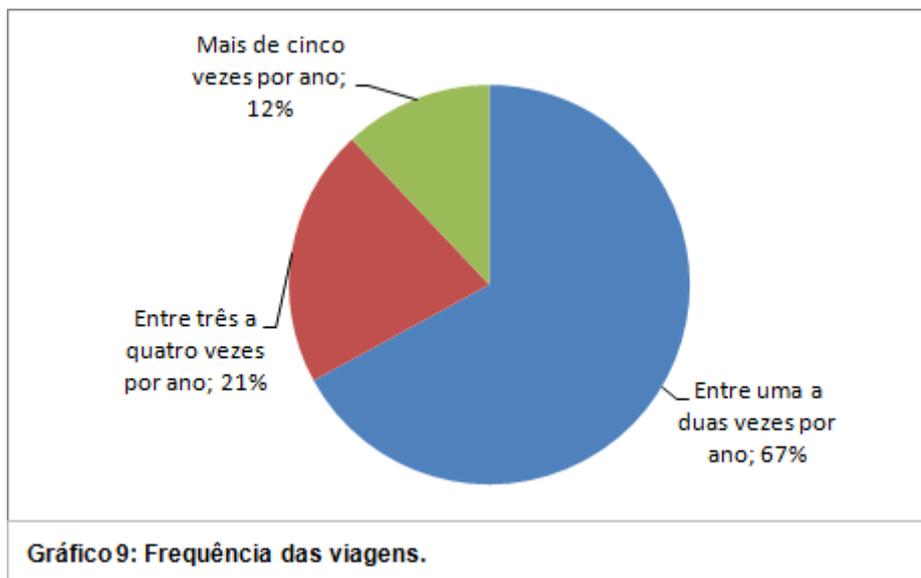
Quadro 7: Frequência de viagens e tipo de companhia aérea escolhida por passageiros de lazer.

Natureza das viagens	Frequência das viagens por ano			Tipo de companhia aérea escolhida		
	1 a 2 vezes	Entre 3 a 4 vezes	Mais de 5 vezes	Tradicional	Low-Cost	Outra (ex: Charter)
Lazer	70%	22%	8%	41%	57%	2%

Quadro 8: Classe escolhida e método utilizado para marcação de viagem por passageiros de lazer.

Classe escolhida			Método utilizado para marcação de viagem				
Económica	Business	Primeira Classe	Telefone (call center)	Internet (websites)	Agência de viagem	Balcão da companhia aérea	Aplicação no telefone
97%	2%	1%	0%	82%	15%	2%	1%

3.2.6.2 Frequência das viagens realizadas



Relativamente à frequência das viagens realizadas pelos inquiridos de uma forma geral, como se pode verificar através do Quadro 3 e do Gráfico 9, a grande maioria

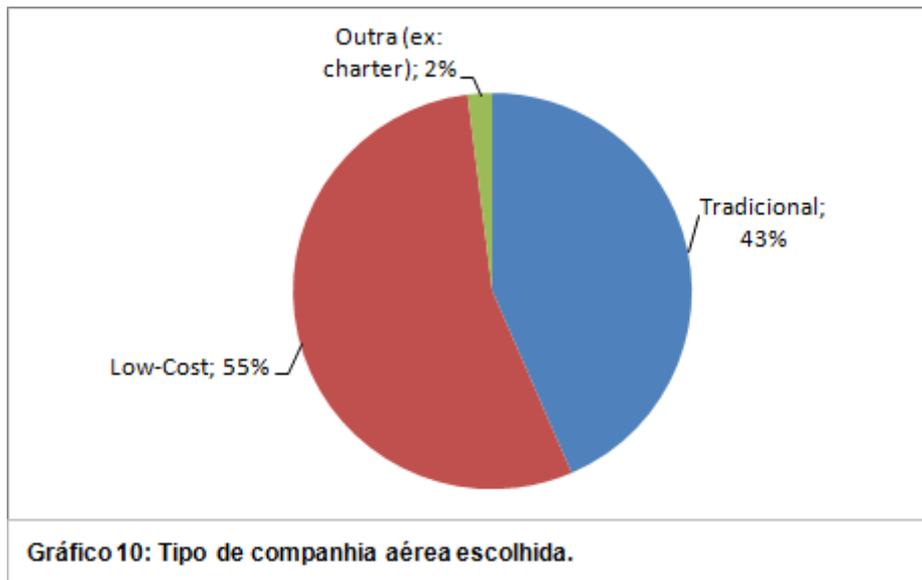
viaja de avião entre uma a duas vezes por ano, sendo que a diferença para as restantes opções é ainda significativa. Da amostra recolhida, cerca de 134 inquiridos (67% dos 200 inquiridos), viaja entre uma a duas vezes por ano, enquanto uma percentagem mais reduzida (21%) consegue viajar entre três a quatro vezes por ano. A terceira opção, correspondendo ao valor mínimo, reúne a percentagem mais baixa, representando apenas 12% (24 inquiridos) que viajam mais de cinco vezes por ano. Dos resultados apurados, como já apresentado anteriormente, cerca de 10% viaja normalmente por motivos de negócios, sendo que de entre os 20 inquiridos a viajar por motivos profissionais, cerca de 40% viaja entre uma a duas vezes por ano (oito indivíduos), 10% viaja entre três a quatro vezes por ano e metade dos que viajam em negócios, deslocam-se em trabalho mais de cinco vezes por ano (Quadro 5). Já no caso das viagens de lazer (representadas no Quadro 7), a maioria dos inquiridos viaja entre uma a duas vezes por ano.

Uma vez que estão reunidos os rendimentos líquidos mensais dos inquiridos e a frequência com que viajam, poder-se-á tentar entender se os rendimentos estão diretamente ligados à regularidade com que os inquiridos viajam de avião: por exemplo, de entre os 200 inquiridos encontram-se 20 estudantes, entre os quais 14 não têm qualquer tipo de rendimentos mensais; à exceção de 2 inquiridos, todos os inquiridos estudantes viajam entre uma a duas vezes por ano.

Como apresentado anteriormente no Gráfico 7, cerca de 41% dos inquiridos (quase metade da amostra), têm rendimentos líquidos mensais equivalentes ou inferiores a mil euros. Quando se filtra a frequência das viagens realizadas através dos rendimentos mensais, dos 82 inquiridos que recebem este valor, cerca de 60 viajam de avião entre uma a duas vezes por ano (entre um total de 134), representando um valor significativo. Aumentando a escala de rendimentos, por exemplo, para os 1001€-1500€ encontramos ainda um número significativo de inquiridos a viajar entre uma a duas vezes por ano (cerca de 42 em 59 com os rendimentos líquidos mensais mencionados). No caso dos inquiridos com rendimentos entre os 2001 e os 2500€ (2%, como apresentado no gráfico 3.5), todos viajam entre três a quatro vezes por ano. Já no caso dos rendimentos líquidos mensais mais elevados, verifica-se que de entre os 12 inquiridos com os rendimentos mencionados, cerca de oito viajam de avião mais de cinco vezes por ano. Através dos resultados analisados, apesar de não se verificar um padrão em todos os casos, poder-se-á dizer, no entanto, que os rendimentos mensais tenderão a influenciar a frequência de viagens realizadas.

3.2.6.3 Tipo de companhia aérea escolhida

Através do Quadro 3 foi já possível verificar que em termos de companhia aérea, um maior número de inquiridos tem vindo a viajar ou a escolher uma companhia aérea de baixo-custo. Os resultados apresentam-se também no Gráfico 10:



Como mencionado e como mostra o Gráfico 10, mais de metade dos inquiridos viaja, normalmente, com companhias aéreas *low-cost*. Apesar de a diferença entre as escolhas dos inquiridos relativamente a companhias aéreas de baixo-custo e as companhias tradicionais não ser vasta, demonstra ainda assim a preferência dos inquiridos, podendo considerar-se que hoje, ambas poderão concorrer diretamente entre si, em particular, por exemplo, para percursos entre destinos europeus. Estes resultados podem também ir ao encontro dos resultados apresentados pela IATA (2012) e revelados no capítulo da revisão da literatura, refletindo o tráfego internacional no ano de 2012, cujo *ranking* inclui duas companhias aéreas de baixo-custo nos três primeiros lugares: a *Ryanair* em primeiro e a *easyJet* em terceiro. Ainda no mesmo capítulo, abordaram-se os ideais do fundador da companhia aérea americana *Southwest*, para quem as *low-cost* consistem em oferecer um serviço básico, sem distinção de classes a bordo e tarifas mais acessíveis em comparação com a concorrência, algo que parece ir ao encontro das necessidades dos viajantes que procuram serviços ponto-a-ponto, simples e a preços baixos.

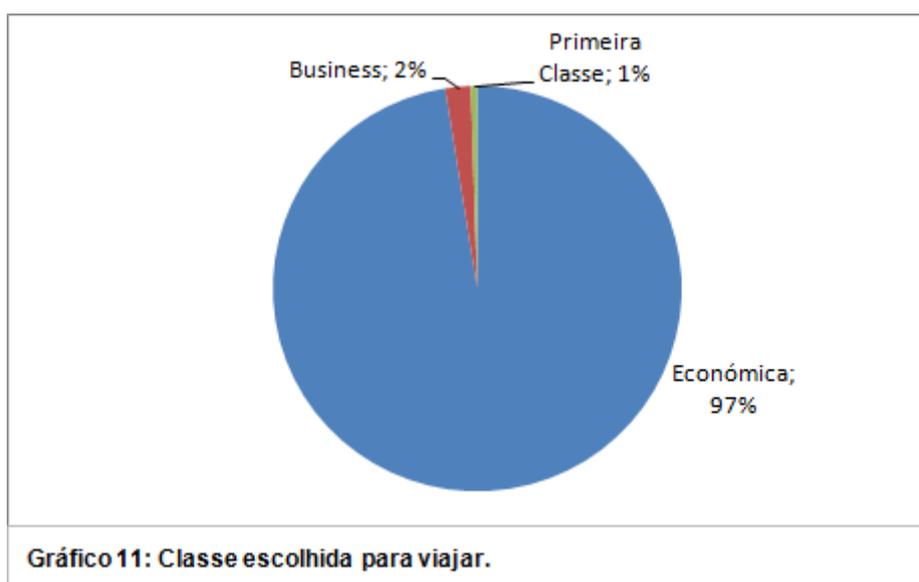
Relativamente às companhias aéreas tradicionais, estas continuam, naturalmente, a ser a preferência de muitos viajantes, neste caso, de 43% dos inquiridos, que continuarão a preferir serviços mais completos, usufruindo da oportunidade de poder escolhê-los consoantes as suas exigências e diferentes classes existentes. Uma minoria dos inquiridos (cerca de 2%), viaja normalmente com voos *charter*, fazendo compras antecipadas e preferindo pacotes combinados (voos e alojamento).

Mais uma vez, sendo que estão apurados os rendimentos líquidos mensais dos inquiridos, podemos verificar se existe tendência a procurar uma determinada companhia aérea, em função das possibilidades financeiras. Como mostra o Gráfico 7, 11% da amostra é ainda estudante, sendo que 14 inquiridos não têm rendimentos mensais. Apesar de um maior número de inquiridos estudantes viajar em *low-cost* (cerca de oito) e os restantes seis viajarem com companhias aéreas tradicionais, o resultado não é totalmente conclusivo. Se por outro lado, analisarmos as outras escalas de rendimentos, poder-se-á verificar uma tendência: no caso dos inquiridos com rendimentos entre os 1001 e os 1500€ (30% da amostra, 59 inquiridos), são mais os que viajam com companhias de baixo-custo (cerca de 34 em 59) entre uma a duas vezes por ano na sua maioria. Aumentando novamente a escala de rendimentos, analisando agora os inquiridos com rendimentos líquidos mensais entre os 1501 e os 2000€ (cerca de 9% da amostra e correspondendo a 17 inquiridos), verifica-se que um número maior de inquiridos (cerca de 12), dá preferência a companhias aéreas tradicionais, enquanto apenas cinco viajam em *low-cost*. O mesmo acontece quando se analisam as preferências dos inquiridos com rendimentos superiores a 2001€ até aos 3000€ (5% da amostra), que recaem, sem exceção, nas companhias aéreas tradicionais. Os resultados parecem, no entanto, algo contraditórios quando comparados com os analisados anteriormente, quando se verificam as respostas dos inquiridos com rendimentos mensais superiores a 3000€ (6% da amostra, 12 inquiridos), estando as escolhas igualmente divididas, sendo que metade viaja com companhias de bandeira, e a outra metade em *low-cost*. Através dos resultados obtidos, poderemos considerar alguma tendência em termos de preferência por companhias aéreas tradicionais, consoante os rendimentos mensais, não sendo, no entanto, um padrão verificável em todos os casos.

Se analisarmos, por outro lado, as respostas dos inquiridos que viajam particularmente em negócios (10% da amostra, correspondendo a 20 inquiridos, Quadro 5), verifica-se uma tendência na preferência pelos serviços mais completos das companhias tradicionais (14 inquiridos contra seis que viajam em *low-cost*),

sendo que, no entanto, em ambos os casos seja possível que os inquiridos viajem consoante os acordos e as políticas das empresas, não havendo influência direta dos mesmos na escolha da companhia. Por outro lado, poderá também dar-se o caso dos viajantes de negócios se deslocarem, ainda que por motivos profissionais, por vontade própria, para participar, por exemplo, em congressos, feiras, exposições diretamente ligadas às suas áreas profissionais. Do lado dos passageiros que viajam por lazer verifica-se o inverso, sendo que um número mais elevado de inquiridos viaja em companhias de baixo-custo (Quadro 7).

3.2.6.4 Classe escolhida para viajar



Relativamente à classe a bordo escolhida para viajar, não restam dúvidas em relação à escolha dos inquiridos: a esmagadora maioria (97%) viaja em classe económica, enquanto apenas uma minoria viaja em *business* (2%) e em primeira classe (1%).

No entanto, uma vez que a maioria da amostra viaja em *low-cost* (55% dos inquiridos, o que levaria a um enviesamento dos resultados), e nesta não há distinção de classes, poderemos verificar em que circunstâncias cada classe, é escolhida, considerando apenas aqueles que viajam com companhias de bandeira. Como mostra o Gráfico 10, 43% dos inquiridos viaja em companhias aéreas tradicionais, com os rendimentos mensais mais variados. Nestes 43% encontramos

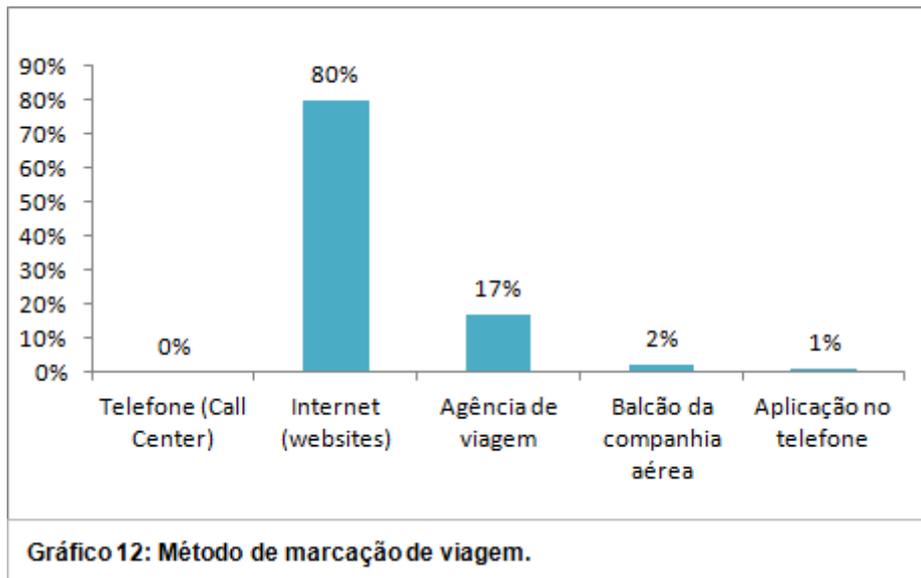
os 2% dos inquiridos que viajam em *business*, também com rendimentos variados. Por exemplo, dois inquiridos que viajam em *business* têm rendimentos mensais líquidos abaixo dos mil euros, viajando entre uma a duas vezes por ano. Por outro lado, um dos inquiridos com rendimentos entre os 2001 e os 2500€ viaja em *business* entre três a quatro vezes por ano. Já o último inquirido a viajar em *business* viaja mais de cinco vezes por ano, com um rendimento mensal entre os 2501 e os 3000€. Todos os quatro inquiridos que viajam em *business* viajam por motivos de lazer, o que mostra que esta será uma preferência pessoal por mais conforto, serviços extra e mais completos. Poderá, no entanto, mencionar-se a variação da frequência de viagens realizadas, uma vez que os inquiridos com rendimentos abaixo dos mil euros viajam entre uma a duas vezes por ano, enquanto os restantes viajam três ou mais vezes, com rendimentos mensais mais elevados. Por fim, o único inquirido que viaja em primeira classe viaja por motivos de lazer, com rendimentos acima dos 3000€, mas com menor frequência, entre uma a duas vezes por ano.

Se os viajantes de *business* viajam todos por motivos de lazer, significa que os 10% dos inquiridos que viajam em negócios, voam em classe económica. Como mencionado anteriormente, tal pode dever-se a acordos das próprias empresas, ou viagens realizadas pelos inquiridos com o intuito de participar em eventos ligados às suas áreas profissionais.

Os inquiridos que viajam com companhias aéreas não regulares ou *charter* viajam em classe económica; como mencionado anteriormente, com pacotes pré-definidos com voo e alojamento.

3.2.6.5 Método utilizado para marcação da viagem

Na pergunta dez do inquérito, os viajantes são questionados acerca do método utilizado para marcar as viagens. As opções apresentadas são o método por telefone (através do *call center* da companhia aérea), os *websites* das companhias aéreas ou outras plataformas de reserva, ou seja através da Internet, as agências de viagem, os balcões da companhia aérea ou a aplicação no telefone. Os resultados foram apresentados anteriormente no Quadro 3 e apresentam-se de seguida, graficamente:



Ao contrário do que provavelmente acontecia há alguns anos quando as reservas de voos e viagens eram muitas vezes, feitas por telefone, com a ajuda do *call center*, hoje encontra-se um cenário bastante diferente, onde os meios eletrônicos dominam. Como mostram os resultados, a esmagadora maioria dos inquiridos (cerca de 80%) reserva os seus voos através da Internet (tanto passageiros que viajam por lazer como por negócios), através dos *websites* das companhias aéreas mas contando hoje também com um vasto leque de plataformas de reserva, como por exemplo a *eDreams*, a *lastminute*, a *skyscanner*, que filtram entre as várias companhias aéreas, combinando tarifas e horários, sem que o passageiro viaje, necessariamente com a mesma companhia no voo de ida e volta. Este resultado reflete também as mudanças de hábitos dos viajantes, que planeiam as suas próprias viagens de acordo com os seus gostos, necessidades e preferências, sem ter de seguir itinerários rígidos e pré-concebidos, característicos dos pacotes turísticos. Apesar das mudanças notórias nos hábitos, as agências de viagem colocam-se, ainda que com uma percentagem significativamente mais baixa, como segundo método eleito, com 17%, o que significa que estes inquiridos poderão preferir pacotes já combinados, evitando procurar individualmente os voos, o alojamento e outros complementos como as excursões. Nestes 17% encontram-se três inquiridos que viajam com companhias aéreas *charter*. Com percentagens que representam uma minoria dos inquiridos encontram-se os métodos “balcão da companhia aérea” e a “aplicação no telefone”. Relativamente ao primeiro, apenas 2% dos inquiridos se dirigem a balcões das companhias aéreas para marcarem os seus voos, o que proporciona o contacto com um representante para esclarecimento de dúvidas e discussão de opções, enquanto

apenas 1% dos inquiridos utiliza especificamente a aplicação no telemóvel para marcar um voo. Apesar de as aplicações no telefone serem já uma característica inerente às companhias, a utilização das mesmas requer, antes de mais, o suporte destas. Ademais, as aplicações no telefone são, normalmente, versões muito práticas e básicas das páginas *online*, excluindo muitas vezes informação e permitindo ao utilizador usar apenas algumas secções, o que poderá demover os viajantes de reservar voos através das aplicações.

3.2.7 IMPORTÂNCIA DE FATORES NA ESCOLHA DA COMPANHIA AÉREA

Apresentam-se de seguida, no Quadro 9, os resultados da décima primeira pergunta do inquérito, relativamente à importância atribuída pelos inquiridos a vinte fatores, aquando da escolha de uma companhia aérea. Os fatores apresentados para atribuição de importância por parte dos inquiridos são os seguintes: reputação/imagem da companhia aérea, serviço prestado pelos colaboradores, entretenimento a bordo, refeições a bordo, conforto, preço, aeroporto no qual o voo aterra, flexibilidade (em termos de cancelamentos), horários de partida e chegada, frequência do voo, segurança transmitida pela companhia aérea, pontualidade, envolvimento das companhias aéreas em aspetos sociais, bagagem permitida, serviço de *check-in*, método de pagamento (cartão de débito, crédito ou *PayPal*), pagamento de serviços extra (bagagem, pagamento com cartão), os *E-services*, o tipo de aeronave, e por fim, os programas de fidelização da companhia aérea.

Efetuaram-se três perguntas semelhantes, neste caso, para os inquiridos atribuírem importância de uma forma geral, sem distinção em termos de tipo de companhia aérea, e nas duas perguntas seguintes, a atribuição de importância aos fatores especificamente no caso de companhias tradicionais e depois, os mesmos fatores, no caso das *low-cost*.

Quadro 9: Estatística descritiva: Importância de fatores na escolha da companhia aérea (geral).

		Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante
		1	2	3	4	5
Fatores	Importância	Média	Desvio Padrão	Moda	Máximo	Mínimo
Reputação/ Imagem	Importante	3,34	0,92	3	5	1
Serviço dos colaboradores	Importante	3,19	0,94	3	5	1
Entretenimento a bordo	Pouco Importante	2,38	1,07	2	5	1
Refeições a bordo	Importante	2,78	1,03	3	5	1
Conforto	Muito Importante	3,54	0,95	3	5	1
Preço	Totalmente Importante	4,60	0,65	5	5	2
Aeroporto no qual o voo aterra	Muito Importante	3,64	1,03	4	5	1
Flexibilidade (cancelamentos)	Importante	3,31	1,10	3	5	1
Horários de partida e chegada	Muito Importante	3,69	0,98	4	5	1
Frequência do voo	Importante	3,07	1,10	3	5	1
Segurança transmitida	Muito Importante	4,14	0,98	5	5	1
Pontualidade	Muito Importante	3,83	0,98	4	5	1
Envolvimento das companhias aéreas em aspetos sociais	Pouco Importante	2,46	1,03	3	5	1
Bagagem permitida	Muito Importante	3,73	1,02	4	5	1
Serviço de check-in	Importante	3,41	1,00	3	5	1
Método de pagamento (cartão de débito, crédito, PayPal)	Importante	3,40	1,09	3	5	1
Pagamento de serviços extra (bagagem, pagamento com cartão)	Importante	3,45	1,10	3	5	1
E-Services (check-in online)	Importante	3,38	1,04	3	5	1
Tipo de aeronave	Importante	2,84	1,11	3	5	1
Programas de fidelização da companhia aérea	Pouco Importante	2,49	1,10	2	5	1
Média das Médias			3,33			

Como se pode verificar através do Quadro 9, encontram-se atribuídos todos os graus da escala, à exceção do “Nada importante”, não havendo então, nenhum fator a que os inquiridos, em termos de maioria, não atribuam nenhuma importância. Analisando os fatores um a um, e começando por aqueles a que foi atribuída maior importância, encontra-se um fator com grau “Totalmente Importante”: sendo ele, indubitavelmente, o fator “preço”, com uma média de 4,60. Uma vez que para a esmagadora maioria, o fator “Preço” é “Totalmente Importante”, tal justifica um desvio padrão mais baixo, pois as respostas encontram-se mais concentradas numa escala. Ao filtrar este fator através dos rendimentos, podemos encontrar todas as escalas de rendimentos líquidos mensais apresentadas no Gráfico 7, o que demonstra que, independentemente da situação financeira do viajante, o preço é um fator determinante na escolha de um voo e companhia aérea. Com a segunda média mais elevada, de 4,14 e grau “Muito Importante”, os inquiridos elegem a segurança transmitida pela companhia aérea. Neste caso, no entanto, o desvio padrão é um pouco mais elevado em comparação com o fator “Preço”, uma vez que existe maior dispersão nas respostas. Com base nos resultados e atendendo ao facto de apenas uma minoria atribuir menor importância a este fator, pode considerar-se que a segurança é um fator de extrema importância, e que uma companhia com antecedentes problemáticos pode demover um viajante de reservar com esta.

Focando agora noutros fatores classificados como “Muito Importantes”, nesta categoria encontram-se também cinco fatores: o conforto, o aeroporto no qual o voo aterra, os horários dos voos, a pontualidade e a bagagem permitida. Dentro destes fatores, aquele com maior média (3,83) é a pontualidade, o que significa que este fator representa maior peso na decisão dos inquiridos. Já o conforto representa a média mais baixa de 3,54, mostrando assim alguma tendência para uma menor importância, ou seja, grau “Importante”.

Analisa-se agora os fatores que constituem alguma importância para os inquiridos, não se revelando, no entanto, como fatores decisivos, que pudessem demover os inquiridos a não reservar, ou por outro lado, a reservar exclusivamente devido a esse fator. Dentro dos fatores que os inquiridos consideram importantes, encontram-se a reputação da empresa, o serviço dos colaboradores, as refeições a bordo, a flexibilidade, a frequência do voo, o serviço de *check-in*, o método de pagamento disponível, o pagamento de serviços extra, os *e-services* e o tipo de aeronave. Dos fatores mencionados, apesar das refeições a bordo serem um fator importante, o desvio padrão mostra que existe variabilidade das respostas, tornando-se relevante

mencionar que o segundo maior grupo de inquiridos considera este fator “Pouco importante”, reunindo um grande número de inquiridos que viaja com companhias *low-cost*. Da mesma forma, os 20 inquiridos que consideram este fator “Nada importante”, viajam também com companhias de baixo custo. Por fim, analisam-se os três fatores que para os inquiridos reúnem menor importância, sendo eles o entretenimento a bordo, o envolvimento das companhias aéreas em aspectos sociais, e os programas de fidelização das companhias aéreas, tendo estes últimos a média mais elevada, mostrando tendência para maior importância. Apesar de um grande número de inquiridos que viaja em *low-cost* não considerar este um fator influente, muitos já o consideram, uma vez que já existem companhias de baixo-custo com programas de fidelização disponíveis para os passageiros. A maioria dos inquiridos que atribui pouca ou nenhuma importância ao entretenimento a bordo viaja em *low-cost*, ao invés dos inquiridos que dão importância ao fator, por sua vez viajando com companhias tradicionais.

Recapitulando o que Kumar e Reinartz (2012) apontam como fatores que movem os clientes na indústria da aviação (cobertura de mercado, preço, horários, programa de passageiro frequente e características do produto), confirma-se a influência do fator preço como fator decisivo, acrescentando-se a segurança transmitida pela companhia como característica de grande importância. Os horários dos voos revelam também ser um fator de importância para os inquiridos, acrescentando-se também a pontualidade dos voos. Já os programas de passageiro frequente dividem os inquiridos, sendo um fator que influencia certamente aqueles que já são membros de programas, não tendo impacto nas escolhas dos inquiridos que não façam parte de qualquer programa.

3.2.8 IMPORTÂNCIA DE FATORES NA ESCOLHA DE UMA COMPANHIA AÉREA TRADICIONAL

Se na pergunta anterior os inquiridos atribuíram graus de importância a fatores que poderiam influenciar as suas escolhas de uma maneira geral, na pergunta doze do inquérito utilizaram-se os mesmos critérios, mas solicitou-se a atribuição de importância quando o objetivo é especificamente reservar com uma companhia aérea tradicional. Os resultados apresentam-se no Quadro 10:

Quadro 10: Estatística descritiva: Importância de fatores na escolha da companhia aérea (tradicional).

		Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante
		1	2	3	4	5
Fatores	Importância	Média	Desvio Padrão	Moda	Máximo	Mínimo
Reputação/ Imagem	Muito Importante	3,65	0,92	3	5	1
Serviço dos colaboradores	Muito Importante	3,55	0,95	3	5	1
Entretenimento a bordo	Importante	2,86	1,11	3	5	1
Refeições a bordo	Importante	3,25	0,82	3	5	1
Conforto	Muito Importante	3,93	0,88	4	5	1
Preço	Muito Importante	4,31	0,90	5	5	1
Aeroporto no qual o voo aterra	Muito Importante	3,78	1,03	4	5	1
Flexibilidade (cancelamentos)	Muito Importante	3,63	1,06	3	5	1
Horários de partida e chegada	Muito Importante	3,79	0,99	4	5	1
Frequência do voo	Importante	3,26	1,12	3	5	1
Segurança transmitida	Muito Importante	4,22	0,94	5	5	1
Pontualidade	Muito Importante	3,92	1,00	5	5	1
Envolvimento das companhias aéreas em aspetos sociais	Importante	2,70	1,14	4	5	1
Bagagem permitida	Muito Importante	3,91	0,95	4 e 5	5	1
Serviço de check-in	Muito Importante	3,52	1,00	3	5	1
Método de pagamento (cartão de débito, crédito, PayPal)	Importante	3,47	1,12	3	5	1
Pagamento de serviços extra (bagagem, pagamento com cartão)	Muito Importante	3,63	1,10	3	5	1
E-Services (check-in online)	Importante	3,42	1,02	3	5	1
Tipo de aeronave	Importante	3,04	1,20	3	5	1
Programas de fidelização da companhia aérea	Importante	2,93	1,18	3	5	1
Média das Médias				3,54		

Como mencionado anteriormente, nesta pergunta os inquiridos analisaram os mesmos fatores, mas atendendo as suas preferências relativamente a companhias aéreas tradicionais. Ao olharmos para os dois Quadros, 9 e 10, é possível verificar de imediato algumas diferenças. No caso do primeiro quadro, verificam-se fatores que os inquiridos consideram pouco importantes, algo que não se verifica no Quadro 10, quando os inquiridos avaliam a importância dos fatores em termos de companhias de bandeira. No caso dos critérios com total importância, neste último caso, estes deixam de existir, havendo um grande número de fatores aos quais são atribuídos muita importância. Os resultados encontram-se assim, mais dispersos.

Fazendo agora uma análise com base na análise feita anteriormente, verifica-se um decréscimo do número de inquiridos que elegeram o preço como um fator “Totalmente Importante”, levando imediatamente a uma média mais baixa. No entanto, e apesar do decréscimo na média, ao filtrar através dos rendimentos, continua a encontrar-se inquiridos com todas as escalas de rendimentos, o que demonstra mais uma vez que o preço mantém-se fator de extrema importância, independentemente da condição financeira. No caso de outro fator com média acima de 4, a segurança transmitida, verifica-se um aumento em relação à pergunta anterior. Relativamente à pontualidade, ao conforto e à bagagem permitida pela companhia, estes três fatores, depois dos já mencionados acima, são os fatores com as médias mais elevadas, verificando-se um aumento em relação à pergunta anterior. No caso da pontualidade, a resposta dos inquiridos justifica-se, em particular quando atualmente os voos sofrem atrasos regulares (principalmente os das companhias aéreas tradicionais) devido a tráfego aéreo e cada vez mais, devido a greves de colaboradores. Quando se verificam especificamente as respostas dos inquiridos que viajam em negócios, para cerca de nove inquiridos (em 20) este é um fator “Totalmente Importante”, enquanto para outros três e seis inquiridos, é um fator “Muito Importante” e “Importante” respetivamente, o que mostra que, devido à natureza da viagem, a pontualidade das companhias torna-se um fator de relevância para os viajantes de negócios. Para os viajantes de negócios, o conforto parece também ser relevante, uma vez que nenhum atribui pouca ou nenhuma importância.

Relativamente aos fatores que no Quadro 9 revelaram pouca importância (entretenimento a bordo, envolvimento em aspetos sociais e programas de fidelização), quando avaliados especificamente em relação às companhias tradicionais, estes já são tendencialmente importantes, dado o aumento das médias. Verifica-se no entanto, variabilidade de respostas, o que se reflete também num

desvio padrão mais elevado, para os três fatores. No caso particular dos programas de fidelização, verifica-se um aumento no grau de importância, o que se justifica uma vez que as companhias aéreas tradicionais, na sua maioria, estão afiliadas a programas de passageiro frequente, o que influenciará a decisão, motivando o viajante a reservar com uma companhia aérea-membro do programa, consoante as vantagens proporcionadas por estas.

Uma vez que se encontram também reunidas as médias das médias, como é possível verificar através dos Quadros 9 e 10, no caso do primeiro quadro, a média total dos graus de importância atribuídos a cada fator é de 3,33, o que significa que, de uma forma geral, as respostas concentram-se na categoria “Importante” (cerca de 10 fatores com este grau de importância), enquanto os restantes 10 fatores encontram-se dispersos e divididos entre as categorias “Pouco Importante”, “Muito Importante” e “Totalmente Importante”. No caso do Quadro 10, verifica-se um aumento da média das médias, de 3,33 para 3,54, e neste caso, já tendencialmente com a categoria “Muito Importante”, contrastando assim com a pergunta anterior. Neste caso, o aumento da média global justifica-se, uma vez que o grau de importância concentra-se em apenas duas categorias, existindo um maior número de fatores considerados muito importantes (cerca de 12), e tendo os restantes grau “Importante”, não havendo dispersão para outros graus de importância.

3.2.9 IMPORTÂNCIA DE FATORES NA ESCOLHA DE UMA COMPANHIA AÉREA DE BAIXO-CUSTO

A décima terceira pergunta do inquérito, semelhante às duas perguntas anteriores, foca na importância dos fatores referidos, mas neste caso, em relação às companhias de baixo-custo. Os resultados dos graus de importância atribuídos pelos inquiridos apresentam-se seguidamente, no Quadro 11:

Quadro 11: Estatística descritiva: Importância de fatores na escolha da companhia aérea (*low-cost*).

		Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante
		1	2	3	4	5
Fatores	Importância	Média	Desvio Padrão	Moda	Máximo	Mínimo
Reputação/ Imagem	Muito Importante	3,51	1,07	3	5	1
Serviço dos colaboradores	Importante	3,06	1,09	3	5	1
Entretenimento a bordo	Pouco Importante	2,21	1,06	2	5	1
Refeições a bordo	Importante	2,50	1,09	2	5	1
Conforto	Importante	3,31	1,00	3	5	1
Preço	Totalmente Importante	4,62	0,69	5	5	2
Aeroporto no qual o voo aterra	Muito Importante	3,63	1,10	3	5	1
Flexibilidade (cancelamentos)	Importante	3,46	1,12	3	5	1
Horários de partida e chegada	Muito Importante	3,64	1,07	4	5	1
Frequência do voo	Importante	3,25	1,16	3	5	1
Segurança transmitida	Muito Importante	4,18	0,98	5	5	1
Pontualidade	Muito Importante	3,76	1,06	3	5	1
Envolvimento das companhias aéreas em aspetos sociais	Pouco Importante	2,40	1,13	2	5	1
Bagagem permitida	Muito Importante	3,56	1,14	3	5	1
Serviço de check-in	Importante	3,33	1,10	3	5	1
Método de pagamento (cartão de débito, crédito, PayPal)	Muito Importante	3,52	1,15	3	5	1
Pagamento de serviços extra (bagagem, pagamento com cartão)	Muito Importante	3,52	1,16	3	5	1
E-Services (check-in online)	Importante	3,36	1,12	4	5	1
Tipo de aeronave	Importante	3,10	1,39	3	5	1
Programas de fidelização da companhia aérea	Pouco Importante	2,47	1,21	2	5	1
Média das Médias			3,32			

Ao analisar o Quadro 11, podemos verificar alguma repetição dos fatores, em particular quando comparados com o Quadro 9. Mais uma vez, o fator preço coloca-se como fator primordial, desta vez aquando da escolha de uma companhia *low-cost*. Filtrando através dos rendimentos, continuamos a encontrar todas as escalas de rendimentos mensais, o que confirma que o preço é um fator de relevância, se não o mais importante, independentemente das possibilidades económicas. Já a segurança transmitida pela transportadora aérea, ainda que “Muito Importante” revelou-se, também em todos os casos, como um fator de extrema importância, reunindo, mais uma vez, a segunda média mais elevada, o que significa que os viajantes poderão reservar as suas viagens com companhias aéreas que transmitam confiança e segurança, podendo facilmente sentir-se relutantes com incidentes recentes que tenham marcado a companhia.

Relativamente aos horários do voo, considerado “Muito Importante” também nos casos anteriores, este é um fator de relevância para os viajantes de negócios, uma vez que 18 entre os 20 viajantes, atribuem, em maior ou menor grau, importância a este fator. O aeroporto no qual o voo aterriza mantém-se como fator de elevada importância, neste caso justificando-se, uma vez que na maioria dos casos, aterriza em aeroportos secundários. De entre os fatores com categoria “Importante”, realça-se o fator “refeições a bordo”, com tendência para uma importância mais reduzida.

Focando agora nos fatores com menor influência nas decisões dos inquiridos, os fatores verificados no Quadro 9 verificam-se novamente (o entretenimento a bordo, o envolvimento em aspetos sociais e os programas de fidelização). Atendendo as respostas dos inquiridos, pode constatar-se que a escolha destes vai ao encontro das características das companhias aéreas de baixo-custo, que como já mencionado anteriormente, oferecem um serviço simples e básico, ou seja, aquilo que os viajantes pretendem, por um preço mais acessível. Fazendo referência às características apresentadas por Teles & Sarmento (2012), as companhias aéreas *low-cost* oferecem poucos ou nenhuns serviços a bordo, o que não aparenta ser um entrave para os inquiridos quando procuram voos com estas companhias, havendo outros fatores de notável influência, como por exemplo o preço e os horários dos voos. No caso dos programas de passageiro frequente, aqui justifica-se a pouca importância atribuída, uma vez que os programas não são característicos das *low-cost*, apesar de já existirem companhias de baixo-custo com determinadas parcerias.

Tal como feito anteriormente, referem-se os critérios mencionados por Kumar e Reinartz (2012), verificando-se, mais uma vez, a importância do preço e dos

horários, havendo, no entanto, uma contradição em relação aos programas de passageiro frequente, quando se trata de companhias aéreas de baixo-custo. Relativamente às características do produto, estas são, de facto importantes, no entanto, com os resultados apresentados, é possível constatar que os viajantes também se adaptam às características, o que se verifica através da pouca importância atribuída pelos serviços prestados a bordo das *low-cost*, como o entretenimento ou as refeições.

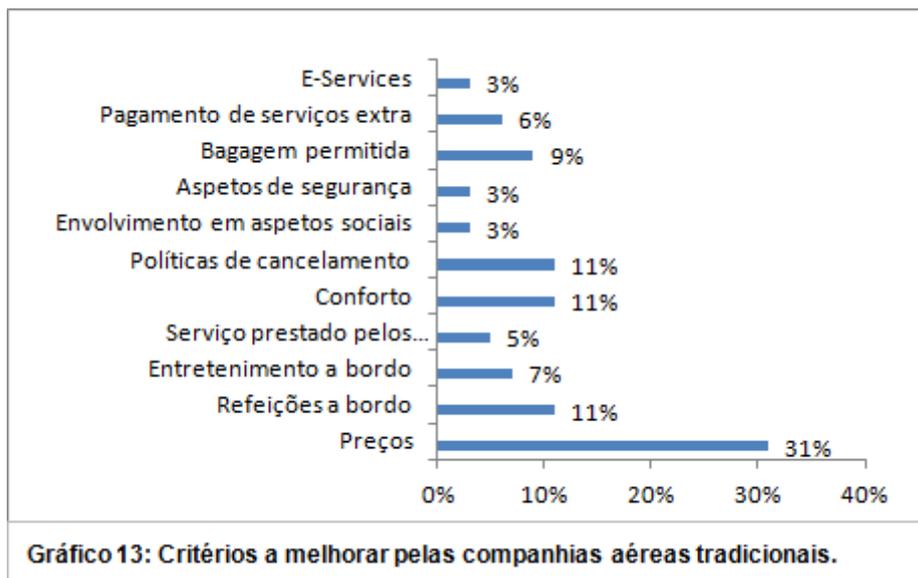
No que respeita a média das médias, o resultado é semelhante ao que se verificou no Quadro 9, havendo, conseqüentemente, uma descida da média global comparativamente ao Quadro 10, das companhias de bandeira. O número de fatores com categoria “Importante” é mais baixo em comparação com o Quadro 9, havendo dispersão de outros fatores para outros graus de importância, o que não aconteceu no caso do Quadro 10 das companhias tradicionais, no qual os fatores estavam apenas distribuídos por dois graus de importância.

3.2.10 CRITÉRIOS A MELHORAR PELAS COMPANHIAS AÉREAS

Na décima quarta e décima quinta perguntas pediu-se aos inquiridos para indicar três critérios que considerassem que as companhias aéreas tradicionais deviam apostar em melhorar. Os critérios a ter em conta foram o preço, as refeições e o entretenimento a bordo, o serviço prestado pelos colaboradores, o conforto, as políticas de cancelamento, o envolvimento em aspetos sociais, os aspetos de segurança, a bagagem permitida, o pagamento de serviços extra e os *E-Services*. Os resultados são apresentados nos Gráficos 13 e 14, que refletem cerca de 600 respostas reunidas, uma vez que cada inquirido (no total de 200) devia indicar três critérios a melhorar.

3.2.10.1 Companhias aéreas tradicionais

Apresenta-se então no gráfico 13 a junção das respostas dos inquiridos, no que respeita as melhorias que gostavam de ver levadas a cabo pelas companhias aéreas tradicionais, estando a percentagem de cada fator a representar o número de vezes que o mesmo foi referido pelos inquiridos.



Como se pode verificar através do Gráfico 13, o critério mais apontado pelos inquiridos é o preço, reunindo 31% dos votos, sendo mencionado cerca de 185 vezes. Este resultado demonstra que, para os inquiridos, os preços das companhias aéreas tradicionais serão, ainda, elevados em comparação com a concorrência bem como o serviço prestado. O resultado vai também ao encontro das respostas reunidas nas perguntas anteriores, no qual o preço foi apontado sucessivamente como um fator “Totalmente Importante”, mostrando, neste caso, que para os viajantes os preços das companhias aéreas tradicionais devem ser mais acessíveis. Relativamente ao segundo critério mais apontado, no Gráfico 13 podemos verificar cerca de três critérios com a mesma percentagem (11%, valor arredondado); no entanto, as políticas de cancelamento (com diferenças decimais) são mais vezes apontadas, aparecendo cerca de 68 vezes nas respostas dos inquiridos. A escolha deste critério revela que para os mesmos as políticas de cancelamento das companhias aéreas tradicionais são inflexíveis, estando as alterações e cancelamentos sujeitos às condições do bilhete adquirido, local de compra, e em muitos casos, o valor não sendo de todo reembolsável. Também com 11% dos votos e o mesmo número de menções (cerca de 65), encontramos dois critérios a ocupar o terceiro lugar: as refeições a bordo e o conforto. Relativamente às refeições, na opinião dos viajantes este parece ser um ponto fraco das transportadoras aéreas e sujeito a melhorias, tendo sido anteriormente considerado como fator importante na escolha aquando da decisão de escolha de uma companhia (com tendência para pouca importância no caso da reserva de um voo *low-cost*). Relativamente ao conforto, na pergunta 12 este critério revelou-se “Muito Importante” para os

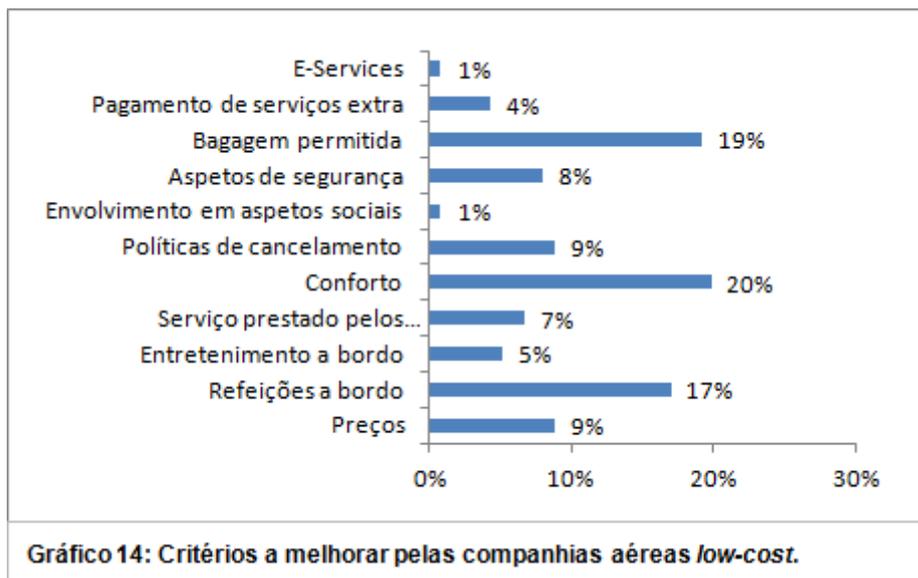
inquiridos, havendo por isso desejo por parte dos inquiridos em melhorar as condições a bordo.

Relativamente aos critérios menos apontados, encontramos três, com 3% dos votos: o envolvimento em aspetos sociais, os aspetos de segurança e os *E-Services*, que poderão ser do agrado dos inquiridos, não sendo colocados como prioridade para as companhias aéreas, ou simplesmente, podem não ter importância, havendo outros critérios mais relevantes a mencionar. No caso do envolvimento das companhias aéreas em aspetos sociais, nas perguntas anteriores este foi um fator maioritariamente pouco importante para os inquiridos, sendo que aqui a baixa percentagem pode continuar a revelar a pouca importância atribuída a este critério. No caso do segundo, os inquiridos parecem não encontrar problemas e nível de segurança transmitida pelas companhias aéreas tradicionais, sendo este um critério consecutivamente elevado em termos de média. Por fim, no caso dos *E-Services*, estes parecem não ter impacto na escolha dos viajantes.

Atendendo os resultados, para os inquiridos, as tarifas, as políticas de cancelamento e as refeições a bordo e o conforto (estas duas com mesmo número de voto), reúnem algumas lacunas, sendo para estes os critérios que gostariam de ver melhorados pelas companhias tradicionais.

3.2.10.2 Companhias aéreas *low-cost*

Verificados os critérios a melhorar pelas companhias aéreas tradicionais, analisam-se agora os resultados obtidos no caso das companhias aéreas de baixo-custo. Como se pôde ver anteriormente, os inquiridos gostariam de ver melhorias a nível dos preços, das políticas de cancelamento, das refeições a bordo e do conforto, levadas a cabo pelas companhias aéreas de bandeira. Já no caso das companhias aéreas de baixo, encontram-se algumas diferenças nas escolhas dos inquiridos e uma maior concentração em mais que um fator, que se poderão constatar seguidamente, no Gráfico 14:



Ao olharmos para os Gráficos 13 e 14, podemos verificar de imediato que existe maior concentração em determinados critérios no gráfico correspondente às companhias de baixo-custo, em comparação com o gráfico das companhias tradicionais onde os resultados estão mais dispersos.

Começando por focar nos critérios mais apontados pelos inquiridos como sujeitos a melhorias, como mostra o gráfico, para os viajantes, o conforto é um dos pontos fracos das companhias aéreas *low-cost*, reunindo 20% dos votos, sendo mencionado cerca de 119 vezes. Apesar de anteriormente o fator conforto ter sido considerado apenas “Importante” no caso destas companhias, os inquiridos partilham da opinião de que esta é uma característica a melhorar pelas *low-cost*. Neste caso, o conforto pode estar relacionado por exemplo, ao conforto físico (estrutura e *design* dos bancos), bem como aos serviços prestados a bordo. Em segundo lugar, com 19% dos votos (sendo mencionado 115 vezes), temos o critério “bagagem permitida”. Este resultado vai ao encontro do grau de importância atribuído anteriormente (“Muito Importante” em todos os casos). As restrições e regras a nível de bagagem implementadas pelas companhias *low-cost* (desde o peso ao pagamento da taxa de suplemento de bagagem) parecem ter impacto na opinião dos inquiridos, que consideram que este deve ser um ponto revisto pelas mesmas. Em terceiro lugar, com 17% dos votos, encontram-se as refeições a bordo (mencionadas 102 vezes) contrastando com os resultados do Quadro 11, no qual são tendencialmente pouco importantes no caso das *low-cost*. Não obstante, apesar de este não ser um critério decisivo na escolha dos viajantes, não deixa de ser apontado como um fator sujeito a

melhorias, podendo ir desde a própria qualidade e variedade das refeições a bordo, ao preço cobrado pelas mesmas. Tal como ocorreu no ponto anterior, no caso dos critérios com menos votação voltamos a encontrar o envolvimento das companhias em aspetos sociais e os *E-Services*, desta vez com a mesma votação (1%, mencionados cinco vezes cada um). O envolvimento por parte das companhias em questões sociais parece não ter influência nas escolhas dos passageiros e a indiferença para com este fator poderá também dever-se à falta de conhecimento acerca do tema. Por outro lado, no caso dos *E-Services*, este foi um critério considerado pelos inquiridos como “Importante” aquando da escolha de uma companhia *low-cost* e os poucos votos atribuídos a este fator pode significar que a funcionalidade dos *E-Services* das companhias de baixo-custo satisfaz os viajantes.

Em suma e revendo os critérios a melhorar pelas companhias aéreas *low-cost*, temos o conforto (apontado como terceiro critério sujeito a melhorias no ponto anterior), a bagagem permitida (que se revela uma das maiores fraqueza das companhias de baixo-custo) e em terceiro lugar, as refeições a bordo (também apontadas no ponto anterior, em terceiro lugar). O preço e as políticas de cancelamento, considerados primeiro e segundo fatores de melhoria para as companhias tradicionais, respetivamente, reuniram 9% de votos no caso das *low-cost*.

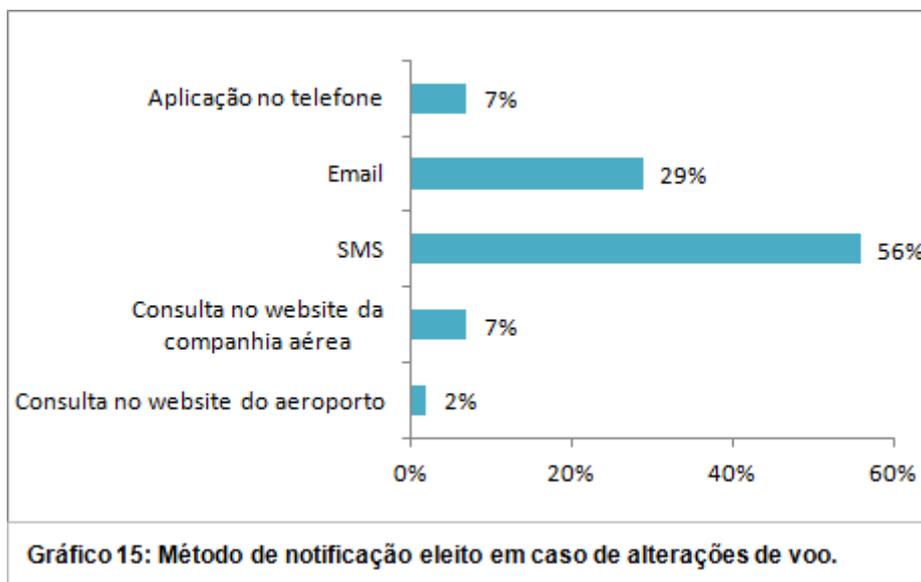
3.2.11 MÉTODOS DE NOTIFICAÇÃO, PAGAMENTO DE TAXAS EXTRA E ATIVIDADES PREFERIDAS A BORDO

De seguida analisam-se os resultados obtidos para as perguntas 16, 17 e 18 do inquérito, relativamente ao método de notificação eleito em caso de alterações no voo, a taxa que os inquiridos mais consideram inaceitável de pagar, bem como as atividades preferidas dos mesmos. Os resultados de cada pergunta apresentam-se respetivamente, nos Gráficos 15. 16 e 17.

3.2.11.1 Método de notificação eleito em caso de alterações no voo

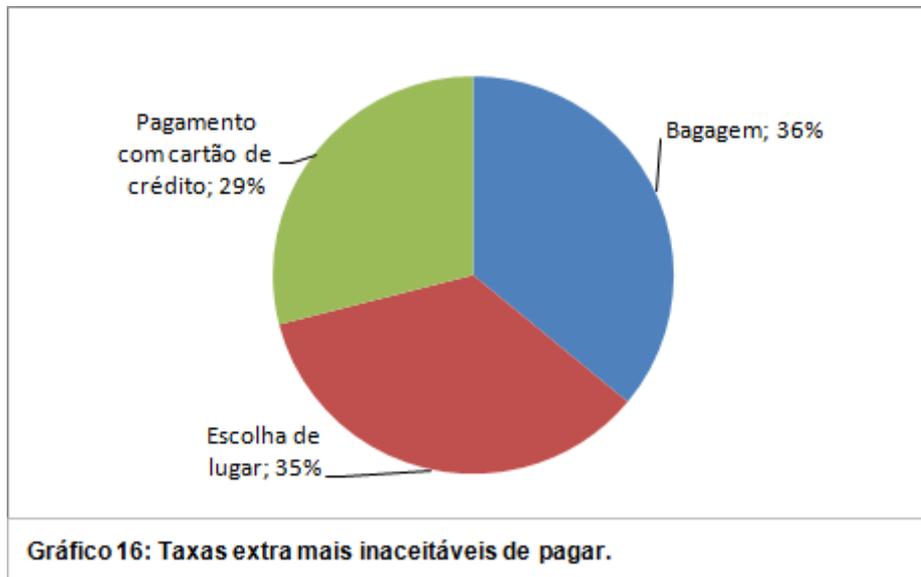
Na pergunta 16 os inquiridos foram questionados relativamente ao método de notificação que mais influenciaria a sua escolha, se tivessem oportunidade de escolher entre várias opções (consulta nos *websites* do aeroporto ou da companhia,

por SMS, *Email* ou aplicação no telefone), para serem informados de possíveis alterações ou cancelamentos do voo. Como se pode ver através do Gráfico 15, a notificação por SMS é o método eleito pelos inquiridos:



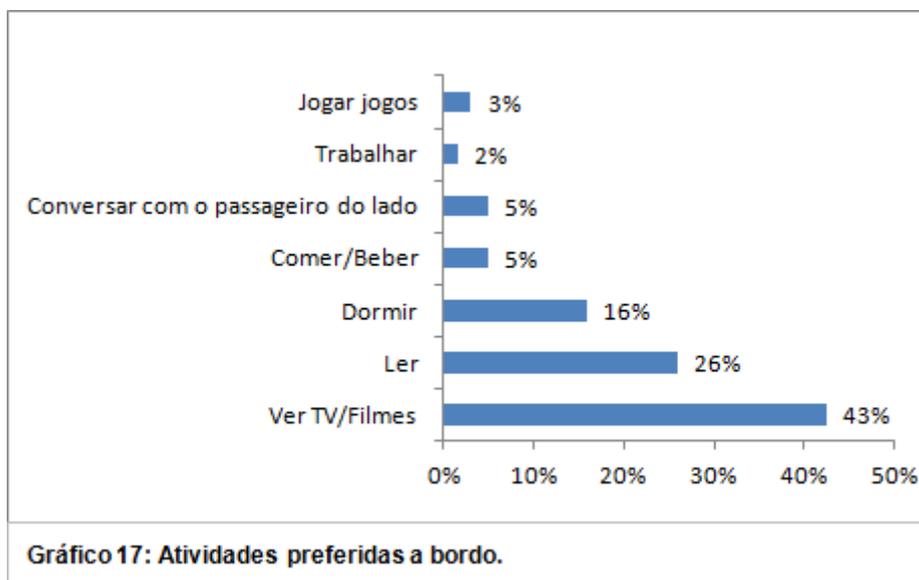
Como é possível constatar, 56% dos inquiridos (112), ou seja mais de metade da amostra, elege a SMS como método de notificação, se a companhia aérea providenciasse apenas um, para notificar os passageiros de possíveis alterações ou cancelamentos do voo. A eleição deste método justifica-se, uma vez que se trata de um meio de contacto mais direto e mais acessível, não sendo, no entanto, utilizado pelas companhias aéreas. Em segundo lugar os inquiridos elegem a notificação por *email*, com 29% dos votos, o que requer, no entanto, acesso à Internet. O mesmo se aplica aos restantes métodos apresentados, com percentagens mais baixas, o que se pode dever à menor acessibilidade, uma vez que a consulta nos *websites* e através da aplicação do telefone exigirão sempre conexão à Internet, nem sempre disponível aos viajantes. Ainda assim, mas com uma diferença mínima, a consulta no *website* da companhia aérea coloca-se como terceiro método de eleição. As aplicações nos telemóveis parecem reunir cada vez mais seguidores, uma vez que neste caso, um maior número de inquiridos preferia ter acesso à informação correspondente ao voo através da aplicação (com 7% dos votos), ferramenta que providencia informação direta e concisa, enquanto apenas uma minoria de 2% prefere consultar o estado do voo na página do aeroporto.

3.2.11.2 Taxa extra mais inaceitável de pagar



Já na décima sétima pergunta do questionário, os inquiridos partilharam a sua opinião relativamente às taxas extra cobradas pelas companhias aéreas, elegendo aquela que consideram mais inaceitável de pagar. Como é possível verificar através do Gráfico 16, as respostas estão bastante divididas, em particular por dois critérios: a bagagem e a escolha de lugar, o que não nos permite concluir que o pagamento da bagagem é, sem margem de dúvidas, a taxa que mais incomoda os inquiridos. No entanto, com uma diferença de 1%, coloca-se em primeiro lugar, o que significa que a cobrança de uma taxa extra pela bagagem de porão, mais característica das companhias *low-cost*, pode ser um fator desmotivador, podendo mesmo um indivíduo desistir de reservar voo com determinada companhia, optando por reservar com outra que já tenha este valor integrado no preço total. A escolha de lugar, com 35% dos votos compete com o fator bagagem, podendo também levar um indivíduo a desistir de marcar um lugar específico no voo, quando é cobrada uma taxa para esta opção. Em terceiro lugar encontra-se a taxa cobrada pelo pagamento com cartão de crédito, não sendo do agrado de 29% dos inquiridos. No entanto, alargando o leque de possibilidades para os viajantes, muitas companhias aéreas já providenciam hoje outros métodos de pagamento, por exemplo, através de cartão de débito e também de PayPal, ambos isentos, em grande parte dos casos, de taxas extra.

3.2.11.3 Atividades preferidas a bordo

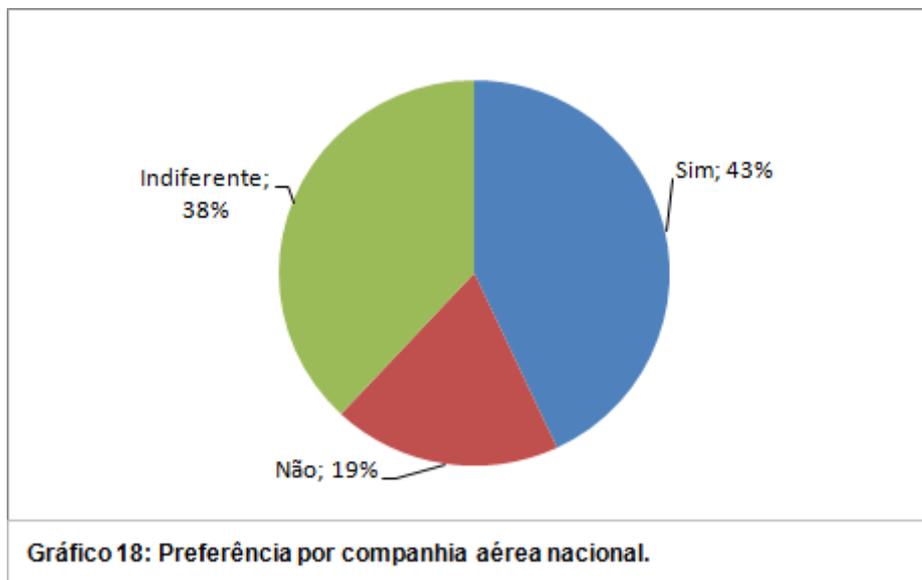


Como mostra Gráfico 17, os inquiridos têm preferência por ver TV e/ou filmes a bordo, atividade esta que reúne 43% dos votos. Este resultado contrasta com os resultados obtidos anteriormente, uma vez que em duas ocasiões este fator obteve pouca importância, sendo considerado importante no caso das companhias aéreas tradicionais. Apesar deste critério não influenciar diretamente a escolha dos viajantes, é notória a preferência destes, que claramente gostam de tirar vantagem dos programas, séries e filmes exibidos a bordo, podendo, no entanto, utilizar os dispositivos eletrônicos pessoais para ver os filmes e séries da sua preferência, por exemplo nos *iPads* e *tablets*. A segunda atividade com maior preferência, 26% dos votos, é ler, o que demonstra que os inquiridos também gostam de aproveitar as horas de voo para dedicar algum tempo à leitura. Já 16% dos inquiridos prefere dormir durante as horas de voo, enquanto um total de 10% dos inquiridos gosta de passar o tempo a comer e a beber (5%) e a conversar com o passageiro sentado ao lado (5%), podendo este ser ou não conhecido do viajante. Com uma percentagem baixa encontram-se os jogos, uma vez que apenas 3% dos inquiridos passa as horas de voo a jogar jogos. Por fim, com uma percentagem pouco significativa estão aqueles que aproveitam as horas de voo para trabalhar, representando apenas 2% dos inquiridos. De entre estes, dois inquiridos viajam mais regularmente por motivos de negócios e outro por lazer, o que não significa que indivíduos a viajar em trabalho passem necessariamente o tempo do voo a trabalhar.

3.2.12 PREFERÊNCIA E FIDELIDADE A COMPANHIAS AÉREAS

As duas últimas perguntas do inquérito focam na preferência dos inquiridos em termos de companhia aérea (neste caso, nacional) e no sentido de fidelidade para com uma companhia. Os resultados apresentam-se nos Gráficos 18 e 19.

3.2.12.1 Preferência por companhia aérea nacional

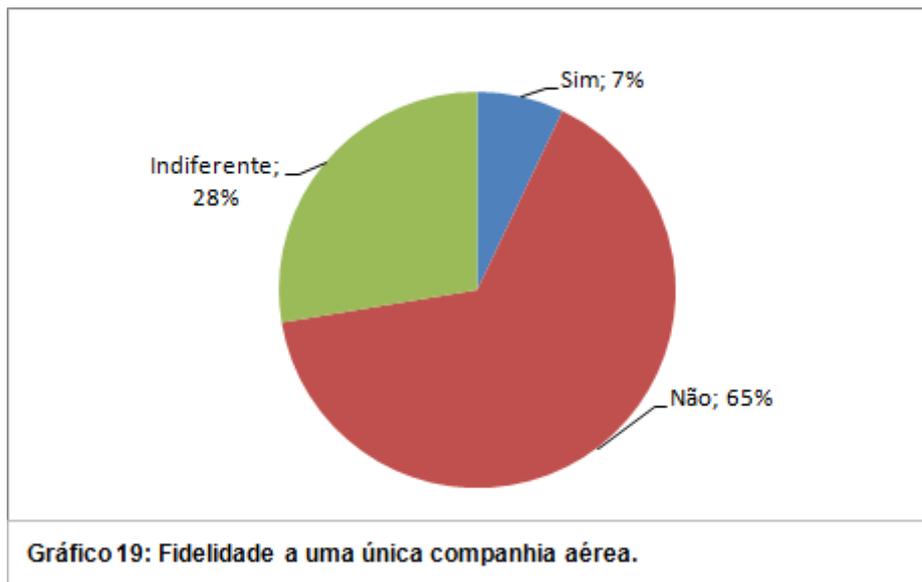


Como se pode verificar através do Gráfico 18, a maioria dos inquiridos demonstra preferência pela companhia aérea nacional (cerca de 43%), não sendo esta no entanto, uma preferência evidente, uma vez que para 38% dos viajantes, reservar com a companhia aérea nacional não é uma questão primordial, sendo indiferente reservar ou não com a mesma. Por outro lado, 19% dos inquiridos alega não ter preferência pela companhia aérea nacional.

Relativamente aos inquiridos que procuram viajar com a companhia aérea nacional, tal pode dever-se, por exemplo, a um sentimento de identificação com a companhia, pela mesma ser nacional, mas também pela identificação com a cultura e princípios da empresa. Muitos viajantes poderão também preferir voar com a companhia aérea nacional por questões de comunicação, uma vez que o entendimento poderá naturalmente ser mais fácil, se tanto colaboradores e passageiros comunicarem na

mesma língua. Por outro lado, os programas de passageiro frequente poderão também ter influência na escolha dos viajantes. Como mencionado anteriormente, 38% dos inquiridos tem uma posição neutra em relação a esta questão, o que significa que reservar ou não com a companhia nacional poderá exclusivamente depender de um conjunto de fatores, como o preço, os horários do voo, a frequência, por exemplo. Por último, cerca de 19% dos inquiridos diz não dar especificamente preferência à companhia aérea nacional, podendo estes ter preferência por outra companhia, ou podendo também este sentimento resultar de experiências menos positivas vividas tidas anteriormente com a companhia aérea nacional.

3.2.12.2 Fidelidade a uma única companhia aérea



Quando questionados relativamente à fidelidade a uma companhia aérea, a resposta dos inquiridos é clara: a maioria dos viajantes (cerca de 65%, correspondendo a 130) não é fiel a uma única companhia, enquanto para 28% dos inquiridos o conceito de fidelidade a uma companhia é indiferente. Como mostra o Gráfico 19, apenas uma minoria (7%) afirma ser fiel a uma única companhia aérea.

Relativamente aos inquiridos que não são fiéis a uma única companhia, tal pode dever-se, por exemplo, ao facto das companhias aéreas não voarem todas para os mesmos destinos, fazendo com que os inquiridos voem com outras companhias em

viagens diferentes. A existência de inúmeras companhias aéreas faz também com que exista um variado leque de opções para os viajantes, que podem assim apreciar os serviços prestados por mais que uma companhia. Adicionalmente, como mencionado anteriormente, reservar ou não com a mesma companhia aérea sucessivamente pode depender de vários fatores, como as tarifas, os horários, a frequência do voo, aplicando o mesmo motivo aos inquiridos que têm uma posição neutra em relação à fidelidade a uma única companhia aérea. Por fim, no caso dos inquiridos que são fiéis a uma única companhia, tal pode acontecer se por exemplo um indivíduo viajar regularmente para o mesmo destino. A resposta positiva dos inquiridos pode também estar diretamente relacionada à pergunta anterior da preferência pela companhia aérea nacional, uma vez que a maioria dos inquiridos que respondeu “Sim” a esta questão (cerca de 15 inquiridos), afirmou ter preferência pela companhia aérea nacional (cerca de 12 respostas afirmativas). Mais uma vez, os programas de fidelização da companhia aérea poderão também ter influência na preferência dos viajantes.

3.3 ENTREVISTAS

População: 11 entrevistados, profissionais do setor da aviação.

Como já mencionado anteriormente, para melhor conhecer as características da indústria da aviação, levaram-se a cabo 11 entrevistas, feitas a indivíduos diretamente ligados ao setor do transporte aéreo. As questões colocadas, de caráter geral, servem para conhecer o ponto de vista dos profissionais do setor acerca das escolhas e preferências dos passageiros (que testemunham diariamente), bem como para conhecer as suas opiniões relativamente às características e tendências da indústria da aviação. As respostas dos entrevistados, como também mencionado anteriormente, refletem opiniões pessoais, excluindo divulgação de informação interna de qualquer organização.

As entrevistas são analisadas através da matriz cromática das unidades de contexto e de registo (com base em Sarmiento, 2013), com intuito de recolher os pontos essenciais de cada resposta, apresentando-se, posteriormente, um quadro com a análise de conteúdo final de cada questão, que ajuda a retirar as conclusões de cada pergunta, verificando a frequência com que cada entrevistado menciona determinadas características.

3.3.1 CONCORRÊNCIA ENTRE COMPANHIAS AÉREAS

Q1: *Relativamente à posição das companhias aéreas no mercado, considera que neste momento as companhias aéreas de bandeira e as low-cost competem diretamente?*

A matriz cromática das unidades de contexto e de registo apresenta-se de seguida, no Quadro 12:

Quadro 12: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 1.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- "Parcialmente (depende dos segmentos de mercado)."	1.1
#2	- "Sim, sem margem de dúvida."	1.2
#3	- "Afirmativo. Destacando-se, primordialmente, as que operam na Europa."	1.2 1.1
#4	- "Apenas em rotas específicas."	1.1
#5	- "No, they each target a different type of customer base."	1.3
#6	- "Apenas no lazer, mais para individuais. No <i>corporate</i> e grupos a percentagem é mínima."	1.1
#7	- "Nos voos de médio-curto curso sim (Lisboa-Londres, por exemplo); longo-curso não."	1.1
#8	- "Sim, ainda que maioritariamente só nas rotas de curta duração (<i>short-haul / medium-haul</i>)."	1.2 1.1
#9	- "Não. Acho que o modelo das companhias LCC não pode ser adotado por uma companhia de bandeira e vice-versa." - "É óbvio que em determinadas rotas (ex. Lisboa-Londres) acabam por competir diretamente mas não é algo que possa ser aplicável a todas as rotas."	1.3 1.1
#10	- "Absolutamente, pelo menos para 80% dos passageiros que utilizam ou utilizaram as ditas companhias de bandeira (isto para ligações de curta distância, até 3 horas)." - "As low-cost rivalizam hoje tanto em número de ligações como em horários que disponibilizam."	1.1 1.2
#11	- "Não. São negócios diferentes com objetivos diferentes."	1.3

Quadro 13: Análise de conteúdo final da questão 1 da entrevista.

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Questão 1															
Concorrência entre companhias de bandeira e <i>low-cost</i>	1.1 Aplicável em certas rotas, segmentos de mercado	X		X	X		X	X	X	X	X			8	73%
	1.2 Existente		X	X	X		X	X	X	X	X			8	73%
	1.3 Inexistente					X				X		X		3	27%

Conclusão da questão 1: Como se pode verificar através dos resultados apresentados nos Quadros 12 e 13, é da opinião geral dos entrevistados de que hoje, verifica-se concorrência direta entre companhias aéreas tradicionais e companhias de baixo-custo. Cerca de 73% dos entrevistados consideram que a concorrência existe, no entanto, reforçam que esta existe quando aplicada em certas rotas e determinados segmentos de mercado. Dentro desta especificidade, os entrevistados destacam as companhias que operam na Europa, os voos de média e curta duração (como por exemplo, Lisboa-Londres). O segmento de lazer é também mencionado como um segmento onde a concorrência entre as companhias de bandeiras e as *low-cost* é existente. Representando uma percentagem mais baixa (27%), três dos entrevistados consideram que as companhias aéreas tradicionais e as de baixo-custo não competem diretamente, explicando que ambas têm diferentes mercados-alvo e oferecem serviços distintos, tendo objetivos também diferenciados. O entrevistado 9 acredita que não existe concorrência direta entre ambas as companhias explicando que “o modelo das companhias LCC não pode ser adotado por uma companhia de bandeira e vice-versa”, no entanto, refere que em rotas muito específicas, como Lisboa-Londres), podem concorrer diretamente.

Em suma, a maioria dos profissionais do setor partilha da opinião de que companhias aéreas tradicionais e as *low-cost* mantêm uma posição competitiva no mercado, concorrendo diretamente, sendo a concorrência entre ambas mais evidente em determinados segmentos de mercado e em rotas específicas.

3.3.2 FATORES DE PREFERÊNCIA NA ESCOLHA DE UMA COMPANHIA

Q2: Quais os grandes fatores que farão das companhias aéreas de bandeira, a preferência dos passageiros? E por outro lado, quais os fatores que farão o passageiro optar por uma low-cost?

A matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2 apresenta-se no Quadro 14:

Quadro 14: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 2.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- “Low-cost, como o próprio nome indica será o preço.” - Companhias de bandeira competem na qualidade/preço.	2.1 2.2
#2	- “O fator que leva à compra de low-cost é o preço.” - “Os fatores que levam à compra de companhias de bandeira são a segurança e a confiança.”	2.1 2.3 2.4
#3	- “Companhias de bandeira tendem a dispor de um serviço/produto mais abrangente.” - “Quanto às low-cost, oferecem, essencialmente, preço.”	2.5 2.1
#4	- As companhias aéreas de bandeira distinguem-se por um serviço mais completo e aprimorado. - As low-cost (...) apostam no preço baixo como forma de cativar os passageiros.	2.5 2.1
#5	- Price is king (low-cost). - Comfort and amenities offered by the legacy carriers is what really sets them apart from the low-cost carrier.	2.1 2.6
#6	- “Companhia de bandeira: frequências, horários, serviço (de bordo e de terra), assistência nos balcões dos aeroportos, pontualidade e bagagem autorizada.” - “Low-cost: tarifas dos bilhetes comprados com grande antecedência e pontualidade.”	2.5 2.1
#7	- “Pode ter a ver com a fidelidade do cliente, o fator segurança e full-service (refeições).” - “O preço é o principal fator para escolher low-cost.”	2.3 2.5 2.1
#8	- “A complementaridade de destinos Short, Medium e Long Haul aliado ao service level das companhias de bandeira são fatores de preferência reconhecidos pelos passageiros.” - “Já no caso das low-cost, o preço é o fator com maior peso na escolha do passageiro.”	2.2 2.1
#9	- “Como passageiro frequente de ambas, acabo por escolher uma companhia de bandeira para longo percurso, quando valorizo conforto, entretenimento, confiança.” - “Considero as low-cost uma excelente opção (...) como alternativa para viagens de última hora em que os valores de companhias de bandeira acabam por ser excessivamente altos.”	2.6 2.4 2.1

#10	- “Os fatores que diferenciam as companhias aéreas de bandeira prendem-se com uma maior qualidade de serviços que disponibilizam... Tem serviços adicionais (...).” - “Em relação às <i>low-cost</i> o fator preço parece-me fator quase único para a escolha dos passageiros.”	2.2 2.5 2.1
#11	- “Companhia de Bandeira: Fiabilidade, Segurança , Inovação, Simpatia.” - “ Preço apelativo .”	2.3 2.1

No quadro 15 apresenta-se a análise de conteúdo final da pergunta 2:

Quadro 15: Análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista.

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Questão 2															
Fatores de preferência na escolha de uma companhia	2.1 <i>Low-cost</i> : preço	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
	2.2 Bandeira: qualidade	X							X		X			3	27%
	2.3 Bandeira: segurança	X						X				X		3	27%
	2.4 Bandeira: confiança		X							X				2	18%
	2.5 Bandeira: serviço/produto completo			X	X		X	X			X			5	45%
	2.6 Bandeira: conforto					X				X				2	18%

Conclusão da questão 2: Como mostram os Quadros 14 e 15, a opinião dos entrevistados quanto ao fator que leva os passageiros a escolher uma companhia *low-cost* é unânime: 100% dos entrevistados considera que o preço é o principal fator de preferência por uma companhia de baixo-custo. Por outro lado, se todos os entrevistados estão em consonância quanto ao fator que atrai os viajantes para uma *low-cost*, no caso das companhias aéreas tradicionais, as opiniões são mais variadas, sendo mencionados vários fatores, e não apenas um fator primordial. Com uma percentagem mais elevada, 45% dos entrevistados apontam o serviço/produto completo e abrangente providenciado pelas companhias aéreas tradicionais, como fator que leva os passageiros a reservar com estas companhias. Destes serviços,

como mencionado pelos entrevistados, podem fazer parte as refeições (entrevistado 7), o acesso a *lounges* privados e mesmo a recolha da bagagem ao domicílio (entrevistado 8). Com a mesma percentagem, 27%, a qualidade dos serviços prestados e a segurança transmitida pelas companhias aéreas tradicionais colocam-se como fatores de preferência na opinião de três dos entrevistados. O entrevistado 2 por exemplo, indica que as companhias aéreas tradicionais competem com as *low-cost* na relação qualidade-preço. Também com a mesma percentagem mas mais baixa (18%), encontram-se os fatores “confiança” e “conforto”.

Resumindo o mencionado anteriormente, através dos resultados apresentados, torna-se evidente que os entrevistados concordam que o fator “preço” é a principal característica atrativa das companhias aéreas de baixo-custo, enquanto as companhias aéreas tradicionais parecem reunir um leque mais vasto de características que justificam a preferência, havendo maior ênfase nos pacotes e serviços mais completos providenciados pelas companhias de bandeira.

3.3.3 FATORES INFLUENCIADORES NUM PASSAGEIRO DE NEGÓCIOS

Q3: *Considera que um passageiro que viaje em negócios será influenciado por critérios diferentes daquele que viajará em lazer? Se sim, quais serão?*

De seguida, apresenta-se no quadro 16 a matriz cromática das unidades de contexto e registo da pergunta 3:

Quadro 16: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 3.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- “Sim. <i>Network</i> e <i>horários</i> .”	3.1
#2	- “Ao passageiro de negócios interessa-lhe <i>horários</i> e <i>localização</i> e só depois o preço.”	3.1 3.2
#3	- “Sim, em negócios preocupamo-nos mais com serviço, incluindo pontualidade, <i>flexibilidade</i> , <i>rapidez</i> em prol do serviço oferecido durante o voo.”	3.3 3.4
#4	- “Sim. <i>Horários de voos</i> , <i>localização dos aeroportos</i> , <i>flexibilidade de alteração dos planos de viagem</i> .”	3.1 3.2 3.3

#5	- “Yes and the business traveler will opt for schedule , more flights at desire times and non-stop versus connecting flights.”	3.1
#6	- “Sim. O horário dos voos e a grande necessidade de alteração de voos até ao último minuto , bem como já no destino, consoante as agendas.”	3.1 3.3
#7	- “Um passageiro que viaja em negócios poderá estar dependente dos acordos da empresa, a política de viagem, os horários .”	3.1
#8	- “Sim, tem menos flexibilidade em termos de datas/ horários de voos .”	3.3 3.1
#9	- “Sim. Viajar afeta imenso a produtividade. (...); o incómodo de ter de desligar o portátil durante boa parte do voo, não ter acesso a um lounge onde posso passar a maior parte do tempo a trabalhar, ter de esperar vários minutos para embarcar e desembarcar .”	3.4
#10	- “Sim é. O passageiro que viaja em negócios procura um excelente serviço, rápido (ou simples o suficiente para não perder tempo) mas com qualidade suficiente que o faça voltar. Quer passar o menos tempo possível no aeroporto ou avião.” - “Aqui os horários de voo podem ser cruciais na escolha da companhia.”	3.4 3.1
#11	- “Sim, quem viaja em negócios procura sempre os melhores horários e preços, sendo que o horário influencia a decisão na escolha da companhia .”	3.1

No quadro 17 apresenta-se a análise de conteúdo final da pergunta 3:

Quadro 17: Análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista.

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão 3														
Fatores influenciadores num passageiro de negócios	3.1 Horários dos voos	X	X		X	X	X	X	X		X	X	9	82%
	3.2 Localização dos aeroportos		X		X								2	18%
	3.3 Flexibilidade			X	X		X		X				4	36%
	3.4 Rapidez dos serviços			X						X	X		3	27%

Relativamente à pergunta 3, a visão dos entrevistados é unânime: os viajantes de negócios são de facto influenciados por fatores diferentes daqueles que viajam por motivos de lazer. Como fatores influenciadores e atendendo as respostas dos

entrevistados, parecem ser quatro as principais características tidas em conta aquando da marcação de uma viagem de negócios: os horários dos voos, a localização dos aeroportos, a flexibilidade e a rapidez dos serviços prestados.

Analisando os fatores apontados por ordem de referência, 82% dos entrevistados (ou seja, nove entrevistados) apontam os horários dos voos como fator principal a ter em conta em viagens de negócios, sendo que o entrevistado 6 menciona também uma maior frequência dos voos nas companhias tradicionais, permitindo assim, um maior leque de opções em termos de horários; o entrevistado 10 acrescenta também que um passageiro de negócios “quer passar o menos tempo possível no aeroporto ou avião”, justificando a relevância dos horários na escolha. A seguir aos horários dos voos, faz-se mais referência à questão da flexibilidade (36%, mencionada quatro vezes), que aqui tanto pode ser do lado das companhias (flexibilidade quanto a cancelamentos por parte do passageiro, por exemplo), como do lado do próprio passageiro (menor flexibilidade quanto a atrasos nos voos). A rapidez dos serviços prestados é o terceiro fator mais apontado (27%), sendo que o entrevistado 9 explica que este é um fator importante uma vez que viajar “afeta imenso a produtividade”, se o passageiro por exemplo, tiver de esperar muito tempo para embarcar e desembarcar. Tal como mencionado anteriormente pelo entrevistado 10, o passageiro de negócios pretende evitar passar demasiado tempo no aeroporto ou no avião, esperando assim um serviço rápido “ou simples o suficiente para não perder tempo”. Por último, a localização dos aeroportos (embora com a percentagem mais baixa, 18%), também aparece como fator influenciador. Tal poderá estar relacionado com o tipo de companhia aérea escolhida para viajar: como aponta o entrevistado 8, o passageiro de negócios “pretende voar para aeroportos principais e não para aeroportos secundários, normalmente utilizados por *low-cost*”, preferindo os primeiros pela localização mais central, mas acrescenta que “caso exista uma grande diferença de preços entre as companhias, poderá levar o passageiro *corporate* a voar em *low-cost*”.

Para além dos mencionados acima, referem-se também fatores como a pontualidade e as viagens sem escala, apontados uma vez.

3.3.4 INTERNET A BORDO E O IMPACTO NOS PASSAGEIROS

Q4: O acesso à Internet a bordo é uma situação ainda recente, havendo, no entanto, já várias companhias aéreas a demonstrar interesse em oferecer este serviço aos

passageiros. Acha que esta facilidade terá um grande impacto nos passageiros, a nível de adesão?

Apresenta-se seguidamente a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4, no quadro 18:

Quadro 18: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 4.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- “Sim. Pessoas que viajam em negócios aproveitam melhor o tempo da viagem. Para o cliente de lazer irá servir como entretenimento.”	4.1
#2	- Sim, como forma do passageiro estar ocupado durante o voo.	4.1
#3	- Sim, as novas tecnologias são um “ <i>must</i> ” face às exigências atuais.	4.1
#4	- “Poderá ter algum impacto no início quando houver ainda poucas companhias a oferecer o serviço. No futuro penso que terá uma importância mínima e tendencialmente apenas para quem esteja a viajar em negócios.”	4.2
#5	- “Yes, customers want to stay connected (...).”	4.1
#6	- “Para alguns, apenas no longo curso, no entanto não acredito que seja fator decisivo na hora de escolha da companhia/voo.”	4.3
#7	- “Nos voos de médio-curto curso pode não ter. Nos de longo curso já poderá ser diferente (nove horas de voo, por exemplo). Num voo curto não creio que seja decisivo.”	4.2 4.3
#8	- Penso que no imediato não, no entanto no futuro poderá ser fator de decisão no momento da escolha da companhia desde que os valores a pagar por uso de dados sejam acessíveis.	4.2
#9	- “Sim, especialmente no que respeita a passageiros que viajam por motivos de negócios inicialmente.”	4.1
#10	- “Todas as companhias aéreas, <i>low-cost</i> ou não, vão oferecer o serviço <i>wi-fi</i> no futuro de forma gratuita. Pelo facto de já ter viajado com este serviço disponível considero hoje uma mais-valia, quer para quem viaja por motivos profissionais ou em lazer.”	4.1
#11	- “Grande impacto talvez não. É verdade que muitas pessoas, em particular os jovens, usam a Internet em todo o lado, mas na hora de viajar, acho que vão mais pelo preço da viagem que a companhia oferece do que propriamente as facilidades a bordo.”	4.2

No quadro 19 apresenta-se a análise de conteúdo final da pergunta 4 da entrevista:

Quadro 19: Análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista.

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão 4														
Impacto da Internet a bordo nos passageiros	4.1 Impacto positivo	X	X	X		X				X	X		6	55%
	4.2 Reticência				X			X	X			X	4	36%
	4.3 Fator não decisivo						X	X					2	18%

Como se pode verificar através dos Quadros 18 e 19, os profissionais entrevistados parecem ter uma visão geral positiva em relação ao impacto da Internet a bordo, sendo esta opinião partilhada por 55% dos entrevistados. As razões apontadas pelos entrevistados, quanto ao possível sucesso deste fenómeno são, por exemplo, a vantagem para os passageiros de negócios, que “aproveitam melhor o tempo da viagem”; a forma como ajuda um passageiro a passar o tempo, como forma de entretenimento. O entrevistado 3 por exemplo, acredita que “as novas tecnologias são um “*must*” face às exigências atuais”.

Apesar de a maioria dos entrevistados acreditar nas vantagens e no impacto positivo da Internet a bordo, são também alguns os entrevistados que demonstram alguma resistência quanto a este fenómeno, demonstrada em 36% das respostas. Por exemplo, o entrevistado 4 considera que a Internet “poderá ter algum impacto no início quando houver ainda poucas companhias a oferecer o serviço”, mas que ao longo do tempo perderá importância, passando a interessar mais particularmente os viajantes de negócios. Dois dos entrevistados fazem, por exemplo, referência a questões de preço: o entrevistado 8 considera que haver Internet a bordo pode ser um fator decisivo no momento de escolha do voo, “desde que os valores a pagar por uso de dados sejam acessíveis”; por seu lado, o entrevistado 11 refere que, apesar de hoje as pessoas utilizarem cada vez mais a Internet em qualquer lado, no momento da viagem, outros fatores terão mais peso, como o preço do bilhete. Já o entrevistado 7 considera que o impacto da Internet terá influência (ou não) consoante o tipo de voo em causa, explicando que em voos de médio-curto curso poderá não ter, mas que “nos de longo curso já poderá ser diferente (nove horas de voo, por exemplo)”. Por último, em duas ocasiões (representando 18%), a Internet a bordo não é considerada como fator decisivo na

escolha de um voo, por dois dos entrevistados. Por exemplo, na opinião do entrevistado 6, a Internet a bordo pode ter importância para alguns indivíduos apenas no longo curso, no entanto, o mesmo não acredita que esta “seja fator decisivo na hora de escolha da companhia/voo.” No caso do entrevistado 7, apesar da opinião dividida (possibilidade de influência em voos de longo curso), o mesmo acredita que num voo de curto curso, a Internet não se colocará como fator decisivo.

Com base nas respostas dos entrevistados, podemos concluir que a Internet a bordo representa uma característica positiva para as companhias aéreas trazendo vantagens para os passageiros, havendo, no entanto, algumas dúvidas quanto à sua relevância a longo prazo e ao segmento de mercado, verificando-se uma maior tendência, para os entrevistados, nas vantagens para passageiros de negócios e viagens de longo curso.

3.3.5 O PAPEL DOS PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

Q5: No que respeita a programas de fidelização, considera que estes têm um papel determinante na opção do passageiro, reservando assim, apenas com a respetiva companhia aérea ou companhias-membro da aliança?

A matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 5 da entrevista apresenta-se no quadro 20:

Quadro 20: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 5.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- “Sim. Um bónus extra (prémios e <i>status</i>) é sempre algo de simpático que um cliente gosta de receber.”	5.1
#2	- “Sim, principalmente se o passageiro viaja muito em trabalho, pois desta forma acumula milhas para usar nas suas viagens de lazer.”	5.2
#3	- “A fidelização dum passageiro (...) é manifestamente vantajosa, dado influenciar a tomada de decisão, o de se optar por uma outra companhia face às vantagens/benefícios disponíveis que se valorizam.”	5.1
#4	- “Há vários tipos de passageiros: os que irão viajar sempre pela companhia que ofereça a tarifa mais baixa (não são, de todo, fiéis); os que tentam viajar numa companhia que faça parte de uma aliança permitindo-lhes obter milhas num só cartão; ou os que escolhem sempre a mesma companhia, independentemente do preço do bilhete.”	5.3

#5	- “Yes, loyalty programs are just that, customers accumulate miles to redeem with alliance and partner airlines since most airlines do not fly to all the desire places customers want to go.”	5.1
#6	- “Para quem faz viagens de longo curso com frequência, sim. Poderão posteriormente redimir as milhas em outros voos ou fazer upgrades nos longos cursos, por exemplo.”	5.2
#7	- “Não apenas, mas acho que são muito influenciados.”	5.3
#8	- “Sim, desde que o fator preço não se sobreponha ao de fidelização.”	5.3
#9	- “Considero que existe algum cuidado na seleção de determinados voos e sempre que possível, marcação com uma companhia específica especialmente em viagens de negócios ou longo curso.”	5.2
#10	- “Como todos os programas de fidelização, de aviação ou não, têm o seu papel ou não existiriam. (...) Diria que sim é importante mas não fator crucial.”	5.3
#11	- “Como praticamente todas as companhias aéreas têm um programa destes, o cliente vai escolher a companhia com base nos benefícios que pode usufruir com o programa de fidelização.”	5.1

No quadro 21 apresenta-se a análise de conteúdo final da pergunta 5 da entrevista:

Quadro 21: Análise de conteúdo final da questão 5 da entrevista.

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Questão 5															
O papel dos programas de fidelização	5.1 Papel determinante na escolha	X		X		X							X	4	36%
	5.2 Casos específicos		X				X			X				3	27%
	5.3 Concorrência com outros fatores				X				X	X		X		4	36%

Como é possível verificar através dos Quadros 20 e 21, as opiniões dos profissionais do setor da aviação estão algo divididas, podendo no entanto constatar-se que os programas de fidelização, mais concretamente, os programas de passageiro frequente, desempenham, de uma maneira geral e em casos específicos, um papel importante na decisão de um passageiro, aquando da reserva de um voo e escolha

de uma companhia aérea. Cerca de 36% dos entrevistados consideram que os programas de passageiro frequente têm grande influência na decisão dos passageiros, mencionando alguns motivos: para o entrevistado 1, por exemplo, estes têm um papel importante pois “um bônus extra (prêmios e *status*) é sempre algo de simpático que um cliente gosta de receber.”; já o entrevistado 11 acrescenta que para as companhias aéreas “os programas de fidelização são, sem dúvida, extremamente importantes para conhecer o passageiro e suas preferências”, dando oportunidade a estas de tratar cada cliente como único, e por isso, este “vai escolher a companhia com base nos benefícios que pode usufruir com o programa de fidelização”. Se quatro dos entrevistados consideram que os *frequent flyer programs* têm um papel determinante, independentemente do tipo de viagem, para três dos entrevistados (27%) os programas de passageiro frequente revelam-se mais vantajosos em circunstâncias específicas, por exemplo, se um passageiro viaja regularmente em viagens de negócios, “pois desta forma acumula milhas para usar nas suas viagens de lazer”, de acordo com o entrevistado 2. Outra das especificidades dos programas de passageiro frequente, segundo o entrevistado 6, são as vantagens mais resultantes das viagens de longo curso, pois assim os passageiros “poderão posteriormente redimir as milhas em outros voos ou fazer *upgrades*”.

Por último, para quatro dos entrevistados (36%), os programas de passageiro frequente terão importância na decisão do passageiro, sendo, no entanto, o papel destes disputado com outros fatores, sendo que um dos entrevistados não os vê como fator crucial. O entrevistado 8, por exemplo, considera que estes programas influenciam a decisão dos passageiros “desde que o fator preço não se sobreponha ao de fidelização”, evidenciando a concorrência com o fator preço. Já o entrevistado 4 mostra exemplos dos tipos de passageiros que podem existir, havendo aqueles que viajam com as companhias com preços mais baixos; aqueles que optam por viajar com companhias que façam parte de uma aliança com o objetivo de obter milhas, e os passageiros que são sempre fiéis a uma companhia, independentemente do preço.

3.3.6 ASPETOS A MELHORAR PELAS COMPANHIAS AÉREAS

Q6: *Quais considera serem os aspetos que as companhias aéreas, de uma forma geral, deviam apostar em melhorar, se tivermos em conta questões como a segurança, o conforto, o entretenimento, as refeições?*

Apresenta-se no quadro 22 a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6 da entrevista:

Quadro 22: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 6.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- “Segurança, consistência de serviço, respeito pelos direitos humanos e meio-ambiente são fundamentais.”	6.1 6.2
#2	- “Segurança e conforto.”	6.1 6.3
#3	- “Das enumeradas a mais importante é a segurança, seguindo-se o serviço/conforto.”	6.1 6.2 6.3
#4	- “As refeições, independentemente de serem pagas ou estarem incluídas no preço do bilhete, deveriam ser um aspeto a melhorar em grande parte das companhias. O conforto, em alguns casos, poderia também ser um fator a melhorar.”	6.4 6.3
#5	- “Customer Service training, the people is what will set the airlines apart since legacy airlines offer very similar products.”	6.5
#6	- “Segurança em primeiro lugar e catering.”	6.1 6.4
#7	- “Hoje em dia a comunicação com os clientes é fundamental. (...) O marketing digital é hoje fulcral. Por outro lado, a segurança é essencial a qualquer companhia.”	6.6 6.1
#8	- “(...) a comunicação, o tipo de refeições servidas a bordo, (...) a formação interna, o conforto (...) são aspetos que qualquer companhia deve apostar em melhorar.”	6.6 6.4 6.5 6.3
#9	- “O conforto decididamente.”	6.3
#10	- “A segurança é e será sempre algo a melhorar. Mas de uma forma geral, acho que as empresas deviam apostar no conforto.”	6.1 6.3
#11	- “Segurança acima de tudo. Podem ter bons preços, bom entretenimento e conforto, mas o que mais diferencia a companhia é a segurança.”	6.1

Apresenta-se, de seguida, no quadro 23 a análise de conteúdo final da pergunta 6 da entrevista:

Quadro 23: Análise de conteúdo final da questão 6 da entrevista.

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão 6														
Aspetos a melhorar pelas companhias aéreas	6.1 Segurança	X	X	X			X	X			X	X	7	64%
	6.2 Serviço	X		X									2	18%
	6.3 Conforto		X	X	X				X	X	X		6	55%
	6.4 Refeições				X		X		X				3	27%
	6.5 Formação					X			X				2	18%
	6.6 Comunicação							X	X				2	18%

Relativamente aos aspetos a melhorar pelas companhias aéreas, são alguns os apontados pelos entrevistados, em maior ou menor escala. Como se pode verificar através do quadro 23, a segurança é apontada por sete dos entrevistados (64%) como fator a melhorar pelas companhias aéreas, sendo que para o entrevistado 7, por exemplo, o fator segurança “é essencial a qualquer companhia”. Para o entrevistado 10 “a segurança é e será sempre algo a melhorar”; já o entrevistado 11 atribui total importância ao fator segurança, acrescentando que “podem ter bons preços, bom entretenimento e conforto, mas o que mais diferencia a companhia é a segurança”. Com uma percentagem também elevada (55%), o conforto coloca-se como o segundo aspeto mais referido pelos entrevistados, sendo que o entrevistado 9, por exemplo, explica que “é abismal a diferença entre realizar um voo de longo curso em executiva comparado com económica particularmente, na diferença que o rebater de uma cadeira pode ter no bem-estar do passageiro”, mencionando ainda a companhia aérea *Emirates* como exemplo, em questões de conforto. Em terceiro lugar, com três referências, encontram-se as refeições a bordo, que para o entrevistado 4, por exemplo, “independentemente de serem pagas ou estarem incluídas no preço do bilhete, deveriam ser um aspeto a melhorar em grande parte das companhias”.

Com duas referências cada um e representando uma percentagem mais reduzida (18%), encontram-se três outros fatores mencionados pelos entrevistados: o serviço, a formação dos colaboradores e a comunicação. Relativamente à formação, o entrevistado 5 justifica a escolha deste fator acreditando que são os recursos humanos que distinguirão as companhias aéreas, dado que as companhias tradicionais oferecerem serviços semelhantes. Já no caso da comunicação com o cliente, o entrevistado 7 considera este

um fator crucial, mencionando o conceito de *marketing* digital, ou seja, o *feedback* transmitido através de redes sociais como o *Facebook* ou o *Twitter*, dada a rapidez com que uma crítica ou *feedback* negativo ganham conhecimento.

3.3.7 DIVULGAÇÃO ACERCA DO ENVOLVIMENTO EM ASPETOS SOCIAIS POR PARTE DAS COMPANHIAS AÉREAS

Q7: Na sua opinião, considera que as companhias aéreas divulgam o suficiente acerca do seu envolvimento em aspetos sociais? Se sim, pode dar exemplos?

No quadro 24 apresenta-se a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7 da entrevista:

Quadro 24: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 7.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- “Por vezes não é o mais importante divulgar, mas o fazer. Neste aspeto sei mais acerca da <i>Lufthansa</i> . Participa em ações sociais como escolas na Índia, catástrofes naturais, e mais... motiva e ajuda os funcionários a participar nestas ações nobres.”	7.1
#2	- “Não”.	7.2
#3	- “As companhias tendem em envolver-se cada vez mais em ações sociais, ambientais sendo que ainda não está sendo dada a notoriedade merecida, incluindo por parte dos órgãos da comunicação social.”	7.3
#4	- “Acho que divulgam o suficiente”.	7.4
#5	- “No, I think airlines are very selective since social media can cause a major uproar when not properly applied.”	7.2
#6	- “(...) são habitualmente divulgadas quer nas <i>newsletters</i> internas, quer nas revistas de bordo.”	7.4
#7	- “Acho que se envolvem, mas não o sabem divulgar. A <i>British Airways</i> e a <i>Iberia</i> levam a cabo o <i>Flying Start</i> em parceria com o <i>Comic Relief UK</i> , solicitando a bordo moedas que já não sejam necessárias, para ajudar crianças carenciadas na América Latina.”	7.2 7.1
#8	- “Este tipo de informação consta no <i>site</i> institucional de qualquer companhia aérea. No entanto, normalmente não é dado grande destaque em termos de comunicação.”	7.4 7.3

#9	- “Não creio que seja algo que a maioria das companhias faça bem. Algumas companhias promovem a recolha de fundos no fim das viagens para ajudar determinadas causas.”	7.2 7.1
#10	- “Na realidade acho que não divulgam o suficiente.”	7.2
#11	- “As companhias aéreas tentam ajudar no que podem a sociedade. Pode-se ver o seu envolvimento em campanhas de solidariedade, como recolha de bens para o Banco Alimentar, campanha de doação de sangue, visitas de estudo aos aviões, etc.”	7.1

Seguidamente apresenta-se a análise de conteúdo final da pergunta 7 no quadro 25:

Quadro 25: Análise de conteúdo final da questão 7 da entrevista.

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão 7														
Envolvimento em aspetos sociais	7.1 Exemplos de ações sociais	X						X		X		X	4	36%
	7.2 Divulgação não suficiente		X			X		X		X	X		5	45%
	7.3 Falta de notoriedade por parte dos media			X					X				2	18%
	7.4 Divulgação suficiente				X		X		X				3	27%

Relativamente ao envolvimento por parte das companhias aéreas em aspetos sociais e a consequente divulgação destas ações, como se pode ver através dos Quadros 24 e 25, os profissionais do setor, apesar de considerarem que as companhias participam ativamente em ações sociais, demonstram ter algumas dúvidas quanto à forma como esta informação é (ou não) transmitida ao público, sendo que a maioria (45%) considera mesmo que a divulgação destas ações é débil. O entrevistado 5, por exemplo, explica que as companhias aéreas tendem a ser seletivas quanto à divulgação desta informação, uma vez que os órgãos sociais podem causar controvérsias desnecessárias, como já aconteceu, segundo o entrevistado, com a companhia *American Airlines*. No que respeita

a exemplos, quatro dos entrevistados referem exemplos de ações sociais levadas a cabo pelas companhias aéreas. O entrevistado 1, por exemplo, faz referência à companhia aérea *Lufthansa* que contribui com participações em escolas na Índia, catástrofes naturais, realçando ainda que a própria companhia “motiva e ajuda os funcionários a participar nestas ações nobres”. Já o entrevistado 7 refere o *Flying Start* levado a cabo pela *British Airways* e a *Iberia*, com o objetivo de ajudar crianças carenciadas na América Latina, solicitando a bordo moedas que já não sejam necessárias (por diferença de moeda no destino de chegada). Outras atividades referidas são, por exemplo, a “recolha de bens para o Banco Alimentar, campanha de doação de sangue, visitas de estudo aos aviões”, (entrevistado 11).

Se alguns dos entrevistados consideram que a divulgação por parte das companhias é insuficiente, três dos entrevistados (27%) acreditam que esta se revela suficiente, sendo divulgada nas *newsletters* internas e revistas de bordo (entrevistado 6), e de uma forma geral, nas páginas das companhias aéreas. Para dois dos entrevistados (3 e 8), apesar das companhias se envolverem em campanhas e de esta informação estar disponível *online*, parece não ser dada notoriedade suficiente por parte dos *social media*.

3.3.8 PAPEL DAS COMPANHIAS AÉREAS LOW-COST NO ACESSO ÀS VIAGENS E LAZER PARA FAMÍLIAS COM RENDIMENTOS MAIS BAIXOS

Q8: Partilha da opinião de que as *low-cost* vieram possibilitar o acesso às viagens e lazer por parte de famílias com rendimentos mais baixos?

No quadro 26 apresenta-se a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8 da entrevista:

Quadro 26: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 8.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- “Sim. Vieram criar um novo segmento de mercado.”	8.1
#2	- “Não. Viajar não é barato mesmo com companhias <i>low-cost</i> , porque o voo é apenas uma parte dos custos de lazer.”	8.2
#3	- “Sim, vieram socializar as viagens.”	8.1

#4	- “Sim sem dúvida, é um facto.”	8.1
#5	- “Yes (...).”	8.1
#6	- “Sim, quando reservadas com alguma antecedência.”	8.3
#7	- “Sim.”	8.1
#8	- “Sim.”	8.1
#9	- “Concordo. Seria impensável há alguns anos poder-me deslocar por valores tão baixos, especialmente quando compramos passagens com grande antecedência.”	8.3
#10	- “É um facto, uma vez que com as <i>low-cost</i> competem ao nível de preço, alargando o leque de potenciais clientes.”	8.1
#11	- “Não. Nem sempre se consegue os preços mais baixos. A procura e a oferta variam muito conforme as épocas do ano.”	8.2

Apresenta-se seguidamente a análise de conteúdo final da pergunta 8 da entrevista, no quadro 27:

Quadro 27: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista.

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Questão 8														
Papel das <i>low-cost</i> no acesso às viagens e lazer	8.1 Contribuição crucial	X		X	X	X		X	X		X		7	64%
	8.2 Contribuição nula		X									X	2	18%
	8.3 Reservas com antecedência						X			X			2	18%

Quanto ao papel desempenhado pelas companhias aéreas de baixo-custo no acesso a viagens e turismo por parte de famílias com rendimentos mais baixos, não há dúvidas quanto à opinião dos entrevistados: para a maioria (64%) as *low-cost* desempenham um papel fundamental, permitindo o consumo por parte de famílias mais baixas, havendo, dois entrevistados (18%) que realçam a importância de

reservar com antecedência. Os entrevistados que concordam com o papel desempenhado pelas companhias de baixo-custo nos hábitos de consumo das famílias com rendimentos mais baixos acrescentam que as *low-cost* “vieram criar um novo segmento de mercado” (entrevistado 1), e “socializar as viagens” (entrevistado 3), e que competindo ao nível do preço, vão “alargando o leque de potenciais clientes” (entrevistado 10). No caso dos entrevistados 6 e 9, que também partilham da opinião de que as *low-cost* contribuem no acesso turismo a famílias com condições financeiras mais reduzidas, realçam a importância de reservar as viagens atempadamente, para tirar proveito de tarifas ainda mais acessíveis.

Quanto aos entrevistados que não partilham do ponto de vista da maioria (18%), os mesmos explicam que as *low-cost* não facilitam necessariamente o acesso às viagens porque “o voo é apenas uma parte dos custos de lazer”, havendo conseqüentemente outras despesas a acrescentar (entrevistado 2), e também porque nem sempre é possível ter acesso às tarifas mais baixas, pois “a procura e a oferta variam muito conforme as épocas do ano.”

3.3.9 TENDÊNCIAS FUTURAS DO SETOR DA AVIAÇÃO

Q9: *Quais as grandes tendências a que poderemos assistir no setor da aviação, nos próximos anos?*

Apresenta-se, no quadro 28 a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9 da entrevista:

Quadro 28: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 9.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- “Consolidação (que já começou) (...) e parcerias conjuntas.”	9.1
#2	- “Uma aproximação entre o modelo <i>low-cost</i> e o modelo das companhias de bandeira (...).”	9.2
#3	- “Maior segmentação, apostando-se em vetores muito diferenciados, quer nos equipamentos de grandes dimensões devido à massificação do transporte, como resposta ao crescimento da procura.”	9.3

#4	- “Vai continuar a haver alguma consolidação no mercado com novas aquisições/fusões. Haverá alguma aproximação das <i>low-cost</i> às tradicionais nos serviços oferecidos no ponto, o que aliás já se verifica em alguns casos.	9.1 9.2
#5	- “(...) on demand entertainment.”	9.4
#6	- “Diminuição do <i>catering</i> e serviços a bordo; aumento do entretenimento utilizando novas tecnologias.”	9.5 9.4
#7	- “(...) haverá uma necessidade de aproximação de extremos – serviço mínimo nas <i>low-cost</i> e <i>full-service</i> nas tradicionais. No caso das tradicionais, em muitos casos (...), já não se servem refeições a bordo.”	9.2 9.5
#8	- “Mais <i>joint ventures</i> entre companhias aéreas.”	9.1
#9	- “Um aumento do uso da tecnologia em prol do negócio e do cliente.”	9.4
#10	- “No longo prazo é de minha opinião que vamos assistir a novos equipamentos, quer eletrónica quer mesmo novos e inovadores aviões, que irão permitir voos mais rápidos e seguros.”	9.3 9.4
#11	- “Obviamente têm que se manter atualizadas em termos de programas informáticos que dão mais conforto e comodidade aos passageiros, que, em casa, fazem praticamente tudo.”	9.4

Apresenta-se, de seguida, a análise de conteúdo final da pergunta 9 da entrevista, no quadro 29:

Quadro 29: Análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista.

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Questão 9															
Tendências futuras do setor da aviação	9.1 Consolidação e aquisições/fusões	X			X				X					3	27%
	9.2 Aproximação entre modelos		X		X			X						3	27%
	9.3 Aeronaves de maiores dimensões			X								X		2	18%
	9.4 Aposta nas novas tecnologias					X	X			X	X	X		5	45%
	9.5 Diminuição de refeições a bordo						X	X						2	18%

Relativamente às tendências a que poderemos assistir no futuro no setor do transporte aéreo, como se pode ver através dos quadros 28 e 29, as respostas dos profissionais da indústria são bastante variadas, o que demonstra que são ainda algumas as mudanças e inovações, na opinião dos entrevistados, que terão lugar futuramente. Apesar das respostas variadas, verificam-se algumas tendências com maior destaque, nomeadamente o papel desempenhado pelas novas tecnologias (45%) “em prol do negócio e do cliente” (entrevistado 9), colocando-se como maior tendência na indústria da aviação. Os entrevistados 5 e 6, por exemplo, realçam a importância das novas tecnologias para a inovação do entretenimento a bordo, enquanto o entrevistado 11 aponta a necessidade das companhias aéreas de se manterem atualizadas em termos de programas informáticos “que dão mais conforto e comodidade aos passageiros, que, em casa, fazem praticamente tudo”.

Com o mesmo número de referências encontram-se outras duas tendências: a consolidação e aquisições/fusões entre companhias aéreas e a aproximação entre os modelos *low-cost* e tradicional (27%). Relativamente a este último, o entrevistado 2, por exemplo, menciona esta aproximação entre os modelos distintos explicando que as companhias irão “baixar tarifas e cobrar em separado outros serviços como bagagem, refeição, *check-in*”.

Com duas referências cada uma (18%), aparecem as aeronaves de maiores dimensões, que o entrevistado 3 explica aparecerem “como resposta ao crescimento da procura”, bem como “novos e inovadores aviões, que irão permitir voos mais rápidos e seguros”, de acordo com o entrevistado 10; e também a diminuição de refeições a bordo, que como realça o entrevistado 7, já não acontece no caso de algumas companhias aéreas tradicionais.

3.3.10 RECONHECIMENTO DE COMPANHIAS AÉREAS EM 2013

Q10: Em 2013, companhias aéreas como a Emirates, a Qatar Airways, a Singapore Airlines e a Etihad Airways foram reconhecidas como companhias aéreas de excelência, pela Global Traveler. Na sua opinião, o que distingue estas companhias aéreas, levando a este reconhecimento?

Apresenta-se, no quadro 30 a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10 da entrevista:

Quadro 30: Matriz cromática das unidades de contexto e registo da questão 10.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- “Os critérios são definidos pela organização e não há que retirar o mérito a essas companhias aéreas (investir fortemente na qualidade de serviço a bordo) (...)”	10.1
#2	- “A sua maior diferença é o seu serviço de primeira classe de um requinte, luxo e cuidado com o passageiro que as companhias europeias não têm.”	10.1
#3	- “(...) Segurança, pontualidade e serviço.”	10.2 10.3 10.1
#4	- “Sem individualizar, todas elas direcionam a operação/serviço para o passageiro, maximizando o mais possível a sua experiência de viagem. São companhias modernas que mantiveram todos os serviços tradicionais.”	10.1 10.4
#5	- “Intimate attention to detail, unblemished attention to the customer and the customers need. Very well trained staff, very customer focused staff members...quality of service from the ground up.”	10.1
#6	- “A excelência de serviço, sendo ainda maior em primeira classe ou classe executiva.”	10.1
#7	- “O serem novidade.”	10.5
#8	- “Na minha opinião claramente o nível de serviço, mas outros aspetos são também importantes, como a (...) pontualidade, e a segurança.”	10.1 10.3 10.2
#9	- “O serviço a bordo que inclui desde a simpatia das tripulações à excelente qualidade de serviço para resolver qualquer pedido do passageiro (...)”	10.1
#10	- “A grande diferença, e comum às três, é a qualidade de serviço prestada. São de longe as companhias que providenciam uma experiência de voo a todos os níveis excepcional. Todos os aspetos são pensados em prol do cliente e na qualidade/valor que lhe é entregue.”	10.1
#11	- “Essencialmente, a inovação e abertura para novos mercados e ideias.”	10.4 10.5

De seguida, apresenta-se no quadro 31 a análise de conteúdo final da última pergunta da entrevista, pergunta número 10, em relação aos fatores que distinguem quatro companhias aéreas reconhecidas em 2013:

Quadro 31: Análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista.

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Questão 10															
Reconhecimento de companhias aéreas em 2013	10.1 Qualidade do serviço prestado	X	X	X	X	X	X		X	X	X			9	82%
	10.2 Segurança transmitida			X					X					2	18%
	10.3 Pontualidade			X					X					2	18%
	10.4 Inovação				X							X		2	18%
	10.5 Abertura para novos mercados								X				X	2	18%

Como mencionado na pergunta 10, as companhias aéreas *Emirates*, *Qatar Airways*, *Singapore Airlines* e a *Etihad Airways* foram reconhecidas em 2013 como companhias aéreas de excelência, pela *Global Traveller*. Como é possível verificar através dos quadros 30 e 31, os profissionais do setor consideram que a qualidade do serviço prestado por estas companhias é, indubitavelmente, o fator que as distingue e leva a este reconhecimento (82%), destacando-se o serviço prestado em primeira classe. O entrevistado 4, por exemplo, salienta que “sem individualizar, todas elas direcionam a operação/serviço para o passageiro, maximizando o mais possível a sua experiência de viagem”, enquanto o entrevistado 10 acrescenta que as companhias mencionadas “são de longe as companhias que providenciam uma experiência de voo a todos os níveis excepcional”, sendo todos os aspetos pensados em prol do cliente. Já os entrevistados 5 e 9 destacam a qualidade dos recursos humanos e a orientação destes para o cliente, referindo a simpatia e serviço prestado pelos colaboradores a bordo.

Com duas referências cada um (18%), surgem também outras características como a segurança transmitida pelas companhias, a pontualidade, a inovação e equipamentos modernos e a abertura a novos mercados por parte destas companhias. Todos os fatores mencionados, segundo os entrevistados, levam ao reconhecimento destas companhias, sendo, no entanto, a qualidade do serviço o fator-chave do grande sucesso destas transportadoras aéreas.

3.4 CONCLUSÕES

Os questionários e entrevistas levados a cabo deram oportunidade de conhecer um pouco melhor os hábitos de viagem dos passageiros e os seus gostos e preferências, bem como os pontos de vista dos profissionais do setor da aviação, que testemunham diariamente os comportamentos dos viajantes e as tendências da indústria do transporte aéreo. Como mencionado anteriormente, foram realizados 200 questionários, havendo apenas um requisito para preencher os mesmos: que os inquiridos viajassem, pelo menos, uma vez por ano. Relativamente ao género, a maioria da população é do sexo feminino, tendo 109 questionários sido respondidos por mulheres. Quanto à faixa etária, a maioria dos inquiridos tem entre os 29 e os 38 anos, sendo que a maioria tem frequência universitária, possuindo a licenciatura. Cerca de 68% dos inquiridos são colaboradores de empresa. Em relação a rendimentos líquidos mensais, a maioria dos inquiridos têm rendimentos mensais inferiores a 1000€.

Relativamente à natureza das viagens, a esmagadora maioria dos inquiridos viaja por motivos de lazer (90%), enquanto apenas uma minoria de 10% viaja em negócios, sendo que a frequência de viagens é de entre uma a duas vezes por ano (67%). Quanto à companhia aérea escolhida, é possível verificar através dos resultados que as companhias aéreas *low-cost* desempenham cada vez mais um papel importante nos hábitos de viagem dos passageiros, uma vez que representam uma percentagem mais elevada em termos de companhia aérea escolhida para viajar: 55%, contra 43% que escolhe as companhias aéreas nacionais e 2% que viaja em *charter*. Apesar de a diferença não ser demasiado significativa, demonstra ainda assim a posição sólida que as companhias de baixo-custo já obtêm no mercado, independentemente dos rendimentos líquidos mensais dos viajantes. A classe económica continua a ser eleita pela maioria dos inquiridos (97%). Quanto ao método de marcação de viagem, não restam dúvidas: a Internet desempenha hoje um papel fundamental em quase todas as atividades, sendo que 80% dos inquiridos marca os seus voos através da Internet.

Focando agora nos fatores que motivam os viajantes a reservar com uma determinada companhia em detrimento de outra, são alguns os fatores que se repetem tanto de uma maneira geral, como especificamente para companhias tradicionais e de baixo-custo. Relativamente aos fatores com maior importância, o preço e a segurança transmitida pela companhia colocam-se, indubitavelmente, como os fatores mais influenciadores, sendo que se verificam percentagens ainda mais elevadas para o fator preço em termos de grau de importância. O crescente

número de incidentes no setor da aviação verificados ao longo do tempo envolvendo companhias aéreas de renome levam a uma maior consciência e preocupação por parte dos passageiros, que colocam a segurança transmitida pela companhia como um dos fatores a ter mais em conta, aquando da marcação de um voo. Em nenhum dos casos se verificou algum fator “nada importante”, no entanto, verificam-se alguns fatores que representam menor importância para os viajantes: sem referência a um tipo de companhia aérea específica, os inquiridos atribuem pouca importância ao entretenimento a bordo e aos programas de fidelização. O mesmo cenário não se verifica, no entanto, no caso das companhias aéreas tradicionais, não havendo fatores com grau “pouco importante”. É no caso das companhias *low-cost* que se verifica maior diferença: o preço e a segurança transmitida pela companhia mantêm-se como fatores de maior importância, enquanto um maior número de fatores surge com menor importância: para além do entretenimento a bordo e os programas de fidelização, as refeições a bordo e o envolvimento das companhias aéreas em aspetos sociais parecem não ter influência na decisão dos passageiros.

No que respeita os critérios a melhorar pelas companhias aéreas tradicionais e de baixo-custo, os inquiridos atribuem fatores diferentes a cada companhia: o preço coloca-se como o grande fator a ter em conta pelas companhias aéreas de bandeira na opinião dos inquiridos, sendo o critério mencionado com mais frequência. Para o caso das *low-cost*, a opinião dos inquiridos encontra-se mais dividida, havendo uma diferença reduzida entre três critérios: o conforto em primeiro, seguido da bagagem permitida pelas companhias e as refeições a bordo.

Quando questionados acerca do método de notificação eleito em caso de alterações do voo, no caso de as companhias terem apenas um método disponível, para a maioria dos inquiridos o método eleito seria a notificação através de SMS (56%). Relativamente à taxa mais inaceitável de pagar, a opinião dos inquiridos divide-se, essencialmente, entre a cobrança da bagagem e a escolha do lugar, havendo apenas uma diferença de 1% entre ambos os critérios (36% e 35%, respetivamente). Apesar de anteriormente ter sido atribuída pouca importância ao entretenimento a bordo, a atividade a bordo preferida da maioria dos inquiridos (43%) é ver televisão ou acompanhar os filmes proporcionados pela companhia, sendo que os inquiridos poderão fazê-lo também através dos seus próprios meios eletrónicos. Por fim, relativamente à preferência dos inquiridos pela companhia aérea nacional e a fidelidade a uma única companhia aérea, cerca de 43% dos inquiridos afirma preferir a companhia aérea nacional para viajar, o que se poderá dever a um sentimento de

identificação para com a companhia, pelos seus princípios e valores, e também por uma questão de comunicação, sendo esta porventura mais fácil se o passageiro tiver dificuldade em comunicar noutra língua que não a sua língua nativa. Apesar de se verificar preferência pela companhia aérea nacional, pela maioria dos inquiridos, não se constata fidelidade a uma única companhia aérea, uma vez que 65% dos inquiridos não demonstra ter fidelidade para com uma única companhia.

Para conhecer melhor algumas características da aviação através da opinião daqueles que trabalham diretamente no setor, foram realizadas 11 entrevistas, a profissionais com vasta experiência na indústria do transporte aéreo, que responderam a perguntas de carácter geral, transmitindo as suas opiniões e pontos de vista quanto às tendências atuais do setor. Na opinião dos profissionais do setor, as companhias aéreas tradicionais e as de baixo-custo competem hoje diretamente, havendo, no entanto, destaque para as companhias aéreas que operam a nível europeu, em rotas específicas e segmentos particulares e sobretudo, em viagens de curto-curso. A resposta da maioria dos entrevistados vai ao encontro do resultado obtido nos questionários, verificando-se uma maior percentagem de inquiridos a viajar em *low-cost*. Relativamente aos fatores que farão os passageiros optar por uma determinada companhia, no caso das companhias de baixo-custo, a opinião dos entrevistados é unânime: 100% dos entrevistados refere o preço como o fator que leva um passageiro a optar por uma companhia de baixo-custo; já no caso das companhias de bandeira, as opiniões dividem-se, sendo vários os fatores mencionados; no entanto, o facto de as companhias aéreas tradicionais proporcionarem um serviço mais completo e abrangente parece colocar-se como fator de preferência, sendo o fator mais repetido pelos entrevistados. Do ponto de vista dos profissionais do setor, os viajantes de negócios têm em conta diferentes fatores em comparação com aqueles que viajam em lazer, sendo que os horários dos voos são, na opinião dos primeiros, fator primordial para os passageiros de negócios. Como mencionado no capítulo da revisão da literatura, são já algumas as companhias aéreas que hoje oferecem o serviço de Internet a bordo, com um custo adicional. A maioria dos entrevistados considera que este acontecimento tem um impacto positivo como forma de os passageiros ocuparem as horas de viagem, realçando a vantagem que representa para os passageiros de negócios. Os programas de fidelização foram considerados, anteriormente, como fator de pouca importância no caso das companhias de baixo-custo, sendo, por exemplo, fator “importante” no caso das companhias tradicionais. A maioria dos entrevistados considera que, de facto, os programas de fidelização, mais conhecidos no setor

como programas de passageiro frequente, desempenham um papel importante aquando da escolha de uma companhia aérea, fazendo com que o viajante escolha uma companhia com base nas vantagens esta ofereça (milhas, *upgrades*).

Relativamente aos critérios a melhorar pelas companhias aéreas, como se verificou anteriormente, para os inquiridos o critério a melhorar pelas companhias aéreas tradicionais é o preço, enquanto as *low-cost* deviam apostar na melhoria do conforto. Para os profissionais do setor, a segurança coloca-se como fator primordial para todas as companhias aéreas. O segundo fator mencionado vai ao encontro da resposta dos inquiridos – o conforto – não sendo especificamente atribuído às companhias de baixo-custo, mas de uma maneira geral. No que respeita o envolvimento das companhias aéreas em aspetos sociais, os entrevistados partilham da opinião de que, as companhias participam ativamente em ações sociais, mas que no entanto, a divulgação dos seus contributos ao público é débil, sendo que dois dos entrevistados consideram que também não é atribuída notoriedade suficiente por parte dos órgãos sociais. Já foi anteriormente possível verificar que as companhias aéreas *low-cost* têm hoje uma posição consolidada no mercado, possibilitando a concorrência com as companhias tradicionais. Quando questionados se estas companhias vieram possibilitar o acesso às viagens e lazer por parte de famílias com rendimentos mais baixos, a grande maioria dos entrevistados responde afirmativamente, havendo referência às reservas feita com antecedência, por parte de dois entrevistados. A aposta nas novas tecnologias para conseqüente inovação do setor da aviação é uma das grandes tendências apontadas pelos profissionais, que também acreditam que futuramente, assistir-se-á a uma maior consolidação do setor e mais aquisições/fusões entre companhias aéreas, bem como a uma aproximação entre os modelos de negócios das companhias tradicionais e de baixo-custo.

Por fim, na última pergunta os entrevistados explicam as possíveis razões que levam ao reconhecimento das companhias aéreas *Emirates*, *Qatar Airways*, *Singapore Airlines* e *Etihad Airways* como companhias de excelência pela revista *Global Traveller*. Na opinião da maioria dos profissionais do setor entrevistados, a qualidade do serviço prestado pelas companhias coloca-se, indubitavelmente, como o fator-chave de sucesso destas, justificando assim o reconhecimento, a nível internacional.

CAPÍTULO 4

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 INTRODUÇÃO

Neste último capítulo da dissertação responde-se às perguntas derivadas da investigação e verificam-se as hipóteses, dá-se resposta à pergunta de partida da investigação, bem como confirmam-se os objetivos, todos inicialmente abordados no capítulo introdutório da dissertação. Sendo este o capítulo conclusivo, são também feitas algumas reflexões finais sobre o tema investigado como também são apresentadas algumas limitações que condicionaram a investigação. Por fim, são também apresentadas algumas sugestões para investigações futuras, encerrando o capítulo com uma nota final pessoal. Todos os pontos são abordados com base nos capítulos anteriores da revisão da literatura, bem como no capítulo do trabalho de campo, no qual foram discutidos os resultados dos questionários e das entrevistas.

4.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Hipótese 1: Os viajantes de negócios têm preferência por companhias aéreas tradicionais de serviço completo.

Como foi possível verificar na análise dos inquiridos no capítulo anterior, 90% da amostra viaja em lazer (180 inquiridos), enquanto apenas 10% viaja em negócios (20 inquiridos). Focando nos viajantes de negócios, de entre os 20 que viajam por motivo de negócios, cerca de 14 inquiridos revelam escolher companhias aéreas tradicionais para viajar em trabalho, enquanto apenas seis dos inquiridos viaja em *low-cost*, verificando-se assim uma preferência por companhias aéreas tradicionais por parte dos passageiros de negócios. Esta escolha pode não ser, por exemplo, uma escolha direta do indivíduo,

estando este, por exemplo, dependente de acordos da empresa, no entanto, a preferência dos viajantes de negócios pode justificar-se pelo facto de as companhias tradicionais oferecerem, de facto, um serviço mais completo e abrangente, tanto em terra como a bordo, e também pelo facto de aterrar num aeroporto principal ou secundário fazer, em muitos casos, toda a diferença em termos de localização para o passageiro.

Hipótese 2: Os inquiridos revelam-se fiéis a uma única companhia aérea.

No Gráfico 19 do capítulo anterior é possível verificar os resultados da última pergunta do inquérito, relativamente à fidelidade dos inquiridos para com uma companhia aérea, sendo que a resposta dos mesmos é clara: 65% dos viajantes (130 em 200) diz não ser fiel unicamente a uma companhia aérea, enquanto para 28% esta é uma questão indiferente. O número de inquiridos que diz ter fidelidade para com uma companhia é de facto mínimo, representado por 7% da amostra. Deste modo, atendendo os resultados apurados e tendo em conta que a esmagadora maioria não demonstra reservar apenas com uma companhia, a hipótese 2 não é verificada.

Hipótese 3: Os inquiridos consideram que as companhias aéreas tradicionais devem apostar em tarifas mais acessíveis, enquanto as *low-cost* devem melhorar o serviço de refeições a bordo.

Os Gráficos 13 e 14 do capítulo 3 mostram os resultados das perguntas 14 e 15 do inquérito, relativamente aos critérios a melhorar pelas companhias aéreas de bandeira e de baixo-custo, respetivamente. A hipótese verifica-se apenas parcialmente, uma vez que de facto, para os inquiridos o critério a melhorar nas companhias aéreas tradicionais é o preço, verificando-se uma escolha diferente no caso das companhias *low-cost*. Como mostra o Gráfico 13, no caso das companhias aéreas tradicionais o preço destaca-se como principal fator a melhorar, com 31% das respostas e uma diferença significativa em relação aos restantes critérios. No caso das companhias de baixo-custo o cenário é um pouco diferente, havendo três fatores com percentagens mais próximas: o conforto (com percentagem mais elevada, de 20%), a bagagem permitida (19%) e as refeições a bordo (17%). Estas últimas são de facto um dos critérios mais apontados para melhorias, sendo, no entanto, o conforto o fator mais apontado pelos inquiridos.

Hipótese 4: Os inquiridos demonstram maioritariamente insatisfação pela exigência do pagamento de taxa de cartão de crédito.

Os resultados da pergunta 17 do inquérito estão representados no Gráfico 16 do capítulo anterior. Para 29% dos inquiridos, as taxas cobradas pelo pagamento com cartão de crédito são as mais inaceitáveis, no entanto, a hipótese não se verifica uma vez que esta percentagem não representa a maioria da amostra, que se revela dividida entre as duas outras opções, a de taxa cobrada pela bagagem, bem como da taxa cobrada para se escolher um determinado lugar. A diferença entre as duas taxas é mínima, uma vez que 36% dos inquiridos escolhe a taxa de bagagem e 35% elege a escolha de lugar, o que significa que estes dois fatores podem, maioritariamente, desmotivar o passageiro e demovê-lo de reservar com determinada companhia aérea.

Hipótese 5: Os programas de passageiro frequente revelam-se como fator importante durante o processo de escolha de um voo.

Aqui têm-se em conta os Quadros 9, 10 e 11 que mostram os graus de importância atribuídos pelos inquiridos aos fatores que podem influenciar a escolha de uma companhia. A hipótese 5 apenas se verifica parcialmente, e exclusivamente para a pergunta 12, focada nas companhias aéreas tradicionais. De uma maneira geral, os programas de fidelização revelaram-se um fator “pouco importante” para a maioria dos inquiridos (cerca de 76), mas com tendência para um grau mais elevado (“importante”). Como mencionado, os programas de fidelização são apontados como um fator importante aquando da reserva com uma companhia aérea tradicional, pelas vantagens e milhas que proporcionarão sendo o passageiro cliente da respetiva aliança. Ainda assim, coloca-se como um fator tendencialmente pouco importante (para 56 inquiridos, contra 65 que consideram os programas um fator pouco importante). Já no caso das companhias *low-cost*, este apresenta-se ainda como fator de pouca importância, apesar de já existirem companhias de baixo-custo com programas de fidelização próprios e parcerias que proporcionam vantagens aos passageiros.

4.3 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

Pergunta derivada 1: Os passageiros que viajam em negócios têm preferência por uma companhia aérea específica?

Como se pode verificar anteriormente na hipótese 1, a percentagem representada pelos viajantes de negócios é de 10% (20 inquiridos), entre os quais cerca de 14 viajantes de negócios dão preferência a companhias aéreas tradicionais de serviço completo, o que demonstra a clara preferência por estas companhias. Como mencionado, em certas ocasiões a escolha pode não ter influência direta do indivíduo, podendo este depender de acordos da empresa, no entanto, como mencionado pelos entrevistados, fatores como a localização dos aeroportos pode influenciar a escolha do viajante, que preferirá aterrar em aeroportos principais, pela acessibilidade e localização mais central.

Pergunta derivada 2: Os passageiros são fiéis a uma única companhia aérea?

Os passageiros não demonstram ser fiéis a uma única companhia aérea, afirmação que é comprovada pelos resultados obtidos e demonstrados no Gráfico 19 do capítulo anterior. É de 65% a percentagem de inquiridos que não demonstra ser fiel a uma única companhia, enquanto 28% mostra indiferença quanto ao conceito de fidelidade para com uma companhia. Como mencionado no capítulo anterior, o facto de as companhias aéreas não voarem todas para os mesmos destinos pode colocar-se como fator, mas também pelo facto de existirem inúmeras companhias aéreas no mercado, abrangendo assim, o leque de opções dos viajantes. Outros fatores também poderão influenciar, como é o caso das tarifas, os horários, a frequência do voo.

Pergunta derivada 3: Que fatores são apontados como fatores suscetíveis a melhorias por parte das companhias aéreas?

Relativamente às companhias aéreas tradicionais, a opinião dos inquiridos recai fortemente nos preços praticados por estas, que para os viajantes, parece colocar-se como principal critério a melhorar, com 31% das votações e uma diferença bastante significativa em comparação com as outras opções apresentadas. Já no caso das *low-cost*, as opiniões dos inquiridos dividem-se entre três fatores (conforto, bagagem permitida e as refeições a bordo), sendo que o conforto coloca-se ainda assim como principal fator de melhoria, mencionado 119 vezes. Também foi apurada a opinião dos entrevistados quanto aos critérios a melhorar pelas companhias aéreas. Sem menção a tipos de companhias aéreas específicas, os profissionais do setor consideram, essencialmente, que a segurança é um fator primordial e sempre suscetível a melhorias, seguido do conforto. Outros dos fatores apontados pelos entrevistados, mas com menor

número de referências, são as refeições, o serviço prestado, a formação dada aos colaboradores e a comunicação com os clientes.

Pergunta derivada 4: Qual a taxa extra que se pode revelar como um fator impeditivo na compra de um voo?

A taxa cobrada pelas companhias aéreas aquando do transporte de bagagem coloca-se como o valor que a maior parte dos inquiridos mais considera inaceitável pagar (cerca de 36%, 72 inquiridos). No entanto, o primeiro lugar é também “disputado” pela taxa cobrada pelas companhias na escolha e reserva de lugar, elegida como taxa mais inaceitável de pagar por 35% da amostra (71 inquiridos). Uma vez que a diferença entre ambas é mínima, apesar de a taxa de bagagem ter a percentagem mais elevada, pode considerar-se que tanto a taxa de bagagem como a taxa cobrada pela escolha de lugar podem colocar-se como fatores impeditivos na compra de um voo, levando assim o viajante a reservar com uma companhia que não cobre estes valores.

Pergunta derivada 5: Os programas de passageiro frequente levam um indivíduo a optar apenas por reservar voo com uma companhia aérea-membro do programa?

Os programas de fidelização foram considerados pelos inquiridos, em duas ocasiões, como fator de pouca importância aquando da reserva de um voo, revelando, no entanto, ter maior importância especificamente no caso de reservas de voos de companhias tradicionais, o que faz sentido pois ainda nem todas as companhias *low-cost* têm algum tipo de programa de fidelização ou são parceiros de alianças. Ainda assim, os programas de fidelização obtiveram grau “importante” no caso das companhias de bandeira, verificando-se uma tendência para pouca importância. Tal pode dever-se ao facto de o passageiro não dar tanta importância ou uso ao programa em si, mas também porque o passageiro poderá ser influenciado por outros fatores, tais como o preço, os horários, a frequência dos voos, que poderão ter mais peso, em detrimento das vantagens obtidas através da reserva com uma companhia membro da aliança.

Na opinião dos entrevistados, os programas de passageiro frequente têm um papel importante na escolha do passageiro pelas vantagens inerentes, referindo mais importância em casos específicos como viagens de negócios e de longo curso frequentes, por exemplo. Alguns dos entrevistados consideram, no entanto, que apesar de este ser um fator importante, concorre com outros fatores, mais precisamente, o preço, não se colocando assim, como fator crucial.

4.4 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

- Que fatores levam um indivíduo a escolher determinada companhia aérea, durante o processo de marcação de uma viagem?

O preço coloca-se como fator crucial na decisão de um viajante, aquando da escolha de uma determinada companhia aérea e tal aplicar-se-á tanto no caso das companhias aéreas tradicionais como no caso das companhias *low-cost*, sendo considerado um fator “Totalmente Importante” em duas ocasiões (Quadro 9 e 11) e “Muito Importante” no Quadro 10, com a média mais elevada entre todos os fatores. Como também foi possível observar, existe uma tendência para indivíduos com rendimentos mensais mais baixos de procurar tarifas mais acessíveis, reservando com companhias *low-cost*. No entanto, como também já foi mencionado a segurança transmitida coloca-se lado a lado do fator preço, obtendo consecutivamente a segunda média mais elevada. Para além do preço e da segurança, podem considerar-se também outros fatores, como a pontualidade, considerada muito importante nas três ocasiões, e outros fatores, considerados como muito importantes também nas três ocasiões, sendo eles o aeroporto no qual o voo aterra, os horários do voo e a bagagem permitida. Os fatores a ter em conta podem variar também consoante a natureza da viagem, que como se pôde ver anteriormente, leva à preferência de companhias aéreas tradicionais por parte de viajantes de negócios. No capítulo da revisão da literatura foram mencionados cinco fatores que para Kumar e Reinartz (2012), movem os passageiros no setor do transporte aéreo, sendo eles a cobertura de mercado, o preço, os horários, os programas de passageiro frequente e as características do produto. Dos mencionados e atendendo aqueles que foram apresentados aos inquiridos, verifica-se a grande relevância do preço e importância atribuída aos horários dos voos, notando-se, no entanto, uma maior consciência acerca da segurança transmitida pela companhia aérea, e em contrapartida, menor importância atribuída aos programas de passageiro frequente.

No que respeita o motivo que leva um viajante a escolher uma companhia aérea *low-cost*, a opinião dos entrevistados é unânime: o preço coloca-se como fator-chave e atrativo das companhias aéreas de baixo custo. Já no caso das companhias aéreas tradicionais, os entrevistados acreditam que, maioritariamente, os viajantes optarão pelas companhias de bandeira devido aos serviços mais completos proporcionados por estas, mencionando ainda outros, como a qualidade, a segurança transmitida, a confiança e o conforto.

4.5 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

No capítulo introdutório da dissertação foram delineados cinco objetivos, que nesta fase final podem considerar-se atingidos. Foi possível aprofundar os conhecimentos relativamente às características do setor da aviação no capítulo da revisão da literatura, desde o seu aparecimento à sua evolução. No capítulo 2 da dissertação fez-se uma abordagem à história da indústria da aviação, explorando-se também as características da mesma a nível mundial nacional, relativamente, por exemplo, ao tráfego aéreo. No capítulo da revisão da literatura foi também possível conhecer os diferentes tipos de companhias aéreas existentes, as tendências atuais do setor da aviação, as companhias aéreas reconhecidas no ano de 2013, focando-se por fim, na relação das companhias com o cliente e os programas de fidelização, mais concretamente, os programas de passageiro frequente. Como segundo objetivo colocou-se a determinação dos fatores influentes na escolha de uma companhia, que foi possível concretizar através dos inquéritos. O terceiro objetivo traçado foi o de conhecer diferentes perfis de passageiros, que também se tornou possível através do capítulo prático, focado nos inquéritos elaborados a cerca de 200 pessoas. A elaboração dos inquéritos possibilitou o conhecimento dos gostos e preferências dos 200 viajantes e os motivos que os podem levar a escolher determinada companhia aérea. O quarto objetivo traçado também foi conseguido, uma vez que focava em conhecer as opiniões e pontos de vista de profissionais do setor, que diariamente testemunham os comportamentos dos passageiros, e que assistem de perto às evoluções e tendências desta indústria. Tal foi possível obter através das 11 entrevistas elaboradas a profissionais que trabalham diretamente no setor. Por fim, delineou-se como quinto objetivo a comparação dos resultados dos questionários efetuados a viajantes com as respostas às entrevistas feitas a profissionais do setor, que também foi conseguido, uma vez que algumas perguntas dos inquéritos e da entrevista possibilitavam a comparação das respostas das duas partes, encontrando assim possíveis correspondências e divergências entre as mesmas.

4.6 REFLEXÕES FINAIS

A realização deste trabalho de investigação proporcionou, como já foi mencionado anteriormente, o aprofundamento dos conhecimentos relativamente ao setor da aviação no capítulo da revisão da literatura, desde o seu aparecimento à sua evolução ao longo

das décadas, sendo possível conhecer melhor as suas características. A realização dos inquéritos e das entrevistas possibilitou a realização do terceiro capítulo e parte prática do trabalho, sendo assim possível cruzar a informação teórica, com os resultados obtidos no trabalho de campo.

Através dos resultados obtidos nos inquéritos, e sendo que estes mostram um maior número de passageiros a viajar em companhias aéreas *low-cost* (não havendo, no entanto, uma diferença demasiado significativa), pode dizer-se que, de facto, as companhias aéreas de baixo-custo já têm uma posição sólida no mercado, e que podem competir diretamente com as companhias tradicionais, em particular, na Europa e em destinos de curto curso, o que se confirma também através dos números apresentados pela IATA (2012), uma vez que em termos de tráfego internacional em 2012, duas companhias aéreas de baixo-custo estão entre as três companhias com maior número de passageiros transportados, sendo elas a *Ryanair* e a *easyJet*. Verificou-se também alguma tendência na reserva da companhia aérea consoante as condições financeiras, o que ajuda a concluir que, efetivamente, as companhias aéreas *low-cost* terão vindo facilitar o acesso às viagens e turismo a indivíduos com rendimentos mensais mais baixos. O facto de existirem diferentes tipos de companhias aéreas com características distintas abrange também o leque de opções para os viajantes, que têm assim oportunidade de escolher uma companhia consoante as suas exigências e preferências. Verificou-se, por exemplo, alguma preferência por parte de viajantes de negócios pelas companhias tradicionais. Os entrevistados, por exemplo, partilham da opinião que os passageiros de negócios são influenciados por fatores diferentes daqueles que viajam por lazer, sendo os horários um fator crucial, bem como por exemplo, a localização dos aeroportos, sendo mais centrais no caso das companhias aéreas de bandeira.

Focando nos fatores que verdadeiramente influenciam a decisão de um viajante, como já mencionado, Kumar e Reinartz (2012) apontam a cobertura de mercado, o preço, os horários, os programas de passageiro frequente e as características do produto. Através das respostas dos inquiridos, confirma-se a total importância do preço, bem como a relevância da segurança transmitida pela companhia aérea, sendo esta referida pelos entrevistados como um fator de constante melhoria para as companhias aéreas. Para além do preço e da segurança transmitida pela companhia aérea, os horários também se revelam como fator preponderante, e conseqüentemente, a pontualidade das companhias. Uma vez que a nível de preço os viajantes contam hoje com opções, não apenas com as companhias de baixo-custo mas também com promoções praticadas pelas companhias tradicionais, torna-se cada vez mais necessária a colocação da

segurança como prioridade para as companhias aéreas, em particular desde os incidentes que no corrente ano já envolveram várias companhias aéreas. Tendo a companhia aérea antecedentes problemáticos em termos de questões de segurança, tal poderá facilmente afetar a reputação e o nome desta, e automaticamente, a confiança do passageiro.

Por fim, no capítulo da revisão da literatura falou-se também no congestionamento dos aeroportos (Teles et al., 2011), levando por exemplo a atrasos nos voos. Esta é também uma questão a ter em conta pelas companhias aéreas, uma vez que os horários dos voos se revelam um fator de grande importância para os passageiros, que cada vez mais sofrem com o crescente número de atrasos e cancelamentos de voos, provocados, por exemplo, pelas greves levadas a cabo pelos colaboradores das companhias.

4.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Foram alguns os obstáculos e limitações encontrados ao longo deste trabalho, mas que com persistência e vontade, também foram ultrapassados. Em termos de literatura, a documentação existente relacionada com o tema é vasta, no entanto, nem sempre está ao alcance ou disponível ao público, uma vez que são alguns os *websites* que requerem uma subscrição mensal/anual para possibilitar o acesso a obras literárias, sendo também alguns os *websites* que cobram os *downloads* dos artigos. A realização dos inquéritos e das entrevistas também se revelou demorada, atrasando a elaboração da parte prática do trabalho. A obtenção de 200 inquéritos revelou-se um processo lento, também pela indisponibilidade demonstrada nas respostas ao mesmo, que, no entanto, é necessário salientar que se tornou possível com a ajuda de amigos que incentivaram o preenchimento dos mesmos nos seus locais de trabalho e nos locais de trabalho de familiares. O mesmo aconteceu com as entrevistas, cujo processo também se revelou lento até à obtenção das 11 entrevistas conseguidas, sendo inúmeros os contactos efetuados mas apenas algumas as respostas positivas. Tal como já mencionado na secção dos agradecimentos, salientam-se a disponibilidade e simpatia daqueles que participaram e deram o seu contributo nas entrevistas.

4.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Sendo o avião um transporte aéreo que altamente incrementa a globalização e dado o papel que desempenha para o setor do turismo, justifica-se o interesse dos autores bem como a notoriedade atribuída pelos órgãos sociais. Seguindo um pouco a natureza do trabalho levado a cabo, sugerem-se mais artigos focados nos comportamentos dos passageiros, por exemplo, após determinadas experiências. Para exemplificar, será interessante conhecer os efeitos que atrasos e cancelamentos podem ter nos hábitos de viagem destes, e se porventura, a experiência negativa demove os passageiros de voltar a reservar com a mesma companhia aérea. Dado que a segurança transmitida pela companhia se revela como um fator de total importância, seria também interessante entender o comportamento dos viajantes em termos da sua confiança, e se esta é severamente abalada com as constantes notícias acerca de incidentes que envolvem as companhias aéreas, tanto a curto como a longo prazo. Por fim, foi possível verificar que o envolvimento das companhias aéreas em aspetos sociais tem pouca ou nula influência nas decisões dos passageiros. Os entrevistados partilham da opinião que as companhias aéreas dão o seu contributo em ações sociais mas que não o dão a conhecer ao público. Alguns acrescentam também que não é dada notoriedade suficiente por parte dos *social media*. A falta de conhecimento por parte do público pode também explicar este desinteresse pelo envolvimento das companhias, e por isso, seria interessante investigar se o comportamento dos passageiros seria diferente se houvesse maior conhecimento da participação das companhias em questões da atualidade.

4.9 FECHO

Como mencionado anteriormente, a escolha do tema recaiu sob o setor da aviação pelo gosto pessoal por esta área. A ideia do tema surgiu devido à realização de algumas viagens anuais e de todo o processo inerente a estas, mais concretamente, o processo de marcação da viagem e escolha de uma companhia aérea, despoletando assim a curiosidade relativamente ao comportamento de outros viajantes durante este processo. A realização do trabalho revelou-se bastante interessante, uma vez que foi possível explorar as características do setor tanto a nível mundial como a uma escala nacional, conhecer as tendências bem como conhecer um pouco melhor as companhias aéreas reconhecidas mundialmente pela qualidade dos seus serviços. A realização da parte prática do trabalho deu bastante prazer, em particular as entrevistas, por terem

possibilitado o contacto com pessoas que trabalham diretamente no setor e que com toda a simpatia e disponibilidade, transmitiram os seus conhecimentos. Espera-se que este trabalho se revele tão interessante para aqueles que dedicarem algum tempo na sua leitura, como se revelou para mim todo o processo de investigação e consequente elaboração da dissertação.

BIBLIOGRAFIA

- Accenture. (2009). *Achieving High Performance in the Airline Industry*. Recuperado em 22 de Fevereiro, 2014, de http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Airline_High_Performance.pdf
- Air Transport Action Group (2012). *Aviation: Benefits Beyond Borders*. Consult. 1 Mar 2014, disponível em <http://www.atag.org/our-publications/latest.html>
- Airlines for America. (2014). *The Airline Handbook*. Consult. 2 de Abril 2014, disponível em <https://publications.airlines.org/CommerceProductDetail.aspx?Product=66>
- Almeida, C., & Costa, C. (2012). A operação das companhias aéreas de baixo custo na Europa. O caso da Ryanair. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 17/18, 387-402. Recuperado em 19 de Fevereiro, 2014, do Repositório Institucional da Universidade do Algarve.
- Almeida, C., Ferreira, A. M., Costa, C. (2008). A importância da operação das companhias aéreas de baixo custo no desenvolvimento de segmentos de mercado turístico. O caso do turismo residencial no Algarve. Recuperado em 22 de Fevereiro, 2014, do Repositório Institucional da Universidade do Algarve.
- ANA Aeroportos de Portugal, (2013). *Relatório de Gestão e Contas 2013*. Recuperado em 1 de Março, 2014, de http://www.ana.pt/pt-PT/Topo/Institucional/SobreANA/publicacoes/Relatorios-de-Gestao-e-Contas/Documents/2013_relatorioecontas.pdf
- Crane, A., & Matten, D. (2007). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (2ª ed.). Oxford: University Press.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. S. (2009). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: University Press.
- De Meyer, C. F., & Mostert, P. G. (2011). The influence of passenger satisfaction on relationship formation in the South African domestic airline industry. *South African*

- Journal of Business Management*, 4, 79-88. Recuperado em 22 de Fevereiro, 2014, de EBSCO Host.
- European Low Fares Airline Association (2004). *Liberalisation of European Air Transport: The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment*. Recuperado em 1 de Março, 2014, em <http://www.elfaa.com/documents/ELFAABenefitsofLFAs2004.pdf>
- European Low Fares Airline Association (2011). *Low fares airlines continue to go from strength to strength*. Recuperado em 1 de Março, 2014, em http://www.elfaa.com/110929_ELFAA_Statistics_Jul10-Jun11.pdf
- European Low Fares Airline Association (2013). *Passenger rights: Air travel should be affordable to all*. Recuperado em 1 de Março, 2014, em http://www.elfaa.com/130313_ELFAA_PressRelease_AirPassengerRights.pdf
- European Low Fares Airline Association (2011). *Report shows low fares airlines are the future of air travel in Europe*. Recuperado em 1 de Março, 2014, em http://www.elfaa.com/110418_ELFAA_PressRelease_LFAs_Market_Share_YorkAviation.pdf
- Gilbert, D., & Wong, K. C. (2003). Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study. *Tourism Management*, 5, 519-532. Recuperado em 13 de Março, 2014, em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517703000025>
- GoGo In Air Online (2014) em <http://www.gogoair.com/gogo/splash.do>
- Graham, A., Papatheodorou, A., & Forsyth, P. (2008). *Aviation and Tourism: Implications for Leisure Travel*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- International Air Transport Association. (2013). *IATA Global Passenger Survey*. Recuperado em 16 de Março, 2014, de <http://www.iata.org/publications/Documents/global-passenger-survey-2013-highlights.pdf>
- International Air Transport Association. (2013). *IATA Annual Review 2013*. Recuperado em 20 de Março, 2014, de <http://www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2013-en.pdf>
- International Air Transport Association. (2012). *Special Report – The Price of Loyalty*. Recuperado de <http://www.iata.org/publications/airlines-international/august-2012/Pages/loyalty.aspx>
- International Business Machines Corp. (2002). *The future of CRM in the airline industry: A new paradigm for customer management*. Recuperado em 22 de Fevereiro, 2014, de

- http://www-05.ibm.com/innovation/nl/pdf/highlights/integration/crm_airline.pdf
- Krol, K. (Dezembro, 2013). Global Traveler Announces 10th Annual GT Tested Reader Survey Awards. *Global Traveler*. Recuperado de <http://www.globaltravelerusa.com/global-traveler-announces-10th-annual-gt-tested-reader-survey-awards/>
- Kumar, V., Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (2ª ed). Berlin: Springer Edition.
- Liou, J. J. H. (2008). A novel decision rules approach for customer relationship management of the airline market. *Expert systems with Applications*, 3, 4374-4381. Recuperado em 13 de Março, 2014, em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417408002443>
- McCartney, S. (2007, 3 de Abril). WiFi in the Sky: Airlines Prepare Cabin Hotspots. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <http://online.wsj.com/news/articles/SB117555160709857409>
- McCartney, S. (2009, 29 de Agosto). In the Air, Wi-Fi Gets a Ho-Hum Reception. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970203706604574374571364228440>
- Mostert, P., & De Meyer, C. (2010, Dezembro). Building customer relationships as retention strategy in the South African domestic passenger airline industry. *Acta Commercii: Independent Research Journal in the Management Sciences*, 10, (27-42). Recuperado em 1 de Março, 2014, de <http://www.actacommercii.co.za/index.php/acta/article/download/110/110>
- Paneiro, C. (2009). *Perspetivas do transporte aéreo*. III Conferência Anual do Turismo. Recuperado em 13 de Março, 2014 em <http://www.economistasmadeira.org/files/Apresentacoes%20CAT/CAT1e2e3/ComunicacaoCP.pdf>
- Rego, A., Cunha, M. P., da Costa, N. G., Gonçalves, H., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutorado, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Star Alliance (2014) em <http://www.staralliance.com/pt/>

- Teles, S., Sarmiento, M., Sarmiento-Coelho, P. (2011). Transporte aéreo – Aplicação do modelo das cinco forças de Porter. In Sarmiento, M., & Matias, Á., *Economics and Management of Tourism: Trends and Recent Developments*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teles, S., & Sarmiento, M. (2012). Transporte aéreo: evolução e tendências. *Dossier: Novos paradigmas na gestão do marketing*, 115-141.
- TAP Victoria, (2014). TAP com conectividade a bordo nas linhas das Américas. Recuperado de <http://www.tapvictoria.com/pt/1841/TAPComConetividadeABordoNasLinhasDasAmericas/Det>
- The Survey of International Air Travelers*. Consult. 12 de Março 2014, disponível em http://home.cicresearch.com/AviationAndAirlines/NonRes/NR_Questionnaire.asp
- World Tourism Organization. (2012). *Global Report on Aviation*. Recuperado em 22 de Fevereiro, 2014, de <http://www.e-unwto.org/content/I74vx7/fulltext.pdf>

APÊNDICE A

INQUÉRITO VERSÃO EM PORTUGUÊS

Fatores determinantes na escolha de uma companhia aérea

O presente inquérito tem como objetivo traçar o perfil dos passageiros dos transportes aéreos, conhecer os seus hábitos de viagem, e sobretudo, quais os fatores que mais os influenciam aquando da escolha de uma companhia aérea. As respostas ao mesmo são estritamente confidenciais.

*Required

1. Género: *

- Feminino
- Masculino

2. Idade: *

- ≤ 18
 - 19 – 28
 - 29 – 38
 - 39 – 48
 - 49 – 58
 - 59 - 68
 - 69 - 78
 - ≥ 79
-

3. Habilitações literárias: *

- Ensino secundário ou inferior
 - Licenciatura
 - Pós-Graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento
-

4. Ocupação: *

- Estudante
 - Trabalhador de empresa
 - Trabalhador do Estado
 - Trabalhador por conta própria
 - Desempregado
 - Outra
-

5. Rendimentos líquidos mensais: *

- N/A (Estudante)
 - ≤ 1000€
 - 1001€ - 1500€
 - 1501€ - 2000€
 - 2001€ - 2500€
 - 2501€ - 3000€
 - ≥ 3000€
-

6. De uma forma geral, qual a natureza das viagens que realiza?: *

- Negócios
 - Lazer
-

7. Com que frequência viaja de avião?: *

- Entre uma a duas vezes por ano
 - Entre três a quatro vezes por ano
 - Mais de cinco vezes por ano
-

8. Normalmente, que tipo de companhia aérea escolhe?: *

- Tradicional
 - Low-Cost
 - Outra (ex: Charter)
-

9. Qual a classe em que normalmente viaja?: *

- Económica
- Business
- Primeira Classe

10. Qual o método utilizado para marcar as viagens?: *

- Telefone (Call Center)
- Internet (websites)
- Agência de viagem
- Balcão da companhia aérea
- Aplicação no telefone

11. Qual a importância dos fatores indicados na escolha da companhia aérea?: *

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante
Reputação/Imagem	<input type="radio"/>				
Serviço dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Entretenimento a bordo	<input type="radio"/>				
Refeições a bordo	<input type="radio"/>				
Conforto	<input type="radio"/>				
Preço	<input type="radio"/>				
Aeroporto no qual o voo aterra	<input type="radio"/>				
Flexibilidade (cancelamentos)	<input type="radio"/>				
Horários de partida e chegada	<input type="radio"/>				
Frequência do voo	<input type="radio"/>				
Segurança transmitida	<input type="radio"/>				
Pontualidade	<input type="radio"/>				
Envolvimento das companhias aéreas em aspetos sociais	<input type="radio"/>				
Bagagem permitida	<input type="radio"/>				
Serviço de check-in	<input type="radio"/>				
Método de pagamento (cartão de débito, crédito, PayPal)	<input type="radio"/>				

Pagamento de serviços extra (bagagem, pagamento com cartão)	<input type="radio"/>				
E-Services (check-in online)	<input type="radio"/>				
Tipo de aeronave	<input type="radio"/>				
Programas de fidelização da companhia aérea	<input type="radio"/>				

12. Qual a importância dos mesmos fatores, se procurar reservar voo com uma companhia aérea tradicional?: *

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante
Reputação/Imagem	<input type="radio"/>				
Serviço dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Entretenimento a bordo	<input type="radio"/>				
Refeições a bordo	<input type="radio"/>				
Conforto	<input type="radio"/>				
Preço	<input type="radio"/>				
Aeroporto no qual o voo aterra	<input type="radio"/>				
Flexibilidade (cancelamentos)	<input type="radio"/>				
Horários de partida e chegada	<input type="radio"/>				
Frequência do voo	<input type="radio"/>				
Segurança transmitida	<input type="radio"/>				
Pontualidade	<input type="radio"/>				
Envolvimento das companhias aéreas em aspetos sociais	<input type="radio"/>				
Bagagem permitida	<input type="radio"/>				
Serviço de check-in	<input type="radio"/>				
Método de pagamento (cartão de débito, crédito, PayPal)	<input type="radio"/>				

Pagamento de serviços extra (bagagem, pagamento com cartão)	<input type="radio"/>				
E-Services (check-in online)	<input type="radio"/>				
Tipo de aeronave	<input type="radio"/>				
Programas de fidelização da companhia aérea	<input type="radio"/>				

13. E qual a importância dos mesmos fatores, se desejar reservar com uma companhia aérea low-cost?: *

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante
Reputação/Imagem	<input type="radio"/>				
Serviço dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Entretenimento a bordo	<input type="radio"/>				
Refeições a bordo	<input type="radio"/>				
Conforto	<input type="radio"/>				
Preço	<input type="radio"/>				
Aeroporto no qual o voo aterra	<input type="radio"/>				
Flexibilidade (cancelamentos)	<input type="radio"/>				
Horários de partida e chegada	<input type="radio"/>				
Frequência do voo	<input type="radio"/>				
Segurança transmitida	<input type="radio"/>				
Pontualidade	<input type="radio"/>				
Envolvimento das companhias aéreas em aspectos sociais	<input type="radio"/>				
Bagagem permitida	<input type="radio"/>				
Serviço de check-in	<input type="radio"/>				
Método de pagamento (cartão de débito, crédito, PayPal)	<input type="radio"/>				

Pagamento de serviços extra (bagagem, pagamento com cartão)	<input type="radio"/>				
E-Services (check-in online)	<input type="radio"/>				
Tipo de aeronave	<input type="radio"/>				
Programas de fidelização da companhia aérea	<input type="radio"/>				

*14. Dos critérios abaixo indicados, quais considera que as companhias aéreas tradicionais devam melhorar? Por favor indique 3 critérios. **

- Preços
- Refeições a bordo
- Entretenimento a bordo
- Serviço prestado pelos colaboradores
- Conforto
- Políticas de cancelamento
- Envolvimento em aspetos sociais
- Aspectos de segurança
- Bagagem permitida
- Pagamento de serviços extra
- E-Services

*15. Dentro dos mesmos critérios, quais considera que as companhias aéreas low-cost devam melhorar? Por favor indique 3 critérios. **

- Preços
- Refeições a bordo
- Entretenimento a bordo
- Serviço prestado pelos colaboradores
- Conforto
- Políticas de cancelamento
- Envolvimento em aspetos sociais
- Aspectos de segurança
- Bagagem permitida
- Pagamento de serviços extra
- E-Services

*16. Se a companhia aérea providencia apenas um método de notificação no caso de alterações no voo, qual o método que mais influenciará a escolha desta?: **

- Consulta no website do aeroporto
- Consulta no website da companhia aérea
- SMS
- Email
- Aplicação no telefone

*17. Qual a taxa que considera mais inaceitável de pagar, aquando da reserva de um voo?: **

- Bagagem
- Escolha de lugar
- Pagamento com cartão de crédito

*18. Qual a actividade a que dá preferência durante o voo?: **

- Ver TV/Filmes
- Ler
- Dormir
- Comer/Beber
- Conversar com o passageiro do lado
- Trabalhar
- Jogar jogos

*19. Dou preferência à companhia aérea nacional. **

- Sim
- Não
- Indiferente

*20. Sou fiel a uma única companhia aérea. **

- Sim
- Não
- Indiferente

APÊNDICE B

INQUÉRITO VERSÃO EM INGLÊS

Factors influencing your choice of an airline company

The aim of this questionnaire is to get to know the profile of air passengers, their travel habits, and above all, the factors which most influence them when choosing an airline company for a trip.

All responses are strictly confidential.

*Required

1. Gender: *

- Female
- Male

2. Age: *

- ≤ 18
 - 19 – 28
 - 29 – 38
 - 39 – 48
 - 49 – 58
 - 59 - 68
 - 69 - 78
 - ≥ 79
-

3. Education: *

- High School or less
- Bachelor's Degree
- Post Graduate Education
- Master Degree
- Ph.D.

4. Occupation: *

- Student
- Company employee
- Government employee
- Self-employed
- Unemployed
- Other

5. Monthly net income: *

- N/A (Student)
- ≤ 1000€
- 1001€ - 1500€
- 1501€ - 2000€
- 2001€ - 2500€
- 2501€ - 3000€
- ≥ 3000€

6. Generally, what's the purpose of your trips? *

- Business
- Leisure

7. How often do you travel by plane? *

- Once or twice a year
- Between three to four times a year
- More than five times a year

8. Usually, what type or airline company do you choose? *

- Traditional
 - Low-Cost
 - Other (e.g. Charter)
-

9. In which class do you normally travel? *

- Economy
- Business
- First Class

10. Which of the following methods do you use to book your trip? *

- Phone (Call Center)
- Internet (websites)
- Travel Agency
- Airline company counters
- Phone App

11. How important are the below factors, when choosing an airline company? *

	Not important at all	Not very important	Important	Very important	Totally important
Reputation/Image	<input type="radio"/>				
Service provided by employees	<input type="radio"/>				
Onboard entertainment	<input type="radio"/>				
In-flight meals	<input type="radio"/>				
Comfort	<input type="radio"/>				
Price	<input type="radio"/>				
Airport (destination)	<input type="radio"/>				
Flexibility (cancellations)	<input type="radio"/>				
Departure and arrival times	<input type="radio"/>				
Flight frequency	<input type="radio"/>				
Safety	<input type="radio"/>				
Punctuality	<input type="radio"/>				
Involvement of the company in social issues	<input type="radio"/>				
Baggage allowance	<input type="radio"/>				
Check-in services	<input type="radio"/>				

Payment method (debit or credit card, PayPal)	<input type="radio"/>				
Additional charges (luggage, card fees)	<input type="radio"/>				
E-services (online check-in)	<input type="radio"/>				
Aircraft type	<input type="radio"/>				
Loyalty programmes	<input type="radio"/>				

12. How important are the same factors, if you're looking into travelling with a traditional airline company? *

	Not important at all	Not very important	Important	Very important	Totally important
Reputation/Image	<input type="radio"/>				
Service provided by employees	<input type="radio"/>				
Onboard entertainment	<input type="radio"/>				
In-flight meals	<input type="radio"/>				
Comfort	<input type="radio"/>				
Price	<input type="radio"/>				
Airport (destination)	<input type="radio"/>				
Flexibility (cancellations)	<input type="radio"/>				
Departure and arrival times	<input type="radio"/>				
Flight frequency	<input type="radio"/>				
Safety	<input type="radio"/>				
Punctuality	<input type="radio"/>				
Involvement of the company in social issues	<input type="radio"/>				
Baggage allowance	<input type="radio"/>				
Check-in services	<input type="radio"/>				
Payment method (debit or credit card, PayPal)	<input type="radio"/>				
Additional charges (luggage, card fees)	<input type="radio"/>				

E-services (online check-in)	<input type="radio"/>				
Aircraft type	<input type="radio"/>				
Loyalty programmes	<input type="radio"/>				

*13. And how important are these factors, if you wish to book with a low-cost airline company? **

	Not important at all	Not very important	Important	Very important	Totally important
Reputation/Image	<input type="radio"/>				
Service provided by employees	<input type="radio"/>				
Onboard entertainment	<input type="radio"/>				
In-flight meals	<input type="radio"/>				
Comfort	<input type="radio"/>				
Price	<input type="radio"/>				
Airport (destination)	<input type="radio"/>				
Flexibility (cancellations)	<input type="radio"/>				
Departure and arrival times	<input type="radio"/>				
Flight frequency	<input type="radio"/>				
Safety	<input type="radio"/>				
Punctuality	<input type="radio"/>				
Involvement of the company in social issues	<input type="radio"/>				
Baggage allowance	<input type="radio"/>				
Check-in services	<input type="radio"/>				
Payment method (debit or credit card, PayPal)	<input type="radio"/>				
Additional charges (luggage, card fees)	<input type="radio"/>				
E-services (online check-in)	<input type="radio"/>				
Aircraft type	<input type="radio"/>				
Loyalty programmes	<input type="radio"/>				

*14. From the below criteria, which do you believe that traditional airline companies should improve? Please mention 3 options: **

- Prices
- In-flight meals
- Onboard entertainment
- Service provided by employees
- Comfort
- Involvement in social issues
- Safety aspects
- Baggage allowance
- Payment of additional services
- E-services

*15. Among the same criteria, which do you believe that low-cost airline companies should improve? Please mention 3 options: **

- Prices
- In-flight meals
- Onboard entertainment
- Service provided by employees
- Comfort
- Involvement in social issues
- Safety aspects
- Baggage allowance
- Payment of additional services
- E-services

*16. If the airline company only provides one method of notification in case of any changes in the flight, which one would influence your choice? **

- Checking the airport website
 - Checking the airline company website
 - SMS
 - Email
 - Phone App
-

*17. Which fee do you consider the most unacceptable to pay, when booking a flight? **

- Baggage
- Choosing seats
- Credit card payment

*18. What do you prefer doing during the flight? **

- Watch TV/movies
- Read
- Sleep
- Eat/drink
- Chat with the passenger sitting to me
- Work
- Play games

*19. I give preference to the national airline company. **

- Yes
- No
- Neutral

*20. I'm loyal to one single airline company. **

- Yes
- No
- Neutral

APÊNDICE C

ENTREVISTA E RESPOSTAS

Quadro C: Caracterização dos entrevistados.

	Nome do entrevistado	Cargo do entrevistado
R1	Anónimo	Colaborador - Lufthansa
R2	Carla Moreira	Sales Manager - Aigle Azur
R3	Joaquim Miranda	Sales & Market Manager - TAP
R4	Jorge Cardoso	Senior Sales Support - Emirates
R5	Juan Garcia	Customer Operations Manager - American Airlines
R6	Marta de Carvalho	Ex-Sales Representative - SATA
R7	Melanie da Silva	Account Manager - Iberia & British Airways
R8	Nuno Sousa	Sales & Market Manager - TAP
R9	Paulo Aguiar	Business Development Manager - ETS Aviation
R10	Rui Figueiredo	Manager, Global Sales Admin & Operations - NetJets
R11	Sandra Miranda	Planeamento de Gestão de Tripulações - SATA

1. Relativamente à posição das companhias aéreas no mercado, considera que neste momento as companhias de bandeira e as *low-cost* competem diretamente?

R1: Parcialmente (depende dos segmentos de mercado).

R2: Sim, sem margem de dúvida.

R3: Afirmativo. Destacando-se, primordialmente, as que operam na Europa.

R4: Apenas em rotas específicas.

R5: No, they each target a different type of customer base. With the stabilization of jet fuel prices, legacy airlines can now compete more on price with low cost airlines. While, low-

cost airlines, most of the time, do not offer the amenities, legacy carriers offer such as first class, international Wi-Fi, robust international network and alliances.

R6: Apenas no lazer, mais para individuais. No *corporate* e grupos a percentagem é mínima.

R7: Nos voos de médio-curto curso sim (Lisboa-Londres, por exemplo); longo-curso não.

R8: Sim, ainda que maioritariamente só nas rotas de curta duração (*short-haul / medium-haul*).

R9: Não. Acho que o modelo das companhias LCC não pode ser adotado por uma companhia de bandeira e vice-versa. O modelo LCC centra-se na maximização de eficiências, controle de custos e providenciar necessidades específicas de mercado enquanto as companhias de bandeira acabam por ter estruturas mais pesadas e necessidade de satisfazer outras necessidades (sejam económicas ou políticas). É óbvio que em determinadas rotas (ex. Lisboa-Londres) acabam por competir diretamente mas não é algo que possa ser aplicável a todas as rotas.

R10: Absolutamente, pelo menos para 80% dos passageiros que utilizam ou utilizaram as ditas companhias de bandeira (isto para ligações de curta distância, até 3 horas). As *low-cost* rivalizam hoje tanto em número de ligações como em horários que disponibilizam.

R11: Não. São negócios diferentes com objetivos diferentes.

2. Quais os grandes fatores que farão das companhias aéreas de bandeira, a preferência dos passageiros? E por outro lado, quais os fatores que farão o passageiro optar por uma *low-cost*?

R1: *Low-cost*, como o próprio nome indica será o preço. Companhias de bandeira competem na qualidade/preço.

R2: O fator que leva à compra de *low-cost* é o preço. Os fatores que levam à compra de companhias de bandeira são a segurança e a confiança.

R3: Companhias de bandeira tendem a dispor de um serviço/produto mais abrangente, aliado a elevados níveis de preocupação para o passageiro e sua segurança. Quanto às *low-cost*, oferecem, essencialmente, preço, e tendem a ser mais competitivos.

R4: As companhias aéreas de bandeira distinguem-se por um serviço mais completo e aprimorado, oferecem voos de ligação nos aeroportos principais. As *low-cost* oferecem

viagens sobretudo para aeroportos secundários, com serviço reduzido mas apostam no baixo preço como forma de cativar os passageiros.

R5: Price is king. The customer is very price sensitive and a \$20 price differential can shift the customer to the lower cost carrier. Comfort and amenities offered by the legacy carriers is what really sets them apart from the low cost carrier.

R6: Companhia de bandeira: frequências, horários, serviço (de bordo e de terra), assistência nos balcões dos aeroportos, pontualidade e bagagem autorizada; *Low-cost*: tarifas dos bilhetes comprados com grande antecedência e pontualidade.

R7: Pode ter a ver com a fidelidade do cliente, o fator segurança e *full-service* (refeições). Para lazer, o passageiro optará pelo fator preço, enquanto o passageiro *corporate* terá outras restrições. O preço é o principal fator para escolher *low-cost*.

R8: A complementaridade de destinos *Short, Medium e Long Haul* aliado ao *service level* das companhias de bandeira são fatores de preferência reconhecidos pelos passageiros. Já no caso das *low-cost*, o preço é o fator com maior peso na escolha do passageiro.

R9: Como passageiro frequente de ambas, acabo por escolher uma companhia de bandeira para longo percurso, quando valorizo conforto, entretenimento, confiança (em termos de *on-time performance* ou serem capazes de rapidamente resolver um problema), possibilidade de utilizar o *lounge* através do uso de milhas ou cartão de passageiro frequente. Considero as *low-cost* uma excelente opção quando tenho algum tempo (não devido a atrasos relativos com *on-time performance* mas acima de tudo devido a horários menos convenientes ou aeroportos menos vantajosos), para percursos até 3 ou 4 horas de voo ou então como alternativa para viagens de última hora em que os valores de companhias de bandeira acabam por ser excessivamente altos.

R10: Os fatores que diferenciam as companhias aéreas de bandeira prendem-se com uma maior qualidade de serviços que disponibilizam em toda a experiência de voar desde o momento que a reserva é feita. Tem serviços adicionais, alguns pagos, que os diferenciam das companhias *low-cost*, como o serviço de *check-in*, acesso a *lounges* privados ou *pick-up* da bagagem ao domicílio. Por outro lado, e se tivermos em consideração voos de média e longa duração, é clara a opção por companhias de bandeira por contrapartida com as *low-cost* (quando estas estão disponíveis em voos de medio-longo curso). Em relação às *low-cost* o fator preço parece-me fator quase único para a escolha dos passageiros.

R11: Companhia de Bandeira: Fiabilidade, Segurança, Inovação, Simpatia. *Low-cost*: Preço apelativo.

3. Considera que um passageiro que viaje em negócios será influenciado por critérios diferentes daquele que viajará em lazer? Se sim, quais serão?

R1: Sim. *Network* e horários.

R2: Sim, ao passageiro de negócios interessa-lhe horários e localização e só depois o preço. Ao passageiro de lazer primeiro é o preço, e depois horários e depois a localização.

R3: Sim, em negócios preocupamo-nos mais com serviço, incluindo pontualidade, flexibilidade, rapidez em prol do serviço oferecido durante o voo. Em férias, o fator tempo ainda que importante deixa de ser tão relevante.

R4: Sim. Horários de voos, localização dos aeroportos, flexibilidade de alteração dos planos de viagem.

R5: Yes, and the business traveler will opt for schedule, more flights at desire times and non-stop versus connecting flights.

R6: Sim. Os horários dos voos e a grande necessidade de alteração de voos até ao último minuto, bem como já no destino, consoante as agendas. Para os passageiros em negócio - nas companhias de bandeira geralmente têm mais voos, permitindo ir mais cedo/tarde ou regressar mais cedo/tarde, enquanto as *low-cost* nem sempre o permitem. Também em caso de cancelamento de voo, as companhias de bandeira oferecem solução sempre no voo mais próximo/direto na mesma companhia ou noutra com quem haja acordo de *interline* para reencaminhamento de passageiros. As *low-cost* cancelam e não reencaminham os passageiros. Para os passageiros em lazer - por aborrecido que seja, as implicações que possam vir a ter em qualquer dos casos, em princípio serão menores.

R7: Um passageiro que viaja em negócios poderá estar dependente dos acordos da empresa, a política de viagem, os horários.

R8: Sim, tem menos flexibilidade em termos de datas/horários de voos. Por outro lado pretende voar para aeroportos principais e não para aeroportos secundários, normalmente utilizados por *low-cost*. No entanto e caso exista uma grande diferença de preços entre as companhias, poderá levar o passageiro *corporate* a voar em *low-cost*.

R9: Sim. Viajar afeta imenso a produtividade. Não só porque o facto de viajar deixa-nos cansados mas porque não consigo passar tanto tempo ligado à Internet (e hoje em dia a maioria dos negócios depende de estarmos *on-line* e tomarmos decisões rapidamente), o incómodo de ter de desligar o portátil durante boa parte do voo, não ter acesso a um

lounge onde posso passar a maior parte do tempo a trabalhar, ter de esperar vários minutos para embarcar e desembarcar, ter de trabalhar em documentos confidenciais em espaço aberto onde quem passa tem acesso a informação confidencial.

R10: Sim é. O passageiro que viaja em negócios procura um excelente serviço, rápido (ou simples o suficiente para não perder tempo) mas com qualidade suficiente que o faça voltar. Quer passar o menos tempo possível no aeroporto ou avião. Aqui os horários de voo podem ser cruciais na escolha da companhia. Já o passageiro que vai em lazer é mais paciente. Apesar de ter horário vais com outras expetativas.

R11: Sim, quem viaja em negócios procura sempre os melhores horários e preços, sendo que o horário influencia a decisão na escolha da companhia. Quem viaja em lazer, tem mais flexibilidade e tempo, mas procura também o melhor preço em função do destino.

4. O acesso à Internet a bordo é uma situação ainda recente, havendo, no entanto, já várias companhias aéreas a demonstrar interesse em oferecer este serviço aos passageiros. Acha que esta facilidade terá um grande impacto nos passageiros, a nível de adesão?

R1: Sim. Pessoas que viajam em negócios aproveitam melhor o tempo da viagem. Para o cliente de lazer irá servir como entretenimento.

R2: Sim, como forma do passageiro estar ocupado durante o voo.

R3: Sim, as novas tecnologias são um “*must*” face às exigências atuais.

R4: Poderá ter algum impacto no início quando houver ainda poucas companhias a oferecer o serviço. No futuro penso que terá uma importância mínima e tendencialmente apenas para quem esteja a viajar em negócios.

R5: Yes, customers want to stay connected, airlines like AA now offer international WIFI on some of their new 777W body aircraft. Even leisure travelers want to stay connected. Social media is a big reason for this phenomena.

R6: Para alguns, apenas no longo curso, no entanto não acredito que seja fator decisivo na hora de escolha da companhia/voo.

R7: Nos voos de médio-curto curso pode não ter. Nos de longo curso já poderá ser diferente (nove horas de voo, por exemplo). Num voo curto não creio que seja decisivo.

R8: Penso que no imediato não, no entanto no futuro poderá ser fator de decisão no momento da escolha da companhia desde que os valores a pagar por uso de dados sejam acessíveis.

R9: Sim, especialmente no que respeita a passageiros que viajam por motivos de negócios inicialmente (porque os valores cobrados por hora são altos pelo que eu utilizo para fins profissionais) e numa fase mais avançada, a todos os passageiros. Vejamos desta forma, hoje em dia a maioria das pessoas atribui mais valor a serviços que oferecem *free* Wi-Fi (caso de hotéis, restaurantes, espaços públicos, etc.). A nossa dependência enquanto ser humano de informação e de estarmos em constante contacto tem vindo a aumentar exponencialmente, especialmente nos últimos 10 – 20 anos. Poder aceder à Internet em voos intercontinentais vai ampliar a forma como se realizam negócios, revolucionará o entretenimento a bordo das aeronaves, aumentará as possibilidades de melhorar o serviço ao cliente tanto de companhias aéreas como de outros serviços contratados pelos passageiros.

R10: Todas as companhias aéreas, *low-cost* ou não, vão oferecer o serviço Wi-Fi no futuro de forma gratuita. Pelo facto de já ter viajado com este serviço disponível considero hoje uma mais-valia, quer para quem viaja por motivos profissionais ou em lazer. Vejo também uma série de custos operacionais que as companhias podem evitar ao fornecer Wi-Fi gratuito.

R11: Grande impacto talvez não. É verdade que muitas pessoas, em particular os jovens, usam a Internet em todo o lado, mas na hora de viajar, acho que vão mais pelo preço da viagem que a companhia oferece do que propriamente as facilidades a bordo.

5. No que respeita a programas de fidelização, considera que estes têm um papel determinante na opção do passageiro, reservando assim, apenas com a respetiva companhia aérea ou companhias-membro da aliança?

R1: Sim. Um bónus extra (prémios e *status*) é sempre algo de simpático que um cliente gosta de receber.

R2: Sim, principalmente se o passageiro viaja muito em trabalho, pois desta forma acumula milhas para usar nas suas viagens de lazer.

R3: A fidelização dum passageiro, numa área extremamente concorrencial como é a aviação, é manifestamente vantajosa, dado influenciar a tomada de decisão, o de se

optar por uma outra companhia face às vantagens/benefícios disponíveis que se valorizam.

R4: Há vários tipos de passageiros: os que irão viajar sempre pela companhia que ofereça a tarifa mais baixa (não são, de todo, fiéis); os que tentam viajar numa companhia que faça parte de uma aliança permitindo-lhes obter milhas num só cartão; ou os que escolhem sempre a mesma companhia, independentemente do preço do bilhete.

R5: Yes, loyalty programs are just that, customers accumulate miles to redeem with alliance and partner airlines since most airlines do not fly to all the desire places customers want to go.

R6: Para quem faz viagens de longo curso com frequência, sim. Poderão posteriormente redimir as milhas em outros voos ou fazer *upgrades* nos longos cursos, por exemplo.

R7: Não apenas, mas acho que são muito influenciados. Principalmente aquela em que a companhia aérea nacional pertença. No caso de Portugal, a *Star Alliance*.

R8: Sim, desde que o fator preço não se sobreponha ao de fidelização.

R9: Do meu ponto de vista, depende do motivo da viagem e da duração da mesma. Considero que existe algum cuidado na seleção de determinados voos e sempre que possível, marcação com uma companhia específica especialmente em viagens de negócios ou longo curso. Isto porque permite-me utilizar o *lounge*, eventualmente obter um *upgrade*, ganhar mais milhas, etc. No que respeita a viagens de curta duração ou por motivos de lazer, considero que os clientes continuam mais focados no preço do que propriamente em potenciais benefícios, em concreto quando falamos de passageiros que viajam menos de 10 ou 15 vezes por ano.

R10: Como todos os programas de fidelização, de aviação ou não, têm o seu papel ou não existiriam. Nem que seja por a companhia ou os seus membros serem sempre uma opção. No entanto acho que o serviço e a qualidade fazem toda a diferença. Diria que sim é importante mas não fator crucial. Não é apenas por ter um programa de fidelização que temos clientes fidelizados.

R11: Os programas de fidelização são, sem dúvida, extremamente importantes para conhecer o passageiro e suas preferências, e com base nisso, tratar o cliente como único. Não há nada mais importante do que conhecer o público-alvo e fazer o cliente se sentir especial. Como praticamente todas as companhias aéreas têm um programa destes, o cliente vai escolher a companhia com base nos benefícios que pode usufruir com o programa de fidelização.

6. Quais considera serem os aspetos que as companhias aéreas, de uma forma geral, deviam apostar em melhorar, se tivermos em conta questões como a segurança, o conforto, o entretenimento, as refeições?

R1: Segurança, consistência de serviço, respeito pelos direitos humanos e meio-ambiente são fundamentais.

R2: Segurança e conforto.

R3: Das enumeradas a mais importante é a segurança, seguindo-se o serviço/conforto; o entretenimento e as refeições serão apreciados mais em viagem de longa duração.

R4: As refeições, independentemente de serem pagas ou estarem incluídas no preço do bilhete, deveriam ser um aspeto a melhorar em grande parte das companhias. O conforto, em alguns casos, poderia também ser um fator a melhorar. O investimento em entretenimento só faz sentido em voos de médio-longo curso e penso que de uma maneira geral tem uma qualidade acima da média. Em relação à segurança os organismos competentes já fiscalizam e retificam eventuais falhas.

R5: Customer Service training, the people are what will set the airlines apart since legacy airlines offer very similar products. Innovation and customer convenience should be at the top of airlines to do list if they want to make customer service their center of attention for the customer.

R6: Segurança em primeiro lugar e *catering*.

R7: Hoje em dia a comunicação com os clientes é fundamental. Comunicação de ida e volta. Qualquer uma tem que melhorar. O *marketing digital* é hoje fulcral – o *feedback* pelo *Facebook* e *Twitter*. Uma crítica facilmente se “espalha”. Por outro lado, a segurança é essencial a qualquer companhia. Os outros fatores já terão menos peso, por exemplo para *low-cost*.

R8: A relação com o cliente, a promoção do produto, a comunicação, o tipo de refeições servidas a bordo, o tipo de equipamento que se usa (tipo de avião), a formação interna, o conforto e a eficiência do aeroporto (principalmente no *hub* da companhia) e a pontualidade são aspetos que qualquer companhia deve apostar em melhorar.

R9: O conforto decididamente. É abismal a diferença entre realizar um voo de longo curso em executiva comparado com económica particularmente, na diferença que o rebater de uma cadeira pode ter no bem-estar do passageiro. Existe um estudo divulgado há poucos meses pela *Airbus* que revela que o aumento em uma polegada do *seat width* promove uma melhoria superior a 50% na qualidade de sono dos passageiros. Com a

tendência a termos um mundo cada vez mais global, onde LCCs começam a apostar em viagens de longo curso, considero que esta será uma vantagem competitiva. Dou um exemplo específico: adoro voar com a *Emirates* pelo conforto, a qualidade das refeições, o entretenimento e a qualidade de serviço. Penso que a segurança não será algo que a maioria dos passageiros procura; os *safety records* da maioria das companhias aéreas europeias e/ou líderes à escala mundial são muito bons e a evolução para aviões cada vez mais “inteligentes” associada a um aumento do nível de treino das tripulações acaba por deixar apenas para os fanáticos da aviação uma avaliação por companhia (a não ser que estejamos a falar e companhias de países do terceiro mundo ou famosas por acidentes recentes). Acaba por estar subentendido que a maior preocupação e *focus* de uma companhia aérea é a segurança.

R10: A segurança é e será sempre algo a melhorar. Nenhuma companhia de aviação se pode dar ao luxo de descorar a segurança. Mas de uma forma geral, acho que as empresas deviam apostar no conforto. Cada vez mais trabalhamos de forma global e com isso voamos mais de modo a estarmos no mundo e nos negócios de forma mais presencial. Passar mais tempo em aeroportos e aviões torna os clientes mais exigentes, e a rapidez, comodidade e conforto são cada vez mais fatores de decisão aquando da escolha da companhia.

R11: Segurança acima de tudo. Podem ter bons preços, bom entretenimento e conforto, mas o que mais diferencia a companhia é a segurança. Os clientes, acima de tudo, desejam se sentir seguros e confiantes.

7. Na sua opinião, considera que as companhias aéreas divulgam o suficiente acerca do seu envolvimento em aspetos sociais? Se sim, pode dar exemplos?

R1: Por vezes não é o mais importante divulgar, mas o fazer. Neste aspeto sei mais acerca da *Lufthansa*. Participa em ações sociais como escolas na Índia, catástrofes naturais, e mais... motiva e ajuda os funcionários a participar nestas ações nobres.

R2: Não.

R3: As companhias tendem em envolver-se cada vez mais em ações sociais, ambientais sendo que ainda não está sendo dada a notoriedade merecida, incluindo por parte dos órgãos da comunicação social.

R4: Acho que divulgam o suficiente. Não creio que uma maior divulgação da responsabilidade social da empresa seja um fator decisivo para um passageiro no momento da compra de um bilhete de avião.

R5: No, I think airlines are very selective since social media can cause a major uproar when not properly applied...some airlines such as AA, WN, DL, and UA have been dragged into unwanted drama in social media.

R6: Não me ocorre nenhuma em particular, no entanto são habitualmente divulgadas quer nas *newsletters* internas, quer nas revistas de bordo.

R7: Acho que se envolvem, mas não o sabem divulgar. A *British Airways* e a *Iberia* levam a cabo o *Flying Start* em parceria com o *Comic Relief UK*, solicitando a bordo moedas que já não sejam necessárias, para ajudar crianças carenciadas na América Latina. Não sei o que as outras companhias fazem.

R8: Este tipo de informação consta no *site* institucional de qualquer companhia aérea. No entanto, normalmente não é dado grande destaque em termos de comunicação.

R9: Não creio que seja algo que a maioria das companhias faça bem. Algumas companhias promovem a recolha de fundos no fim das viagens para ajudar determinadas causas, outras ostentam os seus prémios ambientais ou ações para diminuir a pegada de carbono. Do meu ponto de vista o lucro continua a ser o objetivo principal para potenciar a continuação do negócio e muitas das iniciativas acabam por ser tomadas por “gentileza”, pelo *boost* em termos de imagem que pode gerar ou porque é politicamente correto fazê-lo. A estratégia de comunicação acaba por na maioria dos casos ser muito débil.

R10: Na realidade acho que não divulgam o suficiente. Mas sei que algumas empresas têm essa preocupação social.

R11: As companhias aéreas tentam ajudar no que podem a sociedade. Pode-se ver o seu envolvimento em campanhas de solidariedade, como recolha de bens para o Banco Alimentar, campanha de doação de sangue, visitas de estudo aos aviões, etc.

8. Partilha da opinião de que as *low-cost* vieram possibilitar o acesso às viagens e lazer por parte de famílias com rendimentos mais baixos?

R1: Sim. Vieram criar um novo segmento de mercado.

R2: Não. Viajar não é barato mesmo com companhias *low-cost*, porque o voo é apenas uma parte dos custos de lazer.

R3: Sim, vieram socializar as viagens.

R4: Sem dúvida, é um facto.

R5: Yes, but we got to remember that low cost airlines charge for items such as carry on bags where most major do not charge for carry-on bags. The low cost model at the end of the day will end up costing consumers more in the long run.

R6: Sim, quando reservadas com alguma antecedência.

R7: Sim.

R8: Sim, ainda que hoje em dia as companhias de bandeira já oferecem muitas vezes valores muito competitivos, por vezes até mais baratos, desde que a reserva seja feita com antecedência.

R9: Concordo. Seria impensável há alguns anos poder-me deslocar por valores tão baixos, especialmente quando compramos passagens com grande antecedência. A democratização do transporte aéreo deve bastar ao modelo das LCCs que acabaram por criar um novo mercado e aumentar o público-alvo ou potenciais consumidores.

R10: É um facto, uma vez que com as *low-cost* competem ao nível de preço, alargando o leque de potenciais clientes.

R11: Não. Nem sempre se consegue os preços mais baixos. A procura e a oferta variam muito conforme as épocas do ano.

9. Quais as grandes tendências a que poderemos assistir no setor da aviação, nos próximos anos?

R1: Consolidação (que já começou) e parcerias conjuntas.

R2: Uma aproximação entre o modelo *low-cost* e o modelo das companhias de bandeira, ou seja, baixar tarifas e cobrar em separado outros serviços como bagagem, refeição, *check-in*, etc.

R3: Maior segmentação, apostando-se em vetores muito diferenciados, quer nos equipamentos de grandes dimensões devido à massificação do transporte, como resposta ao crescimento da procura, tentando ir, simultaneamente, ao encontro dos interesses do consumidor, que quer preços baixos e/ou serviço de elevada qualidade.

R4: Vai continuar a haver alguma consolidação no mercado com novas aquisições/fusões. Também haverá mais algumas companhias a falir. As companhias tradicionais vão cada vez mais especializar-se em voos de longo curso ou que permitam ligações e as *low-cost* nas viagens de ponto a ponto que é o que melhor se adapta ao seu modelo de negócio. Haverá alguma aproximação das *low-cost* às tradicionais nos serviços oferecidos no ponto, o que aliás já se verifica em alguns casos.

R5: WIFI, on demand entertainment, live TV, immediate connection with customers and airlines via social media.

R6: Diminuição do *catering* e serviços a bordo; aumento do entretenimento utilizando novas tecnologias. A nível de Portugal, cada vez mais a utilização do aeroporto de Lisboa como plataforma para a América Latina, rivalizando com Madrid.

R7: Continuamos a falar de dois setores diferentes: médio e longo curso. A nível de médio curso, haverá uma necessidade de aproximação de extremos – serviço mínimo nas *low-cost* e *full-service* nas tradicionais. No caso das *low-cost*, a nível de distribuição, temos a fidelização de clientes por parte da *EasyJet* por exemplo. No caso das tradicionais, em muitos casos, a marcação de lugares já é paga e noutros casos, já não se servem refeições a bordo. No longo curso há uma certa tendência para o conceito *premium*; o melhor exemplo é o médio oriente e aposta neste segmento – a *Emirates*, *Qatar Airways*. Se um passageiro paga 5000€ por um bilhete, quer um bom serviço. Nas europeias, a *British Airways* e a *Iberia* reforçam este segmento.

R8: Mais *joint ventures* entre companhias aéreas; crescimento das companhias do Golfo (*Emirates*, *Qatar* e *Ethiad*); crescimento das companhias *low-cost* e redução de tráfego para algumas companhias aéreas de bandeira.

R9: Um aumento do uso da tecnologia em prol do negócio e do cliente. Por exemplo, a KLM explorou muito bem a possibilidade de se realizarem compras de passagens através dos *social media*, a *British Airways* e outras testam as primeiras *electronic bag tags*, a *Air Berlin* usa o *Pebble* para melhorar a experiência de embarque dos passageiros. Existe ainda bastante que pode ser feito em termos de utilizar a informação dos passageiros para exceder as suas expectativas e considero que a utilização das novas tecnologias vai permitir otimizar este processo.

R10: A grande tendência no sector de aviação a curto prazo vai passar por um melhoramento e centralização de processos “não *core*” ou de suporte à operação em si. Também, embora já hoje haja essa preocupação, vamos assistir a um aperto mais acérrimo no que diz respeito as emissões de carbono e *fuel*, o que levará a apostas em

novos combustíveis. A médio prazo vamos assistir a uma maior sectorização das companhias de aviação e de uma aposta grande na qualidade na tentativa de se diferenciarem. No longo prazo é de minha opinião que vamos assistir a novos equipamentos, quer eletrónica quer mesmo novos e inovadores aviões, que irão permitir voos mais rápidos e seguros.

R11: As companhias aéreas têm que apostar ainda mais no conhecimento e envolvimento do passageiro como pessoa, saber do que gosta e antecipar as suas preferências. Obviamente têm que se manter atualizadas em termos de programas informáticos que dão mais conforto e comodidade aos passageiros, que, em casa, fazem praticamente tudo. Contudo, nunca devem esquecer o fator humano, o estar sempre disponível do outro lado. Muitas vezes, os clientes querem ser ouvidos e terem apoio e não apenas aplicações e máquinas que tornam a relação cliente/companhia mais impessoal.

10. Em 2013, companhias aéreas como a *Emirates*, a *Qatar Airways*, a *Singapore Airlines* e a *Etihad Airways* foram reconhecidas como companhias aéreas de excelência, pela *Global Traveler*. Na sua opinião, o que distingue estas companhias aéreas, levando a este reconhecimento?

R1: Os critérios são definidos pela organização e não há que retirar o mérito a essas companhias aéreas (investir fortemente na qualidade de serviço a bordo), mas existem outros aspetos que deveriam ser levados em consideração: responsabilidade social, direitos humanos e respeito pelo meio-ambiente.

R2: A sua maior diferença é o seu serviço de primeira classe de um requinte, luxo e cuidado com o passageiro que as companhias europeias não têm, até porque poucas companhias europeias têm serviço de primeira (distinguir primeira classe de executiva).

R3: Trata-se de companhias bem estruturadas, com equipamentos novos, adequados, bem localizadas, com uma vasta rede de distribuição e que pauta por responder às exigências mais variadas do consumidor, nomeadamente, segurança, pontualidade e serviço.

R4: Sem individualizar, todas elas direcionam a operação/serviço para o passageiro, maximizando o mais possível a sua experiência de viagem. São companhias modernas que mantiveram todos os serviços tradicionais. Mesmo que na maioria dos casos

praticuem preços um pouco superiores à concorrência, o passageiro entende que essa diferença tem um retorno que é mais valorizado do que a simples poupança ao viajar nas que não estão neste *top 4*.

R5: Intimate attention to detail, unblemished attention to the customer and the customers need. Very well trained staff, very customer focused staff members...quality of service from the ground up.

R6: A excelência de serviço, sendo ainda maior em primeira classe ou classe executiva.

R7: O serem novidade. São muito boas, mas acho que não ficam à frente das principais companhias europeias. Não metia a *Emirates* e a *Qatar* no mesmo patamar; em termos de serviço em si, há mais *brand awareness* no caso da *Emirates*. São sem dúvida companhias de excelência, mas considero que não ultrapassam as mais velhas europeias. A *British Airways* recebeu reconhecimento e a classe executiva da *Iberia* foi considerada uma das melhores. As mencionadas são reconhecidas porque também são novidade. O poder económico delas também é mais elevado.

R8: Na minha opinião claramente o nível de serviço, mas outros aspetos são também importantes, como a sua rede de destinos, a eficiência, a pontualidade, a segurança.

R9: O conforto (e neste ponto inclui também a idade da frota e tipo de aeronave, por exemplo, com a *Emirates* é possível voar no *Boeing 777* à saída de Lisboa, servem vários destinos com o *Airbus 380* que é o avião mais silencioso atualmente e com um nível de conforto extraordinário), o serviço a bordo que inclui desde a simpatia das tripulações à excelente qualidade de serviço para resolver qualquer pedido do passageiro, a qualidade das refeições e o sistema de entretenimento.

R10: A grande diferença, e comum às três, é a qualidade de serviço prestada. São de longe as companhias que providenciam uma experiência de voo a todos os níveis excecional. Todos os aspetos são pensados em prol do cliente e na qualidade/valor que lhe é entregue.

R11: Essencialmente, a inovação e abertura para novos mercados e ideias. O facto de serem grandes companhias, com profissionais de todo o mundo a trabalharem para elas, faz com que sejam ainda mais reconhecidas.

APÊNDICE D

ENTREVISTA VERSÃO EM INGLÊS

1. Regarding the position of airline companies in the market, do you consider that traditional airline companies and low-cost airline companies compete directly with each other?
2. Which do you believe to be the biggest factors making traditional airline companies the preferred ones among passengers? And on the other hand, which factors can make passengers go for low-cost companies instead?
3. Do you consider that a passenger flying on business purposes will be influenced by different features when booking a flight, when compared to a passenger flying with other purposes, such as leisure? If yes, which factors will influence that business passenger?
4. The access to the Internet onboard is still a recent event, but there are, however, already many airline companies showing interest in providing this service. Do you believe this facility will have a big impact on passengers, in terms of demand?
5. When it comes to loyalty programs, do you believe these play a vital role in the passenger's choice, making them book solely with the respective airline company or with the companies who are members of the alliance?
6. Which are for you the aspects that airline companies, in a general way, should invest on improving, if we take into consideration aspects such as safety, comfort, entertainment and meals?

7. In your opinion, do you consider that airline companies share enough about their involvement in social issues? If yes, would you be able to provide any examples?

8. Do you believe that low-cost airline companies have given the opportunity to families with lower incomes to be able to travel?

9. Which are the biggest trends we'll be able to witness in the airline industry, in the upcoming years?

10. In 2013, airline companies such as Emirates, Qatar Airways and Singapore Airlines were distinguished for their quality and services provided, by Global Traveller. In your opinion, what makes these companies stand out, leading to this recognition?