

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

RECONSTRUIR AS FRONTEIRAS DO
MERCADO ATRAVÉS DE UMA
ESTRATÉGIA HÍBRIDA SUSTENTÁVEL

CLAUDIA SUSANA SOARES GUIMARÃES

Lisboa, Fevereiro de 2014

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



RECONSTRUIR AS FRONTEIRAS DO
MERCADO ATRAVÉS DE UMA
ESTRATÉGIA HÍBRIDA SUSTENTÁVEL

CLAUDIA SUSANA SOARES GUIMARÃES

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Doutor José Duarte Moleiro Martins, Professor Adjunto, área científica: Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____	Doutor Orlando da Costa Gomes
Arguente _____	Doutor Rui Manuel Franganito
Vogal _____	Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Fevereiro de 2014

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

*Aos meus pais e avós,
que sempre me incentivaram
na minha vida acadêmica.*

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação é a concretização de um objectivo académico a que me propus e que não teria sido concretizado sem o apoio dos que me rodeiam.

Agradeço ao Professor Doutor Moleiro Martins, pela disponibilidade em ajudar e orientar a presente dissertação, apesar da distância.

Um reconhecimento especial para todos os que me incentivaram e apoiaram nesta caminhada: pais, amigos e colegas, sobretudo a quem conviveu comigo de perto e sempre me pressionou para me dedicar a este objectivo.

A todos, o meu sincero muito obrigada.

Resumo

A estratégia surge como uma necessidade permanente das empresas, não só face à existência de concorrência, seja ela directa ou indirecta, efectiva ou potencial, mas também como a determinação de um rumo à sua própria existência de forma a atingir os seus objectivos.

A escolha do tipo de estratégia a adoptar nem sempre se revela uma tarefa fácil e com este estudo pretende-se demonstrar que a combinação de estratégias pode ter um melhor resultado do que usar apenas uma. Neste caso concreto, demonstrar que a simultaneidade da estratégia de liderança de custos e de diferenciação, usadas de forma sustentável, atingem um melhor resultado, permitindo também o alargamento das fronteiras do mercado, ou seja, a captação de mais clientes, para além dos já existentes no mercado.

Primeiramente foi abordada a questão de forma teórica, fazendo um enquadramento deste tema na temática geral da estratégia, com especial relevo para a estratégia híbrida. Posteriormente foi realizado um estudo ao modelo de negócio da companhia aérea Ryanair de modo a perceber qual a sua estratégia.

Concluiu-se que a Ryanair é um caso de sucesso de uso desta estratégia híbrida, e que para além disso usa-a de forma a conseguir ir além da concorrência e conquistar mais clientes do que os já existentes no mercado.

Este caso poderá, no seu todo ou em partes, servir de exemplo para outras empresas e poderá servir como um exemplo de empreendedorismo com sucesso.

Palavras-chave: Estratégia, Ryanair, Estratégias híbridas, Competitividade, Low Cost.

Abstract

Strategy is a permanent need for companies, not only due to the existence of competition, be it direct or indirect, actual or potential, but also to set a course for its own existence in order to achieve its objectives.

The choice of which strategy to adopt is not always an easy task and the purpose of this work is to demonstrate that the combination of strategies may have a better result than using just one. In this particular case, to demonstrate that the simultaneous cost leadership strategy and differentiation strategy, used in a sustainable way, achieve a better result, also allowing the expansion of market boundaries, i.e., attracting more clients, in addition to the ones that exist on the market already.

Firstly it was discussed in a theoretical way, by framing this issue within the general theme of the strategy, with particular emphasis on the hybrid strategy. Subsequently a study of the business model of the airline Ryanair was made, in order to understand what is their strategy.

It's possible to conclude that Ryanair is a successful case of using this hybrid approach, and that, in addition to this, it uses it in order to get beyond the competition and gain more customers than the ones that exist on the market already.

This case may serve, in whole or in part, as an example for other companies and might as well serve as an example of successful entrepreneurship.

Key-words: Strategy, Ryanair, Hybrid Strategies, Competitivity, Low Cost.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1 Conceito de estratégia e evolução do pensamento estratégico	3
2.1.1 Conceito de estratégia	3
2.1.2 Evolução do pensamento estratégico	5
2.2. Tipos de estratégias	7
2.2.1 Classificação de estratégias de negócios baseadas em diversas variáveis	7
2.2.1.1 Estratégias de custo	8
2.2.1.2 Estratégias de diferenciação	9
2.2.1.3 Estratégia de foco	11
2.2.1.4 Estratégias híbridas (combinadas)	12
2.2.2 Argumentos contra as estratégias genéricas de Porter	13
2.2.3 Uma nova abordagem da estratégia - Blue Ocean Strategy	19
2.2.4 Que estratégia pode uma empresa usar de modo a sobreviver praticando um preço baixo ou mesmo grátis e conseguir atrair mais clientes	21
2.3 A perspectiva do consumidor - efeitos dos preços nas decisões de consumo	23
2.4 Resumo da revisão da literatura	24
3. Questões de investigação	28
4. Metodologia	29
4.1 Escolha do método	29
4.2 Instrumentos de recolha de dados/ informação	31
5. Estudo de Caso: RYANAIR	33
5.1 História da Ryanair	33
5.2 Caracterização do modelo de negócio da Ryanair	38
5.2.1 Características	38
5.2.2 Análise PEST	39
5.2.3 Análise SWOT	41
5.2.4 Situação Financeira da Ryanair	43
5.3 O modelo low cost	44
5.4 Análise das questões de investigação	47
5.4.1 Sucesso da estratégia híbrida	47
5.4.2 Preço como estratégia de diferenciação	52

5.4.3 Sustentabilidade desta estratégia	55
5.5 Avaliação dos resultados	65
6. Conclusão	67
Referências Bibliográficas	69
APÊNDICE 1 - Lista dos aeroportos onde a Ryanair tem base	79
APÊNDICE 2 - Ajuda recebida pela Ryanair nos aeroportos franceses, entre 2011 e 2013	80

Índice de tabelas

Tabela 2.1 - Argumentos de defesa de estratégias híbridas -----	16
Tabela 5.1 - Características do modelo de negócios da Ryanair -----	38
Tabela 5.2 - Receitas auxiliares em 2013, em comparação com o ano anterior ---	44
Tabela 5.3 - Ryanair <i>versus</i> Easyjet -----	46
Tabela 5.4 - Performance da Ryanair -----	51

1. Introdução

As organizações de hoje actuam num ambiente extremamente dinâmico, complexo e competitivo e por isso torna-se necessária uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios do mercado e atingir os seus objectivos.

Levanta-se aqui a questão de qual será a melhor estratégia a adoptar por parte da empresa e se uma só estratégia é melhor ou pior do que a combinação de duas ou mais estratégias.

Face ao exposto será inicialmente apresentado um capítulo dedicado ao enquadramento teórico dedicado ao tema estratégia. Começará por abordar-se o conceito de estratégia e a evolução do pensamento estratégico, de seguida serão apresentadas diferentes estratégias baseadas em diversas variáveis, das quais se dará especial destaque às estratégias híbridas, expondo argumentos contra e a favor da sua utilização. Será ainda dado destaque à estratégia oceano azul, que pode ser vista como uma estratégia híbrida.

Do ponto de vista da sustentabilidade, será apresentado um modo de financiamento para as empresas que queiram praticar preços baixos de forma continuada.

Será também abordado o ponto de vista dos consumidores e a forma como os preços afectam as suas decisões de consumo.

Como objecto de estudo, optou-se por apresentar a companhia aérea Ryanair.

Nos dias de hoje o conceito low cost é já por si uma aposta ganha. Não só em termos de competitividade entre as empresas e os seus concorrentes, mas também a nível de atracção de mais consumidores para o mercado.

A Ryanair é um óptimo exemplo deste modelo low cost, até porque é líder de mercado na Europa, neste segmento, e pôs a viajar um número bastante elevado de pessoas que dantes não o faziam devido aos preços elevados. Para além disso, consegue aliar um preço baixo a factores de diferenciação, sendo assim um exemplo de que o modelo híbrido de estratégia tem sucesso.

Como metodologia de estudo será usado o caso de estudo único, do tipo descritivo e para a recolha de dados, para além da observação directa que permitirá recolher dados primários, os dados secundários virão de publicações no website da companhia, relatórios e artigos científicos, dissertações e teses e informações da Internet.

Através desta metodologia pretende-se responder a 3 questões levantadas, relativamente à eficácia da estratégia híbrida e sua sustentabilidade e se o preço como factor de diferenciação consegue alargar as fronteiras do mercado.

O objectivo deste estudo é poder contribuir para uma mudança na visão e na formulação da estratégia por parte das empresas, de modo a que substituam a rivalidade e competição sangrenta que mantêm com os concorrentes por uma existência mais produtiva e lucrativa para o mercado em geral. A estratégia usada pela Ryanair poderá ser aplicada, na íntegra ou em partes, por outras empresas e empreendedores, obtendo estes também uma boa performance.

2. Revisão da Literatura

2.1 Conceito de estratégia e evolução do pensamento estratégico

2.1.1 Conceito de estratégia

A palavra estratégia vem do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exercito) + *ag* (liderar). *Strategos* significa literalmente - a função do general do exército (Freire, 2008).

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que todos os homens podiam ver as táticas pelas quais ele conquistava, mas o que ninguém conseguia ver era a estratégia a partir da qual as grandes vitórias eram obtidas (Sun, 1963). Apesar da antiguidade da obra, *A Arte da Guerra*, é inegável a actualidade da mesma.

Inicialmente com um teor bastante militarista, foi posteriormente assumindo o sentido de capacidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar capacidades de gestão (administrativas, liderança, oratória, poder) (Mintzberg e Quinn, 1991)

Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de capacidades empregues para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governo global. (Mintzberg e Quinn, 1996)

Actualmente, o conceito de estratégia é uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e, apesar de parecer um conceito de sentido consensual, os vários autores que vêm reflectindo sobre este tema, apresentam definições distintas, não existindo nenhuma definição universalmente aceite.

De acordo com Nicolau (2001), algumas definições elaboradas ao longo de três décadas revelam implícita, ou explicitamente, pontos de convergência e também algumas divergências ou formas específicas de abordagem do problema.

Segundo a autora, todas as definições de estratégia assentam na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente que, se por um lado condiciona a sua actividade, por outro, oferece oportunidades. É esta relação entre organização e meio envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia. Também se nota em comum a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações e a importância do papel que os responsáveis desempenham na sua concepção e elaboração. Concorda-se também, em geral, que as

estratégias se podem estabelecer ao nível da organização ou ao nível de actividades específicas desenvolvidas no seu seio, e que todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita. Contudo, estratégias planeadas diferem de estratégias realizadas.

Ainda de acordo com a mesma autora, em termos de divergências, podemos ver que alguns autores separam a definição dos objectivos e a formulação da estratégia. Para autores como Hofer e Schendel, estratégia é a principal ligação entre fins e objectivos e políticas funcionais de vários sectores da empresa e planos operacionais que guiam as actividades diárias, isto é, compreende a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objectivos, opinião também partilhada por Thietart. Pode, segundo Jauch e Glueck, tomar a forma de um plano unificado, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente.

Um ponto de vista mais alargado do conceito é partilhado por outros autores como Chandler, Learned, Christensen, Andrews, Guth, Ansoff, Katz, Steiner, Miner, Hax, Majluf e Quinn que consideram os objectivos inseparáveis da definição de políticas e das acções organizadas com vista a atingi-los. Neste sentido, estratégia é a determinação dos objectivos de longo prazo, das políticas e acções adequadas para os atingir e a correspondente afectação de recursos, ou seja, a estratégia compreende a definição dos objectivos e dos meios. (Nicolau, 2001)

As definições de estratégia revelam ainda diversidade nos aspectos em que cada autor dá ênfase especial. Se Ansoff acentua o processo de tomada de decisão, isto é, a definição de regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, já para Ramanantsoa a afectação de recursos constitui o centro do problema e para Porter a indústria, área principal em que a concorrência ocorre, é fundamental. Thiétart e Martinet dão relevo aos actores envolvidos, preocupando-se com quem define a estratégia e Mintzberg centra-se nas decisões e acções que se vão desenvolvendo para fazer face ao meio envolvente. (Nicolau, 2001)

2.1.2 Evolução do pensamento estratégico

Ao longo da sua evolução o pensamento estratégico foi dando particular destaque a alguns pontos de acordo com as tendências do meio envolvente e com a própria natureza das empresas.

Muitas organizações começaram a adoptar o conceito de estratégia nos seus negócios na década de 50, após a Segunda Guerra Mundial. O tema principal da estratégia durante esse período foi baseado em previsões de vendas e orçamentos operacionais para fazer face ao rápido crescimento das economias e à crescente procura por parte dos consumidores. A chave de sucesso das organizações era muito dependente do conhecimento de mercado e da competência da equipa de gestão de topo. O planeamento e controlo financeiro pareciam ser a resposta esperada para manter o controlo das empresas, que apresentavam um crescimento acentuado e uma conseqüente complexidade (Gluck, Kaufman e Walleck, 1980).

Na década seguinte continuou-se a dar ênfase ao planeamento, contudo já não ao nível financeiro, mas ao nível de crescimento da empresa. A questão central era expandir para novos sectores de negócio (diversificação e integração vertical) e para ir ao encontro deste objectivo surgiram departamentos de planeamento estratégico tanto a nível empresarial como a nível governamental. As organizações faziam planos a longo prazo, incluindo análise ambiental, previsões para vários anos e afectação de recursos, em resposta ao drástico aumento da procura (Gluck et al., 1980). Os grandes contributos para a literatura nesta época foram Chandler, Andrews e Ansoff. Chandler (1962) explicou que o desenvolvimento de grandes empresas se deveu à forma como a sua estrutura organizacional mudou para fazer face ao crescimento do negócio. Baseado no trabalho de Chandler, Andrews (1980) definiu estratégia como um conjunto de direcções claras que definem o negócio da empresa e as suas actividades. Ele introduziu também o modelo de análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) como suporte para as empresas fazerem a análise do seu ambiente interno e externo aquando da definição da estratégia. Na perspectiva de Ansoff (1965), estabelecer claramente os objectivos da empresa, só por si, não é suficiente. Ele define um conjunto de regras de tomada de decisões para formalizar o processo de formulação da estratégia, através de uma ferramenta de análise do problema estratégico denominada Matriz de Ansoff. Nesta matriz

estavam representadas algumas formas que o autor acreditava que poderiam aprimorar o negócio de determinada organização por meio de quatro estratégias distintas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação pura.

Quando na década de 1970 as condições macroambientais deixaram de ser constantes, resultado das crises energéticas de 1974 e 1979, associado a uma crescente concorrência internacional, a formulação da estratégia deixou de recorrer tanto a instrumentos de natureza financeira e passou a assentar quase exclusivamente na capacidade de os gestores reconhecerem as mudanças do meio envolvente e tomarem rapidamente as medidas estratégicas consideradas adequadas. (Freire, 2008).

Na década de 80 surgiram novas perspectivas teóricas: estratégia competitiva e estratégia baseada nos recursos.

A primeira diz respeito às estratégias competitivas de Porter, que importou os conceitos desenvolvidos durante anos do campo da economia industrial para o campo da gestão estratégica. Para diferentes contextos de competitividade da envolvente, existem diferentes opções estratégicas que podem determinar o sucesso da empresa. Segundo Porter (1980), o estado competitivo da indústria depende de cinco forças básicas: ameaça de novas entradas, ameaça de produtos/serviços substitutos, o poder dos fornecedores, o poder dos clientes e a posição dos competidores actuais. De acordo com o mesmo autor, o conjunto destas forças fortalece o lucro potencial de uma indústria e são importantes para a formulação da estratégia. Ao analisar a indústria face às forças que afectam a sua competitividade e as causas subjacentes, são identificadas as fraquezas e forças da empresa. De seguida a empresa poderá definir um plano de acção que pode incluir: o posicionamento da empresa de forma a deter as capacidades de se defender da melhor força competitiva; a influência do equilíbrio das forças competitivas (resultado de factores externos e controlo da empresa) através de manobras estratégicas e dessa forma melhorar o posicionamento da empresa; e a antecipando as mudanças nos factores que influenciam as forças, responder a esses factores através de uma estratégia apropriada para obter um novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes o reconheçam.

Na estratégia baseada nos recursos, a vantagem competitiva é explicada a partir dos recursos e competências distintivos da firma. Essas competências valiosas que as empresas

possuem podem ser representadas por activos tangíveis, tais como sistemas de distribuição, invenções patenteadas ou economias de escala ou por activos intangíveis, tais como reputação, imagem de marca ou o potencial dos recursos humanos. (Wernerfelt, 1984).

O mesmo autor define recurso como qualquer coisa que pode ser pensado como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa. Segundo ele, as organizações conseguem uma vantagem competitiva ao adquirirem ou desenvolverem recursos superiores ou uma combinação de recursos superior que sejam superiores aos dos seus concorrentes.

Com o crescimento espectacular das tecnologias de informação e comunicação, nos finais dos anos de 1990, as empresas puderam ter acesso facilitado, em termos de custo e disponibilização, à informação e comunicações. A rapidez de mudança, daí advinda, incentivou as empresas à inovação estratégica, tornando-se necessário, de uma forma original, criar novas vantagens competitivas.

Nesse sentido, literatura recente fala de uma abordagem diferente no processo de formulação da estratégia, a chamada estratégia oceano azul (Kim e Mauborgne, 2005). Estes 2 autores usam a expressão oceano azul para descreverem todos os mercados que ainda não existem, e esta estratégia consiste em criar procura e tornar a competição irrelevante, obtendo assim grandes e rápidas margens de lucro.

Devido ao excesso de oferta, face à procura que tem vindo a decrescer, as possibilidades de crescimento estão limitadas. Por isso, em vez de as empresas se focarem na competição em mercados já existentes, a *Blue Ocean Strategy* (BOS) postula *value innovation* para criar espaço de mercado incontestado e fugir à concorrência, atingindo grandes lucros e crescimentos sustentável.

2.2. Tipos de estratégias

2.2.1 Classificação de estratégias de negócios baseadas em diversas variáveis

Tal como se viram diferenças no próprio conceito de estratégia, também ao longo da literatura tem-se visto diferentes posições de vários autores em relação ao tipo de estratégia a adoptar pelas organizações. De acordo com Sumer e Bayraktar (2012), estas posições,

embora com diferentes nomes, têm significados semelhantes de tal forma que acabam todas por poderem ser agrupadas em 4 estratégias genéricas:

- estratégias de custo, com maximização de cash-flow e líder pelos custos como sub categorias
- estratégias de diferenciação, com 3 sub categorias: diferenciação geral, de mercado e de inovação
- estratégias de foco, sub-divididas em geral, foco pelo custo e pela diferenciação
- estratégias híbridas

Analisando mais pormenorizadamente cada uma delas, e ainda de acordo com Sumer e Bayraktar (2012), podemos verificar que apesar de lhes atribuírem diferentes nomes, o significado que cada autor quis dar a esse nome pode ser encaixado nestes diferentes grupos.

2.2.1.1 Estratégias de custo

O objectivo principal destas estratégias é a redução dos custos.

Na sub-categoria liderança pelos custos a empresa tenta ser a produtora de mais baixo custo da indústria. Defendida amplamente pela primeira vez por Porter (1980), a liderança pelos custos tem como objectivo a redução dos custos ao longo da cadeia de valor para chegar ao mais baixo custo estrutural possível. Uma empresa que adopte esta estratégia põe produtos no mercado com uma qualidade aceitável e características standard limitadas para ganhar vantagem competitiva e maximizar a quota de mercado. Estas empresas apelam a um grande número de consumidores. A redução de custos passa por campos como I&D e publicidade. Para além das economias de escala, também os esforços na redução de custos através da curva da experiência e rígido controlo sobre os encargos gerais são importantes. Este tipo de estratégia tem várias denominações, conforme os autores, algumas delas mantidas na sua versão original: minimização de custos (Utterback e Abernathy, 1975), liderança pelos custos (Porter,1980; Hambrick, 1983; Huang, 2001; Hitt, Hoskisson e Ireland, 2007), manutenção (Galbraith e Schendel, 1983), líder nos custos (Miller, 1988; Kim e Lim, 1988; Ward, Bickford e Leong, 1996), redução nos custos (Schuler e Jackson, 1987), diferenciação no preço (Mintzberg, 1988), eficiência e serviço (Robinson e Pearce,

1988), baixo custo (Wright, Pringle e Kroll, 1992), provedor de baixo custo (Thompson e Strickland, 1999), seguidor de baixo custo (Chan et al., 2002).

A outra sub-categoria, estratégia de maximização de cash flows, acontece geralmente na fase de maturidade ou declínio das indústrias. O objectivo principal não é a maximização da quota de mercado, mas sim retirar o máximo rendimento do produto na sua fase de maturidade ou declínio do ciclo de vida do produto. A maior parte das empresas que seguem esta estratégia são as que operam em sectores com uma taxa de crescimento baixa, ou que têm grande quota de mercado ou com pequena quota de mercado mas que estão a pensar encerrar actividade em breve. Nesta estratégia, os investimentos são mantidos ao mais baixo nível, e ao mesmo tempo são mantidos altos cash-flows através da redução de custos. Neste grupo também há varias denominações para a mesma coisa: harvesting, aquando da retirada de um sector sem futuro para um em crescimento (Buzzell, Gale e Sultan, 1975), lucro (Hofer e Schendel, 1978), reestruturação (Patel e Younger, 1978), slip and consolidation (Wissema, Van der Pol e Messer, 1980), stabilize turnaround and harvest (Herbert e Deresky, 1987).

Enquanto que liderar o mercado é o objectivo principal na liderança pelos custos, a maximização do cash-flow procura sobretudo maximizar o rendimento a curto prazo, através da redução dos custos. Assim, estas duas sub-categorias devem ser consideradas separadamente pois têm objectivos diferentes.

2.2.1.2 Estratégias de diferenciação

Ocorrem quando uma empresa ganha uma posição no sector por ter diferenciado o seu produto ou serviço.

As empresas hoje em dia podem fazer a diferença apostando na qualidade do seu produto ou performance ou desenvolvendo as suas técnicas de marketing. Miller (1988) analisa o conceito de diferenciação sob duas perspectivas (mercado e inovação) pela primeira vez.

Na diferenciação de mercado a inovação está presente nas actividades de marketing e não no produto, geralmente traduzidas em publicidade intensa e actividades de promoção, que tenham um reflexo positivo na imagem do produto. Também se dá grande ênfase na pós-produção e serviço ao consumidor. Pretende-se maximizar as vendas através da análise, planeamento, implementação e controlo as actividades da força de vendas. Este grupo é

muitas vezes denominado penetração de mercado e desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1965), maximização das vendas (Utterback e Abernathy, 1975), pagamento/saque/resgate (Galbraith e Schendel, 1983), marketers (Miller, 1988), diferenciação na imagem e no serviço de apoio (Mintzberg, 1988), mercados de serviço/altos preços e influência marca/canal (Robinson e Pearce, 1988), market differentiators (Kim e Lim, 1988), diferenciação/seguidor (Chang et al., 2002), oferta de produto (Lillo e Lajara, 2002), diferenciação no serviço ao cliente (Powers e Hahn, 2004).

Na diferenciação por inovação tem-se como objectivo aumentar a qualidade do produto, performance e design. Nesta estratégia, as empresas tentam operar acima da média do sector produzindo o que seja visto como sem precedentes na indústria e em retorno cobrar um preço mais alto do que o que o consumidor estaria disposto a pagar. Este grupo tem várias denominações: desenvolvimento do produto e diversificação (Ansoff, 1965), maximização da performance (Utterback e Abernathy, 1975), prospector (Miles et al., 1978), controlo de alta qualidade (Hambrick, 1983), inovadores (Miller, 1988), inovação (Huang, 2001; Lillo e Lajara, 2002), reforço da qualidade (Schuler e Jackson, 1987), diferenciação na qualidade e no design (Mintzberg, 1988), inovação do produto e desenvolvimento (Robinson e Pearce, 1988), diferenciadores de produto (Kim e Lim, 1988), inovador (Douglas e Rhee, 1989), preventivo/first mover (Chang et al., 2002).

A terceira sub-categoria, diferenciação geral, pode ser vista como uma combinação das duas anteriores. Alguns autores não consideraram a diferenciação nas suas várias dimensões e preferem uma abordagem como um todo. Este grupo pode ser chamado: building (Buzzell, Gale e Sultan, 1975), crescimento e aumento da quota de mercado (Hofer e Schendel, 1978), all out push for share (Patel e Younger, 1978), multiplicação (Vesper, 1979), diferenciação (Porter, 1980; Wright, Pringle e Kroll, 1992; Thompson e Strickland, 2002; Hitt, Hoskinsson e Ireland, 2007), explosão e expansão (Wissemma, Van der Pol e Messer, 1980), ataque da quota de mercado alheia e penetração no mercado (Miles e Cameron, 1982), crescimento e construção (Galbraith e Schendel, 1983), vasta base de diferenciação (Hambrick, 1983), desenvolver (Herbert e Deresky, 1987), agressividade (Venkatraman, 1989), marketer integrado (Douglas e Rhee, 1989), vasto diferenciador (Ward, Bickford e Leong, 1996), diferenciação geral (Powers e Hahn, 2004).

2.2.1.3 Estratégia de foco

Porter (1980) e Miles et al. (1978) apresentaram esta estratégia pela 1ª vez. A estratégia defendida por Miles et al. (1978) concentrou-se na eficiente e efectiva produção para um segmento de mercado pequeno em vez de maximizar a qualidade do produto. Porter (1985) aborda esta estratégia com mais detalhe. A estratégia de foco difere das outras estratégias num aspecto. Enquanto que na estratégia de diferenciação e custos, grandes fracções de consumidores são alvo das empresas, quando estas seguem uma estratégia de foco preferem dedicar-se apenas a uma certa área geográfica ou fracção de consumidores. Enquanto as primeiras definem a forma como competir, o foco define onde competir. Analisados os estudos dos últimos anos, podemos dividir a estratégia de foco em 3 grupos.

O primeiro foca-se em competir num pequeno segmento de mercado baseado em custos e preços baixos. Várias denominações de diversos autores: defensor (Miles et al., 1978), focus-cost (Porter, 1980; Wright, Pringle e Kroll, 1992; Thompson e Strickland, 1999; Hitt, Hoskisson e Ireland, 2007), defesa da quota de mercado (Miles e Cameron, 1982), climber (Galbraith e Schendel, 1983), asset conscious focusers (Hambrick, 1983), defensiveness (Venkatraman, 1989), crescimento agressivo com um produto sem grande variedade (Lillo e Lajara, 2002).

No segundo grupo, foco com diferenciação, as empresas produzem produtos únicos para satisfazer necessidades e gostos de um nicho de consumidores. Denominações: foco na diferenciação (Porter, 1980; Wright, Pringle e Kroll, 1992; Thompson e Strickland, 1999; Hitt, Hoskisson e Ireland, 2007), marketing de nicho (Miller, 1988), nicho diferenciador (Ward, Bickford e Leong, 1996), niche (Galbraith e Schendel, 1983), nicher (Douglas e Rhee, 1989), diferenciação (Lillo e Lajara, 2002) e foco (Powers e Hahn, 2004).

Há ainda um limitado número de estudos na literatura que abordam a estratégia de foco meramente como focada num número pequeno de consumidores, sem fazer distinção de diferenciação e custos. Denominações: concentração de mercado e redução de activos (Hofer e Schendel, 1978), encontrar um nicho e conservá-lo (Patel e Younger, 1978), especialização (Vesper, 1979).

2.2.1.4 Estratégias híbridas (combinadas)

Apesar de não fazer parte da tipologia de Porter, é vista como a quarta estratégia genérica. Como resultado da revisão da literatura feita por Sumer e Bayraktar (2012), a estratégia híbrida foi observada em 24% dos estudos analisados. Nos anos 80 a ideia dominante era de que diferenciação e liderança pelos custos não poderiam ser implementadas juntamente porque eram conceitos antagônicos mas nos anos 90 aumentou o número de visões que se opunham a esta. Para Thompson e Strickland (2000) a estratégia híbrida visa conseguir muito mais valor monetário para os clientes através da combinação de baixos custos e altas taxas de diferenciação. O objectivo desta estratégia é satisfazer o cliente em termos de qualidade/performance/serviço e satisfazer as expectativas de preços do cliente. Denominações que se referem a esta estratégia: analista (Miles et al., 1978), identificação da marca/eficiência e influência do canal (Robinson e Pearce, 1988), mista (Wright, Pringle e Kroll, 1992), lean competitor (Ward, Bickford and Leong, 1996), melhor provedor de custo (Thompson e Strickland, 1999), value innovation (Kim e Mauborgne, 1999), liderança de custo e diferenciação integrados (Hitt, Hoskison e Ireland, 2007).

As estratégias genéricas de Porter (liderança pelos custos, diferenciação e foco) parecem ser o paradigma mais popular na literatura do tema e têm recebido mais atenção e investigação que qualquer outra tipologia (Kumar, Subramanian e Strandholm, 2001).

Mas mesmo assim, parecem ser insuficiente para cobrir todas as sub categorias referidas anteriormente, para além de não incluírem as estratégias híbridas.

Vamos então ver a opinião de outros autores em relação a esta posição de Porter.

2.2.2 Argumentos contra as estratégias genéricas de Porter

Porter (1985) afirma que as empresas devem escolher uma das 3 estratégias genéricas que propõe (Figura 2.1), de forma a ganharem vantagem competitiva e terem uma melhor performance que as rivais.

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Figura 2.1 As 3 estratégias genéricas de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (1980).

Segundo Porter (1985), a implementação de uma estratégia de liderança pelos custos em conjunto com diferenciação não pode ser bem sucedida, sob pena da empresa ficar numa situação que ele chama de *stuck-in-the-middle*, ou seja, a empresa é incapaz de fazer escolhas quanto à forma de competir. Esta falta de clareza quanto à estratégia a adoptar leva a uma menor rendibilidade. As duas estratégias são conflitantes e portanto não conduzem ao sucesso (Acquaah e Ardekani, 2008). Considera que ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica, levando a um desempenho abaixo da média e significando que a empresa não possui qualquer vantagem competitiva.

Day (1989) e Porter (1985) apresentam dois argumentos para defender esta posição. Por um lado, uma grande diferenciação geralmente significa grandes custos. Produtos e serviços de alta qualidade normalmente requerem o uso de materiais e componentes mais

caros bem como de processos de produção menos standardizados. Oferecer aos clientes um melhor serviço ou ter grandes quantidades de stock para responder rapidamente a pedidos também aumento os custos. Por outro lado, as duas estratégias requerem diferentes capacidades e recursos e estão associadas com diferentes requisitos de organização, sistemas e mecanismos de controlo.

Contrapondo as ideias anteriores, vários autores têm vindo defender a posição das estratégias híbridas.

Segundo Miller (1992), de um ponto de vista teórico, a necessidade de seguir uma estratégia híbrida é intensificada pela existência de certos problemas associados às estratégias puras. A especialização numa só estratégia pode deixar graves lacunas ou deficiências na oferta de produtos e ignorar necessidades importantes dos clientes. Assim, as empresas podem ser prejudicadas por uma estratégia fortemente pura pois prestar muita atenção a poucas coisas pode ser desastroso. A maioria dos produtos deve satisfazer um mercado significativo de várias maneiras: com qualidade, confiança, estilo, novidade, conveniência, serviço e preço, caso contrário os clientes ir-se-ão embora. Outra desvantagem é o perigo que as estratégias puras correm de serem mais facilmente imitadas que as híbridas, em que ambas são combinadas de forma criativa. Para além disto, as empresas que optam por apenas uma estratégia, estão mais vulneráveis a mudanças nos mercados, nas necessidades e gostos dos consumidores, a um ambiente competitivo dinâmico. Ao se concentrarem numa única força, as empresas reduzem a sua resiliência e adaptabilidade.

Dois argumentos podem servir também para defender a compatibilidade entre as duas estratégias. Em primeiro lugar, o facto de se alcançar uma posição forte numa, pode levar a melhorar a posição na outra. Como Hill (1988), Miller (1992) e Miller e Friesen (1986) apontam, alcançando uma posição forte na diferenciação pode implicar um aumento na procura e na quota de mercado da empresa, o que lhe permitirá explorar certas economias de escala. Além disso, com uma forte posição de custos, a empresa será capaz de investir os lucros em marketing, serviço ao cliente ou atributos do produto, reforçando assim a sua posição na diferenciação. Em segundo lugar, há certas práticas de negócios através das quais se poderá melhorar ambas as posições, nomeadamente gestão da qualidade e gestão

ambiental (Belohlav, 1993; Grant, 2002; Porter e Van der Linde, 1995; Schmidheiny, 1992).

Proff (2000) argumenta que as mudanças no ambiente de mercado, especialmente nas condições de oferta e procura, tornam necessárias as duas estratégias ao mesmo tempo. Segundo este autor, as previsões do lado da oferta são cada vez mais difíceis porque os ciclos dos produtos são cada vez mais curtos e as descontinuidades aumentam. Do lado da procura, o preço é cada vez menos importante como um argumento de vendas e a procura tem se tornado mais diferenciada, os estilos de vida divergem e as necessidades são mais individuais. Assim, as empresas devem ser capazes de combinar os custos e estratégias de diferenciação de uma forma equilibrada. Em suma, a busca de estratégias competitivas híbridas podem produzir múltiplas fontes de vantagens sobre as empresas rivais e, assim atingir níveis mais elevados de desempenho.

Com o objectivo de analisar a viabilidade de estratégias competitivas híbridas, que combinam elementos de diferenciação e de custos, e o seu impacto no desempenho organizacional em comparação com estratégias puras e combinações *stuck-in-the-middle* foi levada a cabo por Pertusa-Ortega, Claver-Cortés e Molina-Azorín (2007) um estudo sobre uma amostra multi sectorial de 164 empresas espanholas que revelou que um grande número delas usam diferentes tipos de estratégias híbridas e que essas estratégias tendem a ser associados com maiores níveis de desempenho das empresas, independentemente do sector industrial a que pertencem. Como foram usados dados recolhidos a partir de uma vasta gama de indústrias, os resultados deste estudo devem ser mais facilmente generalizáveis do que aqueles obtidos em estudos empíricos anteriores, embora a capacidade de generalizar os resultados reportados para as pequenas empresas seja restrita.

Segundo Ireland, Hoskisson e Hitt (2011), a maioria dos consumidores têm grandes expectativas na compra de um bem ou serviço. Geralmente parece que a maioria dos consumidores quer pagar um preço baixo por produtos com pelo menos um quê de diferenciação. Devido a estas expectativas, várias empresas dedicam-se a actividades primárias e de suporte, que lhes permitam ser, simultaneamente, baixo custo e diferenciação.

De acordo com Baroto, Abdullah e Wan (2012), há empresas como Ikea, German's Auto Industry, e Tesco que foram bem sucedidas com estratégias híbridas. A Tesco tem tentado seguir esta estratégia através da capacidade de oferecer mais benefícios aos clientes com

baixo preço, atingindo uma margem suficiente para reinvestimento para manter e desenvolver bases de diferenciação. O Ikea combina diferenciação em design e preços baixos.

A Tabela 2.1 mostra algumas opiniões de diversos autores que defenderam as estratégias híbridas ao longo do tempo:

Tabela 2.1 Argumentos de defesa de estratégias híbridas

Miller e Dess (1993)	Sugeriram uma visão tridimensional das estratégias genéricas de Porter, a qual leva em consideração inclusive as estratégias híbridas e posiciona com propriedade e destaque a posição de meio-termo.
Mintzberg e Quinn (1996)	Para eles a liderança de custo é uma forma de diferenciação de preço, uma vez que essa diferenciação é que dirigirá a estratégia funcional de redução de custos. Considera que uma empresa pode diferenciar a sua oferta de seis formas distintas: diferenciação por preço, imagem, serviço, qualidade, design e, finalmente, simplesmente pela não-diferenciação.
Hooley e Saunders (1996)	Concordam com Mintzberg, uma vez que custos mais baixos devem ser traduzidos em preços mais baixos, levando a uma estratégia de diferenciação (em que o preço é a base para diferenciar). Propõem a existência de outras possibilidades para conquistar a vantagem competitiva, além das que Porter estabeleceu. Estas seriam as estratégias híbridas.
Fulmer e Goodwin (1988)	Afirmam que liderança de custo é meramente uma forma de diferenciação e que somente uma empresa de dado sector pode atingir essa posição de menor custo, restando, para os concorrentes, outros métodos (ou a diferenciação ou estratégias híbridas).
Levitt (1980)	Para ele qualquer produto ou serviço pode ser diferenciado, inclusive a <i>commodity</i> , que parece diferir das ofertas concorrentes somente em preço.
Hill e Jones (1998)	Segundo eles, grandes empresas podem ficar no meio termo caso não façam o investimento necessário para perseguir ambas as estratégias simultaneamente. Afirmam que a evolução das técnicas produtivas, em particular o desenvolvimento de tecnologias produtivas, tornou a escolha entre as estratégias de liderança de custo e de diferenciação menos evidente. A partir dos desenvolvimentos tecnológicos, as empresas têm conseguido obter com mais facilidade os benefícios de ambas as estratégias. Assim a estratégia combinada é a mais lucrativa a ser perseguida e isso explica porque empresas como a

	<p>Toyota e a Sony são geralmente muito mais lucrativas do que as empresas norte-americanas correspondentes, General Motors e Zenith. Por outro lado, empresas norte-americanas como McDonald's, Intel e Motorola perseguem ambas as estratégias simultaneamente com grande sucesso.</p> <p>A necessidade de perseguir simultânea e globalmente as estratégias de baixo custo e de diferenciação foi a principal força propulsora da onda de fusões entre as grandes indústrias farmacêuticas na década de 1990.</p>
Hall (1980)	<p>No seu trabalho de investigação a 64 empresas de diversos segmentos identificou casos de estratégias híbridas de baixo custo e de diferenciação, com excelentes resultados como foi o caso da Philip Morris e Daimler Benz.</p>
Hlavacka, Bacharova, Rusnakova e Wagner (2001)	<p>Realizaram um estudo comparando as estratégias competitivas puras com as híbridas em 76 hospitais na Eslováquia e obtiveram resultados favoráveis às estratégias híbridas.</p>
Ghemawat (2000)	<p>Adopta a ideia de que a posição competitiva precisa levar em conta custo relativo e diferenciação e reconhece a tensão entre ambos. Por essa visão, o posicionamento é um esforço para associar, o máximo possível, custo e diferenciação (ou preço). À medida que aumenta a diferenciação, o mesmo se dá com o custo, na maior parte dos casos; porém a maior diferença entre os dois não ocorre necessariamente nos extremos de baixos custos ou altos preços. A posição ideal representa uma opção a partir de um espectro de concessões entre custo e diferenciação, e não uma escolha entre estratégias genéricas mutuamente exclusivas.</p>
Jones e Butler (1988)	<p>Demonstraram, usando a teoria do custo da transacção, que as duas estratégias são compatíveis e que existem condições específicas da indústria em que elas podem ser alcançadas simultaneamente. Segundo esses autores, a adopção simultânea das estratégias de liderança de custo e de diferenciação consiste numa combinação de baixo custo de produção e alto custo de transacção, envolvendo outras funções da empresa. A argumentação básica é que os altos custos de transacção melhoram a qualidade do produto que canaliza mais procura à empresa, aumentando a sua participação de mercado e permitindo alcançar economias de escala.</p>
Wright, Kroll, Kedia e Pringle (1990)	<p>Segundo os autores, aparentemente as empresas de grande porte pesquisadas por eles, que competiam com as estratégias genéricas simultaneamente, superaram as empresas que competiam unicamente com a estratégia de liderança de custo total nos esforços de contenção de custos, uma vez que elas tinham menores custos relativos directos e maior utilização de capacidade. Por outro lado, as empresas que competiam com as estratégias simultâneas pareciam superar em diferenciação aquelas que competiam somente com a estratégia de diferenciação, uma vez que elas tinham</p>

	<p>conseguido praticar preços significativamente maiores. Em 1991, os mesmos autores pesquisaram 56 empresas de parafusos para máquinas, indústria fragmentada e com empresas de pequeno porte, concluindo que das três estratégias genéricas identificadas, a estratégia híbrida fornecia o melhor desempenho para as empresas que a praticavam, seguida pela diferenciação e, em último lugar, pela liderança de custos.</p>
Murray (1988)	<p>Apresenta no seu trabalho críticas ao modelo de Porter no que diz respeito às estratégias genéricas, à sua implementação e principalmente à limitação imposta pela aplicação de uma única estratégia genérica, uma vez que não existe razão em princípio para essa restrição.</p>
Corsten e Will (1993)	<p>Segundo eles, as inovações tecnológicas representadas pelos sistemas flexíveis de fabricação e organizacionais criaram um substancial potencial para suportar a simultaneidade das estratégias genéricas de liderança de custo e de diferenciação, o que confronta profundamente a validade da hipótese da incompatibilidade.</p>
Miller (1992)	<p>Questionou a posição de Porter quanto ao estabelecimento de uma única estratégia genérica ou da permanência no meio-termo. Cita o exemplo da Caterpillar que se diferenciava fabricando equipamentos de mais alta qualidade para movimentação de terra. A excessiva preocupação com precisão e durabilidade levou-a a esquecer eficiência e economia, ficando muito vulnerável a concorrentes japoneses.</p>
Partridge e Perren (1994)	<p>Argumentam que não existe uma necessidade essencial em distinguir entre as posições de baixo custo e de diferenciação. É possível atingir ambas: ser melhor e mais barato, como os japoneses tem mostrado.</p>
Thompson e Strickland (2000)	<p>Apresentam, além das estratégias genéricas desenvolvidas por Porter, uma outra que denominaram de estratégia de provedor de melhor custo, que nada mais é do que a perseguição simultânea da estratégia de liderança de custos com a de diferenciação.</p>
Kim e Lim (1988)	<p>Pesquisaram 54 empresas coreanas pertencentes à indústria eletrônica e concluíram que as estratégias genéricas identificadas reflectem aquelas dos países industrializados. Diferenciação e liderança de custos e foco foram identificadas a partir da análise factorial das variáveis estratégicas, mas não nas suas formas puras, conforme apresentadas por Porter. Os diferenciadores desse estudo também empregaram uma estratégia de liderança de custos e os líderes de custo fizeram uso de significativos elementos da diferenciação.</p>

2.2.3 Uma nova abordagem da estratégia - Blue Ocean Strategy

Uma nova abordagem do tema estratégia, que poderá ser uma estratégia híbrida (caso um dos factores de diferenciação seja o preço), é a Estratégia Oceano Azul (Kim e Mauborgne, 2005a), cuja principal novidade é o facto de esta visão tentar eliminar a concorrência saindo da zona de mercado onde esta se encontra e buscando a criação de procura num mercado inexplorado, onde possa actuar sozinha.

A estratégia oceano azul propõe uma alternativa ao que os autores chamam de oceanos vermelhos. Nestes, a busca por um crescimento sustentável e lucrativo, procurando grandes quotas de mercado e trabalhando para tornar os produtos/serviços diferenciados face à concorrência, forçam as empresas a uma competição feroz, onerosa e cansativa. A expressão oceano vermelho advém desta “luta sangrenta” entre rivais por um potencial de lucros muitas vezes decrescente. É um jogo em que a soma dos ganhos é nula, pois o ganho de uma empresa significa muitas vezes a perda de outra. São caracterizados por excesso de oferta relativamente à procura.

Esse é o problema, segundo Kim e Mauborgne (2005a), cujo lema é não concorrer com os rivais mas sim torná-los irrelevantes.

A oferta que ultrapassa largamente a procura, a raridade cada vez mais latente de monopólios, a standardização acelerada de produtos e serviços levam a que aumentem as guerras de preços e encolham as margens de lucro.

Os autores defendem a tese de que as empresas devem parar de olhar para os concorrentes e começar a procurar oportunidades alternativas, nas quais as suas competências sejam úteis. Também acreditam que se deve parar de observar apenas os clientes, e pensar em como atender os não clientes. O objectivo desta estratégia é criar um oceano azul particular, dentro dos oceanos vermelhos, ou fora deles, através da diferenciação, ou seja, criar ou descobrir um mercado inexplorado onde a empresa possa actuar sozinha, sem concorrentes, minimizando o risco e maximizando a oportunidade. Embora alguns oceanos azuis sejam criados muito além das fronteiras da indústria existentes, a maioria são criados a partir dos oceanos vermelhos, expandindo os limites das suas fronteiras, sob diversas formas.

Uma das ferramentas utilizadas para criar o seu oceano azul é o que os autores chamam de quatro passos de visualização da estratégia.

No primeiro passo, Despertar Visual, a empresa precisa fazer uma análise da sua própria realidade, descobrir-se. No segundo passo, que seria A Exploração Visual, a empresa procura descobrir tudo que puder sobre o mercado, e como é percebida pelos clientes. No terceiro passo, a Visualização da Estratégia, é preciso analisar quais os talentos e atributos da empresa que são importantes e fundamentais para o mercado, de forma a criar oportunidades. E finalmente o quarto passo, a Comunicação Visual, onde é preciso comunicar ao mercado a sua estratégia e os seus talentos especiais que farão a diferença para os clientes em relação a outras organizações.

O objectivo principal desta estratégia do oceano azul é analisar o mercado, as necessidades dos clientes, e desenvolver um novo conceito de produto ou serviço, a ser fornecido pela empresa. Este serviço ou produto deve ser desenvolvido a partir do talento daquela organização, e precisa ser algo inovador. Uma nova maneira de atender necessidades, um novo conceito oferecido de forma única no mercado, que faça com que aquela empresa possa criar o seu próprio oceano azul.

Um ponto interessante da estratégia oceano azul é como criar valor e como fazer com que o consumidor queira pagar por esse novo valor criado. A inovação tem um papel importante neste ponto. Ela deve ser alinhada com a utilidade, com o preço e com o custo. Este ponto crucial, da estratégia oceano azul, é chamado pelos autores de Inovação de Valor, ou Value Innovation. Isto é a pedra basilar desta estratégia, significa buscar diferenciação e baixo custo simultaneamente para aumentar o valor tanto para os compradores como para a empresa (Kim e Mauborgne, 2005b).. De acordo com Štverková, Červinka e Humlová (2012), a estratégia oceano azul deve ser vista como uma combinação da estratégia low cost com a de diferenciação, ou seja, uma estratégia híbrida.

Ao expandir a procura, ao criar mais mercado do que o já existente, nova riqueza é criada, transformando o jogo de soma de ganhos nula, num jogo lucrativo.

A criação do oceano azul é um processo dinâmico. Mais cedo ou mais tarde, acabará por aparecer concorrência. As barreiras à imitação inerentes à própria estratégia prolongam o período de hegemonia, que em regra dura entre 10 a 15 anos, mas no final, quase todas as estratégias do oceano azul serão imitadas. Quando a curva de valor da empresa começa a convergir com a dos concorrentes, é o indicador que a rivalidade se intensifica, a oferta é

maior que a procura e a competição sangrenta dará origem a um oceano vermelho. É altura de começar a buscar outra inovação de valor para desbravar um novo oceano azul (Kim e Mauborgne, 2005a).

2.2.4 Que estratégia pode uma empresa usar de modo a sobreviver praticando um preço baixo ou mesmo grátis e conseguir atrair mais clientes

No seguimento desta ideia de criar procura através de novos clientes, as empresas podem adoptar uma estratégia de preços tendencialmente perto do zero ou mesmo zero.

No mundo empresarial actual, as empresas conseguem por vezes lucrar mais oferecendo produtos do que vendendo-os. Isto verifica-se sobretudo na economia digital mas também na economia dita normal. O grátis é uma estratégia que poderá acabar por se tornar essencial à sobrevivência de muitas empresas.

A razão para que a maior parte dos produtos não seja grátis deve-se ao facto de os seus custos de produção não serem zero. Mas isto já não se passa no mercado digital, onde a maioria dos produtos têm um custo marginal de reprodução de zero, produtos esses que mais cedo ou mais tarde acabam por concorrer contra produtos semelhantes no mercado real. Num mundo onde os preços tendem a aumentar, nestes mercados os preços tendem a diminuir e a aproximarem-se do zero.

Quanto mais escassez de produto face à oferta houver, que pode advir de propriedade intelectual, canais de distribuição, serviços associados ao produto, entre outros, maior será o preço que poderá ser cobrado ao consumidor. Mas nos mercados digitais não se verifica isto, pois não há restrições de espaço e distribuição, podendo serem oferecidos tantos produtos quantos os que hajam disponíveis: cópias digitais podem ser feitas e distribuídas a custo zero, os canais de distribuição online estão disponíveis para todos sem restrições e sem licenças nem sanções legais de qualquer tipo, os clientes podem ser ao mesmo tempo consumidores e produtores de material digital (Anderson, 2009).

Num mundo de abundância, um preço zero pode-se tornar um preço bastante importante.

Segundo Anderson (2009), actualmente o grátis tem e terá no futuro um papel cada vez mais importante. Não só no mercado digital, mas de uma forma geral. Os modelos de

negócios passarão por descobrir formas de fazer dinheiro à volta do grátis, as empresas terão de descobrir como usar esta ferramenta ou como competir com ela.

De acordo com este autor, há várias formas de grátis, mas todas elas podem resumir-se a deslocar dinheiro de produto para produto, de pessoa para pessoa, entre agora e depois ou para mercados não monetários e novamente de volta.

Anderson (2009) classifica em 4 modelos de negócio as formas que podem tomar o grátis:

1 - subsídios cruzados directos: O produtor dá ao consumidor um produto de forma gratuita na esperança que este compre outro(s) produto(s). É o típico caso do loss leader ou pague 1 e leve um grátis. Um loss leader é quando por exemplo um supermercado oferece um item a um preço mais baixo, ou mesmo grátis, na esperança de atrair clientes para a sua loja que depois irão comprar mais alguma coisa, essa sim que dará lucro.

2 - o mercado das 3 partes: é um mercado triangular em uma terceira parte paga para participar num mercado criado por uma troca gratuita ou quase gratuita entre as duas primeiras partes. É o caso dos jornais, rádio e televisão, em que os produtores não estão a vender jornais e entretenimento audio e visual, mas sim a vender audiências aos anunciantes. O mercado da web é também um exemplo disto. Nesta troca triangular, os anunciantes pagam aos media para chegarem aos consumidores que por sua vez sustentam indirectamente os anunciantes, pagando um preço mais caro pelos produtos devido aos custos de marketing. Os custos são suficientemente distribuídos ou escondidos para que os bens primários pareçam gratuitos para os consumidores.

3 - Freemium: uma versão mais básica do produto é colocada à disposição de todos os consumidores de forma gratuita na esperança que alguns deles comprem o upgrade ou versão mais avançada (versão premium), que tem mais características. Isto é muito comum online e a razão pela qual isto funciona é porque o custo da versão básica está muito próximo do zero, o que torna possível uma ínfima parte dos clientes que pagam pela versão premium subsidiar as versões grátis de todos.

4 - Mercados não-monetários: Em alguns mercados o dinheiro não chega a trocar de mãos, as pessoas oferecem as coisas a outras sem qualquer expectativa monetária nem cobranças no futuro. Mais uma vez, isto acontece frequentemente no mundo online em que se partilham coisas de forma gratuita, apenas com incentivos como reputação, reconhecimento, diversão, divulgação.

2.3 A perspectiva do consumidor - efeitos dos preços nas decisões de consumo

Segundo Ahmetoglu, Fried, Dawes e Furnham (2010), a teoria económica clássica sugeria que as pessoas agiam racionalmente, através de uma análise custo-benefício, para fazerem escolhas e chegarem a conclusões. No entanto, depois de décadas de pesquisa científica, realizada por psicólogos comportamentais, economistas comportamentais e profissionais de marketing, agora está bem estabelecido que essa noção está incorrecta. Quando as pessoas se deparam com uma grande quantidade de informações (como acontece com certos cenários de preços complexos), tendem a procurar maneiras de economizar esforço mental, o que leva a uma diminuição na qualidade das decisões tomadas.

Analisemos então, de acordo com Ahmetoglu et al (2010), algumas formas de apresentação de preços e respectivas percepções por parte dos consumidores:

■ Gotejamento de preços (Drip Pricing) – refere-se a compras em que o consumidor só vê um elemento do preço inicialmente (geralmente o preço base), e onde incrementos opcionais e/ou obrigatórios são revelados à medida que se avança no processo de compra (ex. taxas aéreas ou encargos para pagar com cartões de crédito) e só nessa altura é que se consegue saber o preço total. A teoria de ancoragem e ajustamento de Tversky and Kahneman (1974), ajuda a explicar porque esta técnica tem efeitos favoráveis para a empresa. Segundo a mesma, os consumidores tendem a fixar-se no preço básico e depois ajustam os acrescentos mas de modo insuficiente, subestimando assim o preço total. Como há mais que um preço, este acrescento de esforço cognitivo leva a que estes se ancorem ao preço básico, ao escolher entre vários produtos e esqueçam o preço total. Também o facto de estes acrescentos aparecerem apenas no desenrolar do processo de compra, quando a escolha já foi feita baseada na comparação de preços base, a preguiça de voltar ao momento zero, para realizar nova comparação, leva a que o consumidor siga a sua compra.

Morwitz, Greenleaf e Johnson (1998), mostram que o gotejamento de preços desta forma pode levar a uma tendência de comportamento em que os consumidores acabam por pagar mais e procurar menos quando o preço está dividido em oposição ao apresentado como um preço total.

■ Encargos opcionais já pré seleccionados (option-in por oposição à option-out)

Diversos estudos mostram que, quando uma opção está pré-seleccionada por defeito, as pessoas tendem a ficar com essa opção, tanto por inércia como por tomarem isso como uma recomendação do que é melhor (Madrian and Shea, 2001).

De acordo com Baron & Ritov, 1994; Ritov & Baron, 1992), as pessoas preferem a não-acção à acção e reagem mais a aspectos adversos quando eles são fruto de uma acção do que de uma não acção.

Isto pode ser usado a favor da empresa, quando for usado para fazer com que os consumidores acabem por comprar produtos ou serviços adicionais que até poderiam não querer ou necessitar. Desse modo, muitas delas em vez de colocarem as opções à disposição dos clientes para decidirem que as querem ou não (option-out), colocam-nas já seleccionadas (option-in), com a possibilidade de retirarem essa pré-selecção.

■ Ofertas de tempo limitado – a escassez, real ou percebida, tem um significativo efeito sobre o comportamento de compra dos consumidores, levando-os a sobre estimar a qualidade do produto ou o valor do negócio em questão e a diminuir as suas intenções de procurar um melhor, ou seja, aumenta as suas intenções de compra. Isto acontece sobretudo quando as ofertas de tempo limitado aparecem sob a forma de grandes descontos e a sua duração temporal não é muito longa.

2.4 Resumo da revisão da literatura

Vimos então que o conceito de estratégia é já algo bastante antigo, inicialmente com um carácter mais militarista, tendo-se posteriormente alargado também ao campo da gestão.

Apesar de parecer algo consensual, existem diferentes definições, apresentando estas aspectos convergentes e divergentes. Convergências na importância da estratégia para o futuro das organizações e o importante papel que tanto os responsáveis por essas estratégias têm, bem como o papel do meio envolvente da própria organização. Divergências sobretudo na separação ou não da definição de objectivos e a formulação da estratégia, e também ao nível do que cada autor enfatiza mais ao tentar defini-la.

Podemos também perceber a evolução do pensamento estratégico. Na década de 50, muitas empresas a adoptar o conceito de estratégia nos seus negócios, sendo nessa altura uma coisa mais virada para o planeamento e controlo financeiro da empresa. Já na década seguinte, durante um drástico aumento da procura, a ênfase encontrava-se no planeamento ao nível do crescimento da empresa, procurando novos sectores de negócio (diversificação e integração vertical). Neste período destacaram-se 3 autores, Chandler, Andrews, que introduziu o modelo de análise SWOT como suporte das empresas aquando da definição da sua estratégia e Ansoff que definiu um conjunto de regras de tomada de decisões para formalizar o processo de formulação da estratégia, através de uma ferramenta denominada Matriz de Ansoff.

Na década de 1970, resultante de um ambiente menos bom, em virtude das crises energéticas de 1974 e 1979, a formulação da estratégia passou a assentar quase exclusivamente na capacidade de os gestores reconhecerem as mudanças do meio envolvente e tomarem rapidamente as medidas estratégicas consideradas adequadas.

Na década de 80 surgiram novas perspectivas teóricas: estratégia competitiva e estratégia baseada nos recursos.

A primeira diz respeito às estratégias competitivas de Porter. Segundo Porter (1980), o estado competitivo da indústria depende de cinco forças básicas, importantes para a formulação da estratégia: ameaça de novas entradas, ameaça de produtos/serviços substitutos, o poder dos fornecedores, o poder dos clientes e a posição dos competidores actuais.

Na estratégia baseada nos recursos, a vantagem competitiva é explicada a partir dos recursos e competências distintivos da firma. As organizações conseguem uma vantagem competitiva ao adquirirem ou desenvolverem recursos ou uma combinação deles que sejam superiores aos dos seus concorrentes.

Em finais dos anos 90, verifica-se um crescimento espectacular das tecnologias de informação e comunicação, tornando-se necessário, de uma forma original, criar novas vantagens competitivas. Surge então uma abordagem diferente no processo de formulação da estratégia, a chamada estratégia oceano azul, segundo a qual em vez das empresas se focarem na competição em mercados já existentes, devem usar a chamada value innovation para criar espaço de mercado incontestado e fugir à concorrência, atingindo grandes lucros e crescimentos sustentável.

Tal como se viram diferenças no próprio conceito de estratégia, também ao longo da literatura tem-se visto diferentes posições de vários autores em relação ao tipo de estratégia a adoptar pelas organizações, embora possam ser agrupadas em 4 estratégias genéricas: estratégias de custo, com maximização de cash-flow e líder pelos custos como sub categorias; estratégias de diferenciação, com 3 sub categorias: diferenciação geral, de mercado e de inovação; estratégias de foco, sub-divididas em geral, foco pelo custo e pela diferenciação e estratégias híbridas, que combinam liderança pelos custos e diferenciação. Esta divisão não coincide em todos os aspectos com as estratégias genéricas de Porter, um dos autores mais considerados neste campo da estratégia, não apenas porque estas últimas não abrangem algumas subcategorias, mas também por não incluírem as estratégias híbridas.

Segundo Porter a implementação de uma estratégia de liderança pelos custos em conjunto com diferenciação não pode ser bem sucedida, sob pena da empresa ficar numa situação que ele chama de “stuck-in-the-middle”, levando a um desempenho abaixo da média e significando que a empresa não possui qualquer vantagem competitiva.

Contrapondo esta ideia, vários autores têm vindo a defender a posição das estratégias híbridas. Usam argumentos relacionados com o facto da especialização numa só estratégia pode deixar graves lacunas ou deficiências na oferta de produtos e ignorar necessidades importantes dos clientes; serem mais facilmente imitáveis; mais vulneráveis e menos adaptáveis a mercados cada vez mais competitivos e em constante mudança. A defesa das estratégias híbridas assenta no facto de que podem produzir múltiplas fontes de vantagens sobre as empresas rivais e assim atingir níveis mais elevados de desempenho. O facto de se alcançar uma posição forte numa estratégia, pode levar a melhorar a posição na outra, isto é, pode, por exemplo, alcançar uma posição forte na diferenciação e isso implicar um aumento na procura e na quota de mercado da empresa, o que lhe permitirá explorar certas economias de escala ou então com uma forte posição de custos, a empresa será capaz de investir os lucros em marketing, serviço ao cliente ou atributos do produto, reforçando assim a sua posição na diferenciação.

Uma nova abordagem do tema, e que pode também ser considerada como uma estratégia híbrida, é a Blue Ocean Strategy, cuja principal novidade é o facto de esta visão tentar eliminar a concorrência saindo da zona de mercado onde esta se encontra e buscando a

criação de procura num mercado inexplorado, onde possa actuar sozinha, sem concorrentes, minimizando o risco e maximizando a oportunidade. Um mercado em que se deve parar de observar apenas os clientes, e pensar em como atender os não clientes. Ao expandir a procura, ao criar mais mercado do que o já existente, nova riqueza é criada, transformando o jogo de soma de ganhos nula, num jogo lucrativo.

De seguida foi analisado como uma empresa consegue sobreviver a longo prazo praticando preços baixos ou próximos do zero, para dessa forma conseguir atrair mais procura. Isto é possível deslocando dinheiro de produto para produto, de pessoa para pessoa, entre agora e depois ou para mercados não monetários e novamente de volta, através de 4 tipos de modelos de negócio: subsídios cruzados directos, o mercado das 3 partes, freemium e mercados não-monetários.

É depois vista a perspectiva do consumidor, de como raciocina no momento da decisão da compra. Verifica-se que quando as pessoas se deparam com uma grande quantidade de informações (como acontece com certos cenários de preços complexos), tendem a procurar maneiras de economizar esforço mental, o que leva a uma diminuição na qualidade das decisões tomadas. Dessa forma, as empresas têm algumas formas de conseguir influenciar o consumidor, nomeadamente com sistemas de gotejamento de preços, encargos opcionais já pré seleccionados e ofertas de tempo limitado.

3. Questões de investigação

Decorrentes da revisão da literatura surgem algumas questões que se pretendem analisar através do estudo de um caso.

1 - Poderá uma empresa combinar simultaneamente uma estratégia de baixo custo com diferenciação, ou seja usar uma estratégia híbrida, com sucesso?

2 - Poderá o preço baixo ser visto como uma estratégia de diferenciação?

3 - De que forma(s) poderá uma empresa usar, de forma continuada, uma estratégia de preços baixos e sobreviver?

4. Metodologia

4.1 Escolha do método

O método de pesquisa proposto para o presente trabalho é a pesquisa do tipo qualitativa. Será feito um estudo de caso único, à companhia aérea Ryanair.

A questão de quando se deve utilizar ou não este tipo de metodologia é respondida por Ponte, Matos, Guimarães, Leal e Canavarro (1991) quando referem que os estudos de caso se usam para compreender melhor a particularidade de uma dada situação ou um fenómeno em estudo. No mesmo sentido, Merriam (1988) afirma que o estudo de caso deve utilizar-se quando se pretende observar e descrever detalhada e aprofundadamente um determinado fenómeno.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, «quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real» (YIN, 2001:19).

A vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real (Dooley, 2002). Este autor refere ainda que investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objecto ou fenómeno.

Segundo Stake (1985), a decisão de realizar, ou não, um estudo de caso é muito mais epistemológica do que metodológica. Se o pesquisador quiser entender um caso particular levando em conta o seu contexto e complexidade, então o estudo de caso é o ideal.

Neste caso concreto, o estudo de caso será o descritivo com base no método etnográfico, em que se procurará, através do estudo aprofundado de um único fenómeno, responder às questões de investigação colocadas à partida.

A etnografia, na sua acepção mais ampla, pode ser entendida, segundo Fetterman (1989:11), como «a arte e a ciência de descrever uma cultura ou grupo». O interesse fundamental desta pesquisa é a particularidade, a especificidade ou a peculiaridade dos

significados-em-acção ou o estudo detalhado de uma sociedade particular ou de uma unidade social (Erickson, 1986).

André (1995) ressalta que a metodologia de estudo de caso etnográfico é indicado quando se está interessado numa instância particular, na sua complexidade e totalidade, quando se busca descobrir novas hipóteses teóricas, novas relações, novos conceitos sobre um determinado fenómeno.

Para Bogdan e Biklen (1994), o estudo de caso etnográfico é um estudo de caso de observação, cujo foco de estudo se centra numa organização particular ou nalgum aspecto particular dessa organização. Os sectores focalizados são um local específico dentro da organização, ou um grupo específico de pessoas, ou qualquer actividade da organização e os sujeitos são as pessoas que interagem, que se identificam umas com as outras e que partilham expectativas em relação ao comportamento umas das outras – partilham uma identidade de grupo.

Um estudo de caso deve apoiar-se numa orientação teórica bem definida. Além disso, pode seguir uma de duas perspectivas essenciais: uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes e uma perspectiva pragmática, que será o caso neste trabalho, cuja intenção fundamental é simplesmente proporcionar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objecto de estudo do ponto de vista do investigador. Independentemente disto, produz sempre um conhecimento de tipo particularíssimo, em que, como diz Erickson (1986) se procura encontrar algo de muito universal no mais particular.

Este aspecto levanta a problemática relacionada com os estudos de caso e a sua capacidade para se poder fazer generalizações.

Segundo Flick (2004), o problema reside no facto das informações e conclusões apuradas se fazerem sempre para determinados contextos e em que termos se fará a transferência para outros contextos. Sobre este aspecto Stake (1995) afirma que dos casos particulares as pessoas podem aprender muitas coisas que são gerais.

Patton (1990) substitui o termo generalização e opta pelo termo extrapolação, que se apresenta com um significado mais adequado no que se refere às possibilidades de transferência de conhecimento de um caso a outro. As conclusões de um estudo poderão

ser extrapoladas ou transferíveis para outros casos tendo em conta as similaridades das condições particulares e contextuais de cada situação.

Para Yin (2001), os estudos de caso, da mesma forma que as experiências, são generalizáveis a proposições teóricas mas não a generalizações estatísticas. O seu objectivo é a generalização analítica, para expandir e generalizar teorias. O mesmo autor refere que a utilização da teoria ao realizar estudos de caso, não apenas representa uma ajuda imensa na definição do projecto de pesquisa e na colecta de dados adequados, como também se torna o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso.

Desta forma, as conclusões obtidas através deste estudo poderão ser alargadas a outras empresas semelhantes e algumas dessas conclusões também se poderão usar para empresas diferentes, com as necessárias adaptações.

4.2 Instrumentos de recolha de dados/ informação

O objectivo da recolha de dados é o de obter um conjunto rico de dados que aborde o tópico em estudo e que capture a complexidade contextual do mesmo (Bensabat, Goldstein e Mead, 1987).

Serão recolhidos dados primários e secundários.

Os dados primários serão obtido através de observação participante, que segundo (Rodríguez, Flores e Jiménez, 1999), é um método interactivo de recolha de informação que requer uma implicação do investigador nos acontecimentos e fenómenos que está a observar.

O trabalho de campo é o elemento mais característico da pesquisa etnográfica. O pesquisador deve ter uma experiência directa e intensa com a situação que está a estudar, de modo a compreender o funcionamento do grupo ou organização que está a observar (Godoy, 1995).

Os dados são colectados essencialmente através de observação participante e entrevistas. Como no caso em apreço a empresa se mostra inacessível a qualquer tipo de contacto directo, remetendo sempre qualquer questão para as informações constantes no seu site, a observação participante terá o papel mais importante.

Esta observação decorreu de inúmeras viagens que o investigador já realizou a bordo da Ryanair e das quais pode extrair bastante informação que de outro modo seria difícil obter.

Também o facto de ter trabalhado vários anos em aeroportos, permite ter conhecimentos de factos e procedimentos relativos não só à companhia em questão mas também a outras companhias aéreas low cost e de bandeira.

De acordo com Rodríguez et al. (1999), o fundamental desta observação participante é a integração do investigador no campo de observação, dando-lhe a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo.

Para além dos dados primários, este estudo vai apoiar-se também em dados secundários, em que a pesquisa documental terá o papel mais importante (publicações no website da companhia, relatórios e artigos científicos, dissertações e teses e informações na Internet.

5. Estudo de Caso: RYANAIR

A escolha da companhia aérea Ryanair como empresa a ser estudada neste trabalho prende-se com o facto de ser um dos casos de maior sucesso a nível de companhias aéreas, não só pelo rápido crescimento, como também pelo impacto que teve na economia de algumas cidades europeias e por ser em parte responsável pela mudança de hábitos e estilos de vida dos europeus.

A Ryanair classifica-se, no seu site, como a única companhia ultra low cost da Europa.

Segundo o seu actual líder, Michael O’Leary, a empresa pretende mudar a visão em relação ao que tem de ser uma companhia aérea, em vez de algo luxuoso, ser apenas encarada como mais um meio de transporte.

Actualmente opera mais de 1600 voos diários (mais de 500.000 por ano), têm 57 bases, conecta 180 destinos em 29 países e possui uma frota de 303 novos Boeing 737-800. Recentemente anunciou que ordenou a compra de mais 175 novos aviões que serão entregues entre 2014 e 2018. Tem uma equipa de mais de 8500 profissionais e transportará mais de 81,5 milhões de passageiros este ano (Ryanair, 2013a).

É por isso que se torna interessante conhecer um pouco da história da empresa, como tudo começou e como se desenvolveu.

5.1 História da Ryanair

A Ryanair foi fundada em 1985 pela família Ryan, com um capital social de apenas £1, e uma equipa de 25 pessoas. A primeira rota foi inaugurada em Julho, com voos diários entre Waterford (sudeste da Irlanda) e Londres Gatwick, operando um pequeno avião de 15 lugares (Ryanair, 2013a).

Um ano depois obtém permissão para fazer a rota Dublin – Londres, concorrendo com o duopólio da British Airways e Aer Lingus, que praticavam tarifas bastante altas. Começou com 2 aviões de 46 lugares e com uma tarifa de ida e volta de £99 que era metade do preço da tarifa da concorrência, e que obrigou a que esta reduzisse os seus preços, dando origem

à primeira guerra de tarifas na Europa. Só nesse ano transportou 82000 passageiros (Ryanair, 2013a).

Em 1987 adquiriu 3 aeronaves em sistema de leasing e aumentou a sua rede com 15 rotas regulares desde Dublin e abriu novas rotas desde Londres - Luton. Transportou 322000 passageiros (Ryanair, 2013a).

No ano seguinte compra mais aeronaves (agora para substituir as mais antigas), lança mais duas rotas e cria também uma classe executiva e um clube de passageiros frequentes, mas ambas as medidas sem grande sucesso e abandonadas no ano seguinte (Ryanair, 2013a).

1990 é o ano da viragem. Após 3 anos de crescimento em rotas e aeronaves e intensa competição com a concorrência, a Ryanair acumula um prejuízo de £20 milhões e decide fazer uma reestruturação na empresa. A família Ryan investe mais £20 milhões e sob nova gestão (é contratado um novo CEO, Michael O'Leary), relança-se no mercado europeu como a primeira companhia de baixo custo. Adoptou a filosofia low cost, copiando o modelo da Southwest mas elevando-o para um patamar superior, com uma política ainda mais radical de redução de custos e tarifas, baseada numa política de optimização e rentabilização dos activos e num principio orientador de que toda a receita, por mais irrisória que possa parecer, conta e é fundamental para o sucesso da empresa (Ryanair, 2013a).

As baixas tarifas estão agora em todas as rotas, aumentando a frequência dos voos, mudando a frota para um único modelo de aeronave, eliminando bebidas e comidas grátis das suas viagens e reduzindo as tarifas mais baixas de £99 para apenas £59, ida e volta. Lançaram uma promoção de voos baratos no fim de semana da Páscoa que causou uma procura tal que durante 3 dias provocou filas enormes de clientes que pretendiam conseguir esses preços (Ryanair, 2013a).

Com a guerra do Golfo em 1991, o sector da aviação sofreu uma quebra acentuada e a Ryanair respondeu baixando ainda mais as tarifas e desfazendo-se dos seus aviões mais pequenos e consequentemente abandonando as rotas regionais para Kerry, Galway e Waterford. Em Maio troca a sua base principal de Londres Luton para o novo aeroporto de Stansted que apesar de ser mais longe da cidade, tinha ligação ferroviária directa para o centro (Liverpool Street Station). Apesar do impacto da Guerra do Golfo, a empresa conseguiu lucro pela primeira vez, de £293.000 (Ryanair, 2013a).

Em 92 a Ryanair continua a sua reestruturação, alterando a frota e cortando nas rotas, diminuindo estas de 19 para apenas 6, aumentando as frequências e as tarifas mais baixas. Apesar de uma redução nas rotas, o tráfego cresce mais de 45% na sequência da resposta dos passageiros às tarifas mais baixas e alta frequência. Pela primeira vez transportaram mais de 100 mil passageiros num mês, tendo em 1993 atingido a fasquia de mais de 1 milhão de passageiros transportados num só ano (Ryanair, 2013a).

Em 1994 começou a desenhar-se a estratégia de uma frota comum quando se fizeram as primeiras encomendas de Boeing 737, para substituir algumas aeronaves antigas (Ryanair, 2013a).

No ano a seguir, a Ryanair torna-se na maior companhia aérea irlandesa em cada rota que operada e para Dublin, ultrapassando mesmo a Aer Lingus e a British Airways na maior rota regular internacional na Europa, Dublin - Londres, provando que as tarifas baixas e a fórmula de alta frequência continuavam a ganhar aceitação em todos os mercados que opera entre a Irlanda e o Reino Unido. Torna-se também na 1ª companhia de baixo custo a ter uma rota doméstica no Reino Unido, Londres - Glasgow e nesse ano o tráfego ultrapassou os 2 milhões de passageiros (Ryanair, 2013a).

Em 1996 é votada Best Value Airline. É neste ano que a União Europeia finalmente desregulamenta o sector das companhias aéreas, permitindo que estas possam competir livremente em toda a Europa. Após isto a Ryanair lança, em 1997, 4 novas rotas e compra mais aviões, tendo já 21 aeronaves. Torna-se uma companhia cotada na bolsa de valores de Dublin e NASDAQ. No final do ano, as estatísticas de pontualidade da Autoridade de Aviação Civil do Reino Unido confirmam a Ryanair como a companhia mais pontual na rota Dublin – Londres (Ryanair, 2013a).

Em 1998 fez uma encomenda de 45 Boeings para fazer face ao crescimento que estava a ter e emitiu novas acções no valor de £110 milhões para ajudar a pagar os aviões. Nesse ano é considerada “Airline of the Year” pela Irish Air Transport Users Committee e considerada “Best Managed National Airline” do mundo pela prestigiada International Aviation Week magazine (Ryanair, 2013a).

Em Janeiro de 2000 a Ryanair lança o maior site de reservas da Europa-www.ryanair.com. Em apenas 3 meses o site toma conta de mais de 50.000 reservas por semana. Para além das viagens, o site permite também beneficiar de aluguer de automóveis a baixo custo, alojamento, seguros de viagem e serviços ferroviários (Ryanair, 2013a).

Em 2001 abre a sua primeira base na Europa Continental, em Bruxelas Charleroi, e ao contrário de todas as previsões que diziam que ninguém iria usar aquele aeroporto e que as tarifas baixas da Ryanair nunca iriam funcionar em Bruxelas, só no mês de Agosto foram transportados mais de 1 milhão de passageiros (Ryanair, 2013a).

Em 2002 abre a sua segunda base no Continente, desta vez em Frankfurt Hahn com 10 rotas, que puseram fim ao monopólio de preços altos da Lufthansa. O crescimento foi tal que a Ryanair teve de alterar a sua encomenda à Boeing, de 45 para 125 aviões (Ryanair, 2013a).

A rápida expansão pela Europa continuava. Em 2003 adquire uma subsidiária da KLM, fecha-a durante um mês e reabre-a depois com 13 das antigas rotas mas a metade do preço. Isto deu à Ryanair acesso a 11 novos aeroportos regionais franceses, fazendo da companhia a maior a operar em Londres Stansted. No total lança mais 73 rotas nesse ano e atinge um novo record, mais de 2 milhões de passageiros transportados num só mês, Julho (Ryanair, 2013a).

Em 2005 a par de mais 5 novas bases e lançamento de mais rotas, foram retirados os últimos aviões antigos e agora a Ryanair tinha uma frota apenas de Boeings 737-800, a mais nova de todo o mundo, com uma média de 2 anos (Ryanair, 2013a).

Continua a não cobrar nenhuma taxa extra de combustível, ao contrário das companhias de bandeira que para além das já altas tarifas ainda acrescentam esse suplemento do combustível. Para celebrarem o 20º aniversário, ofereceram 100.000 lugares a 99p, 100 vezes menos que a tarifa de 1985 (Ryanair, 2013a).

O número de passageiros não pára de crescer. Em 2007 atingem os 51 milhões de passageiros ao abrir 201 novas rotas. A produtividade laboral é de quase 10000 passageiros por empregado, sendo 10 vezes melhor que a dos principais concorrentes. Em 2009, numa altura de recessão global, e em que muita da concorrência anuncia prejuízos e cortes, a Ryanair continua a crescer em volume de passageiros, reduzindo a tarifa média para 35€ e vendo os lucros crescerem 200% (Ryanair, 2013a).

Em 2012 atingiu-se uma frota de 305 Boeing 737-800s e foi feita nova encomenda de mais 175. Os lucros subiram 13%, atingindo um record de 569 milhões (Ryanair, 2013a).

No futuro a companhia pretende entrar no mercado dos voos transatlânticos e lançar voos para os EUA a partir de 10€. A promessa foi feita na feira aeronáutica de Paris, em Le Bourget, e actualmente só está dependente de dois factores: a compra de mais e maiores

aeronaves, entre 30 a 50 aparelhos, e a possibilidade de ganhar novas bases na Europa e nos Estados Unidos (Dinheiro Vivo, 2013).

Em Portugal, a Ryanair opera para os aeroportos de Faro e Porto, onde possui desde 2010 uma base operacional.

A operação da companhia em Portugal é distinta nos dois aeroportos, uma vez que para o aeroporto de Faro oferece rotas provenientes do Norte da Europa, de onde se destaca o Reino Unido, Irlanda e Alemanha. Mais recentemente a companhia aérea iniciou a sua operação, à partida do aeroporto de Faro, para os aeroportos de Billund (Dinamarca), Estocolmo (Suécia) e Oslo (Noruega). De acordo com Almeida e Costa (2012), no final de 2010 a Ryanair era a companhia que apresentava um maior número de passageiros processados neste aeroporto (1.308.480 passageiros) e o maior número de movimentos (8.909 movimentos). Importa realçar que até 2009 a concorrente da Ryanair, a Easyjet, era a companhia que se posicionava em primeiro lugar, situação que foi alterada a partir de 2010 devido, essencialmente, ao início da base operacional da Ryanair e ao aumento do número de rotas oferecidas pela companhia aérea (ANA, 2011).

Distinta da operação da Ryanair em Faro, a operação no Aeroporto Francisco Sá Carneiro (Porto) tem como principais destinos a França, Alemanha, Itália e Espanha. Neste aeroporto a Ryanair ocupa o segundo lugar em termos de passageiros processados (1.678.872 passageiros) e movimentos (11.257 movimentos) (ANA, 2011).

5.2 Caracterização do modelo de negócio da Ryanair

5.2.1 Características

Na Tabela 5.1 poderemos ver alguns dos principais aspectos que caracterizam a companhia e que a diferencia das demais.

Tabela 5.1 Características do modelo de negócios da Ryanair

As tarifas mais baixas para qualquer destino na Europa
Diferenciação de preços das tarifas, dependendo da rota, duração da viagem, época do ano e antecedência de compra
Nenhum extra a bordo é gratuito, o bilhete apenas garante o assento no avião
Bagagem de porão paga separadamente
100% bilhetes electrónicos, sem recurso a agências ou balcões próprios
Um único modelo de aeronaves, Boeing 737-800
Espaço mínimo entre cada assento, sem bolsas para colocar objectos pessoais e sem assentos reclináveis, isto para aumentar a densidade de lugares em cada avião e diminuir tempo e custos de limpeza e manutenção/reparação
Rápido turnaround (máximo 25min) e maximização da utilização das aeronaves
Uso preferencial de aeroportos secundários e regionais ou daqueles que lhe garantam taxas e tempos de rotação muito reduzidos
Rígidas medidas de redução de custos e busca contínua por novas formas de receitas adicionais (todas as receitas, por mais pequenas que possam parecer, são fundamentais para o sucesso da companhia)
Sem qualquer programa de milhas ou de fidelização de clientes

Absolutamente nenhuma ligação entre voos. A taxa de transferência de passageiros é praticamente inexistente
Abdica de todos os serviços não essenciais prestados pelo aeroporto, como mangas de embarque ou até mesmo autocarros, forçando os passageiros a andarem a pé pela placa até ao avião
Subcontratação de todas as actividades e serviços, com excepção das tripulações (pilotos e pessoal de cabine) e de algum trabalho limitado de escritório, do centro de reservas e de manutenção
Política extremamente agressiva de negociação com todos os fornecedores, incluindo os aeroportos, a quem exige avultadas reduções de preço. Neste caso, para além de reivindicar taxas aeroportuárias mais baixas, exige frequentemente também apoios e subsídios por passageiro e por rota a fim de, segundo a versão oficial, ajudar a promover a mesma
Marketing agressivo e frequentemente hostil
Muito baixa sindicalização dos funcionários e política de remunerações mais comedida
Expansão extremamente rápida e agressiva

Fonte: Baseado em Air Scoop, 2007 ; Gillen e Lall, 2004 e Lourenço, 2008.

5.2.2 Análise PEST

Factores político-legais

- ambiente político dentro da Europa (onde actua essencialmente) é estável;
- fora da Europa, afectada essencialmente pela instabilidade na OPEP, que flutuações no preço do combustível;
- leis penalizadoras de poluição ambiental e sonora;
- desregulamentação do espaço aéreo, completa em 1997, que permitiu às companhias de um estado membro competir com outro estado membro em rotas domésticas

- sofre acusações de publicidade enganosa (nomeadamente de anunciar destinos e depois transportar para aeroportos bastante distantes dos mesmos)
- processos em tribunal (cobrança por cadeiras de rodas e recebimento de subsídios por parte dos aeroportos e autarquias – concorrência desleal)
- política de cancelamentos ou atrasos (excepto por causas de segurança, as companhias são obrigadas a garantir comida e dormida aos passageiros, e muitas vezes a Ryanair alega causas de segurança para se escapar a essas obrigações)

Factores económicos

- crise económica dentro da Europa, e conseqüente perda de poder de compra da população, o que pode ser prejudicial na medida em que as pessoas viajam menos, ou benéfico, na medida em que as pessoas deixam de viajar em companhias mais caras e optam por uma low cost.
- pouco afectada por flutuações cambiais, pois a sede é irlandesa, logo moeda base é o euro
- aumentos históricos no preço do petróleo

Factores socioculturais

- entrada de mais países para a UE, origina mais migrações e mais clientes
- mudanças nas preferências dos consumidores, nomeadamente no tipo de viagens que fazem
- cada vez mais jovens viajam e trocam os “inter-rails” por “inter-planes”
- globalização e internacionalização das empresas – mais viagens de negócios
- mudança do estilo de vida da população mais jovem, casam e têm filhos cada vez mais tarde, sobrando mais tempo para o lazer.

Factores tecnológicos

- massivo uso da internet e de cartões credito (96% das vendas da Ryanair usam estes meios)
- novos aviões necessitam menos combustível

5.2.3 Análise SWOT

Strenghts:

- baixo preço;
- alta performance a nível de pontualidade, bagagem perdida e cancelamentos;
- vendas pela internet (quase 100%), eliminando custo com balcões nos aeroportos e agências de viagens;
- viagens só de ida, sem penalizações;
- sem vôos de ligação – eliminação de problemas com atrasos, falhas nas ligações e perda de malas;
- uso de aeroportos secundários: mais baratos, menos tráfego aéreo logo menos atrasos e menos malas perdidas;
- lugares não marcados – o que leva a que as pessoas se apressem a entrar no avião, diminuindo os atrasos no turnaround;
- subsídios governamentais, de autarquias e de aeroportos secundários;
- primeira a lançar o modelo low cost na europa. Tem a vantagem de first mover tanto no reconhecimento da marca Ryanair pelo público em geral como no poder que isso lhe dá nas negociações nos aeroportos e também em constituir barreiras à entrada de possíveis concorrentes;
- liderança agressiva e inovadora por parte do seu CEO Michael O’Leary;
- tem a sua principal base numa das zonas de maior tráfego aéreo da Europa: Londres;
- taxa de ocupação dos aviões muito próxima do limite, graças aos preços baixos;
- densidade dos lugares no avião, que conduz a um alto nível de eficiência;
- frota muito nova proporcionando mais segurança e eficiência no gasto do combustível;

- apenas um modelo de avião, o que reduz custos de formação, manutenção e supervisão;
- rápidos turnarounds o que leva a uma maximização da utilização dos aviões e a menores despesas nos aeroportos;
- baixos custos laborais devido à não sindicalização da força de trabalho
- a escolha do Boeing 737-800 como o modelo para a frota, sendo este modelo, com 189 lugares, o que tem o custo lugar por milha mais baixo no segmento de curta distancia.

Weaknesses:

- lugares desconfortáveis, com pouco espaço para as pernas, sem possibilidade de reclinar e sem bolsinhas para pequenos objectos;
- fraca assistência ao cliente em caso de reclamações;
- uso preferencial de aeroportos secundários, por vezes longe das cidades anunciadas como destino, afectando sobretudo o segmento de passageiros de negócios;
- cobrança de qualquer serviço excepto o transporte (mala, comidas e bebidas, check in, embarque prioritário, mudanças de titulares e datas de viagem);
- críticas da imprensa que se por um lado são publicidade gratuita, por outro, acabam por afectar a imagem da empresa a longo prazo;
- grande sensibilidade dos consumidores face a taxas acrescidas ao preço base;
- site desordenado e algo confuso;
- informação enganosa sobre preços e destinos;
- novas formas de receitas cada vez mais absurdas;
- alta rotação dos aviões faz aumentar os consumos de combustível e emissões de CO2.

Opportunities:

- crise económica – “roubo” de clientes às companhias tradicionais;
- fusões/aquisições de outras companhias poderá ser uma forma de conseguir rotas populares no segmento de negócios e destinos turísticos;

- novos países que vão entrando para a UE, que aumentam a circulação de trabalhadores pela Europa (potenciais clientes das low cost) e também a oferta de destinos turísticos;
- a abertura do espaço aéreo Europa/Estados Unidos pode igualmente abrir novas rotas e atrair passageiros.

Threats:

- flutuações nos preços do petróleo;
- crise económica – menos dinheiro para viajar, mesmo que a preços baixos;
- outros concorrentes low cost (não só as outras companhias low cost, mas o segmento low cost que muitas companhias de bandeira já têm);
- possibilidade de aparecimentos de impostos de combustível e ambientais e de compensações obrigatórias aos clientes (podem fazer aumentar os custos);
- muito susceptível a cobertura da imprensa ao mais pequeno incidente, bem como críticas do público em geral;
- possibilidade de os subsídios que recebem serem considerados ilegais;
- limitado ou inexistente slot nos aeroportos principais pode ser um obstáculo à expansão para certas rotas.

5.2.4 Situação Financeira da Ryanair

Da análise feita ao último ano (período de 1 abril de 2012 até 31 de Março de 2013), em comparação com o ano anterior, podemos verificar que:

O resultado líquido foi de 569.3 milhões , o que representa um aumento de 13% face aos 502.6 milhões do ano anterior. Isto foi devido a um aumento de 6% na tarifa média, a um aumento de 5% no número de passageiros e a um aumento das receitas auxiliares em 20%, estas últimas devido a uma melhor combinação de produtos e da implantação de assentos reservados em toda a rede (receitas com taxas com excesso de bagagem, taxas uso cartão de crédito, vendas de bilhetes de comboio e autocarro, embarque prioritário, reserva de assentos, alojamento, seguros de viagem e aluguer de carros aumentaram 23.3%, para €796.2 milhões; as receitas com as vendas a bordo do avião aumentaram 2.8%, para €110.2

milhões; receitas com comissões de produtos/serviços vendidos no site da Internet, aumentaram 18.3%, para €157.8 milhões (Ryanair, 2013b).

A taxa de crescimento das receitas auxiliares superou a taxa de crescimento do número de passageiros. Na Tabela 5.2 pode-se ver a composição das receitas auxiliares.

Tabela 5.2 Receitas auxiliares em 2013, em comparação com o ano anterior

	2013		2012	
	(em milhões de Euros, excepto os valores em percentagem) (ano fiscal findo a 31 Março)			
<i>Receitas a bordo</i>	€ 110,20	10,40%	€ 107,20	12,10%
<i>Receitas fora de bordo</i>	€ 796,20	74,80 %	€ 645,60	72,90%
<i>Receitas relacionadas com o site</i>	€ 157,80	14,80%	€ 133,40	15,00%
Total	€ 1.064,20	100%	€ 886,20	100%

Fonte: Ryanair, 2013c

As receitas operacionais totais aumentaram 13% para € 4,884 milhões.

Já os custos operacionais também aumentaram cerca de 12%, sobretudo devido a um aumento de 18% em custos de combustível, que representa a maior fatia dos custos (cerca de 45 milhões €)(Ryanair, 2013d).

O basic earning per share aumentou de € 34,10 para 39,45 €(Ryanair, 2013d).

Em Novembro de 2012 foram distribuídos aos accionistas cerca de €492m, €0,34 por acção (Ryanair, 2013d).

Em Junho de 2013 fizeram recompra de acções próprias no valor de €177 milhões e pretende fazê-lo outra vez em 2014, no valor de €223 milhões e em 2015 distribuir dividendos no valor de €600 milhões (Ryanair, 2013d).

5.3 O modelo low cost

O modelo de negócios que tem vindo a revolucionar o mercados de transporte aéreo nas últimas 3 décadas tem uma estratégia completamente oposta à da maioria das empresas do sector tradicional, apostando não na capacidade e no nível de serviço, mas sim no preço, concentrando-se tanto nas rotas de maior densidade e com maior rentabilidade assegurada, como naquelas de menor interesse, mais periféricas e de duvidosa procura, com infra-

estruturas insuficientes para garantir o nível de serviço exigido para que as companhias tradicionais por elas se interessassem.

Este novo modelo de negócio concentra-se em fornecer o serviço base, o de transportar o passageiro do ponto A para o ponto B, ao menor custo e portanto ao menor preço possível, não se preocupando outros extras e confortos. As empresas que criaram e adoptaram essa estratégia, são conhecidas por companhias low cost, baixo custo, ou ainda low fare.

A Southwest, companhia aérea nascida em 1971 no Texas, foi a pioneira nesta forma de negócio, sendo apontada, em conjunto com a Pacific Southwest da Califórnia, como um dos exemplos de sucesso que ajudou a convencer o congresso norte-americano a aprovar, em Fevereiro de 1978, o Airline Deregulation Act (eliminou o controlo do governo sobre tarifas, rotas e entradas no mercado por parte de novas empresas), promulgado pelo Presidente Jimmy Carter em Outubro do mesmo ano (Morrison 2001).

Esta é talvez a mais conhecida companhia aérea de baixo custo e certamente aquela que obteve o maior sucesso, comprovado pelo seu contínuo crescimento e valorização. A Southwest em três décadas transformou-se, de uma pequena empresa regional, para o maior colosso da indústria de transporte aéreo norte-americana. A expansão desta empresa nos EUA tem sido verdadeiramente notável, enfrentando gigantes como a American Airlines, a Delta e a United, podendo hoje assumir-se como a líder incontestável do extremamente competitivo mercado doméstico norte-americano. (Morrison 2001).

Na Europa, o processo de desregulamentação do transporte aéreo que ocorreu entre 1987 e 1997, e que aboliu as restrições de circulação e de preços no sector, veio permitir o desenvolvimento de novos modelos de negócio no mercado, nomeadamente o de baixo custo, que rapidamente proliferou um pouco por todo o continente. (Almeida e Costa, 2012).

Uma das companhias aéreas de baixo custo com maior destaque é a Ryanair, de origem irlandesa, actualmente presente em 26 países europeus e mais recentemente num país do Norte de África (Marrocos), que ao longo destas quase três décadas de operação tem expandido a sua frota, rotas e bases a um ritmo espantoso, movendo-se sob diferentes estratégias e adaptando-se ao contexto global e às suas próprias capacidades financeiras de modo a aumentar a sua capacidade global de serviço, tornando-se num dos maiores sucessos da história da aviação civil europeia (Air Scoop, 2011).

Na Tabela 5.3 podemos ver a comparação de alguns números, em relação à Easyjet, sua maior concorrente.

Tabela 5.3 Ryanair versus Easyjet

Companhia aérea	Passageiros (milhões)	Nº voos diários	Nº de países	Nº de destinos	Nº de rotas	Nº de colab	Nº de aeronaves	Idade média da frota
Easyjet								
2007	35,7	890	23	78	297	5826	137	2,30
2008	41,3	1045	26	88	340	6500	163	3,30
2009	44,5	1000	27	110	436	7129	172	3,40
2010	47,6	1200	29	122	530	7000	189	3,60
2011	53,4	1260	29	128	569	8391	203	3,90
Ryanair								
2007	44,4	900	26	137	450	4500	137	2,70
2008	53,3	1099	27	145	712	5981	166	2,80
2009	60,2	1200	26	146	850	7118	196	2,80
2010	59,2	1468	25	155	1151	8000	250	2,80
2011	75,5	1500	27	161	1300	8500	272	3,00

Fonte: ELFAA (2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

Vamos então analisar, de uma forma mais pormenorizada, como funciona a(s) estratégia(s) desta companhia, e dessa forma perceber se se enquadra no modelo de estratégias híbridas referenciado no capítulo da revisão literária e se realmente consegue criar mercado de uma forma sustentável.

5.4 Análise das questões de investigação

5.4.1 Sucesso da estratégia híbrida

Poderá uma empresa combinar simultaneamente uma estratégia de baixo custo com diferenciação, ou seja usar uma estratégia híbrida com sucesso?

A Ryanair consegue transformar as diversas formas de baixar os custos em formas de diferenciação, conseguindo deste modo não só angariar clientes pelo seu preço baixo (estratégia dominante) como também por outras características que a permitem diferenciar-se das restantes companhias, usando assim uma estratégia híbrida.

Isto é possível através de várias formas:

Sistema hub and spoke e sistema ponto a ponto

O sistema *hub-and-spoke* consiste na centralização do tráfego num aeroporto central denominado por *hub* de onde se distribui o tráfego para um conjunto de aeroportos secundários, obrigando isto a que, numa viagem entre dois pontos que não sejam o *hub*, os passageiros tenham de mudar de avião no aeroporto *hub*. Este sistema é geralmente usado pelas grandes companhias de bandeira, para ligações de longa distância cujos voos partem e chegam normalmente ao aeroporto *hub*. Este sistema pode ser otimizado caso se utilizem sistemas de reserva de viagens integrados com outras companhias, facto que não se costuma verificar com as companhias aéreas *low cost* e exige uma frequência elevada das ligações aos aeroportos secundários que completam o sistema *hub-and-spoke*. Assim, o seu sistema integra de modo perfeito os voos de longa distância e os voos de curta distância. Porém, devem ser garantidos os recursos técnicos e humanos para que o funcionamento do aeroporto seja eficiente. Estes recursos devem estar preparados para todas as operações aéreas como, por exemplo, receber um grande volume de voos num curto espaço de tempo, garantido que os aviões fiquem prontos rapidamente para a viagem seguinte (Carrilho, 2009).

A Ryanair utiliza o sistema ponto-a-ponto, caracterizado por ligações apenas entre dois pontos, sem integração entre os restantes pontos, contrastando com o sistema *hub-and-spoke* no qual todos os pontos estão integrados por um ponto central. Ao utilizarem este

sistema, estas companhias aéreas conseguem reduzir os custos de mão-de-obra, conseguindo igualmente uma melhor utilização dos seus aviões. (Carrilho, 2009)

O sistema *hub-and-spoke* tem um conjunto de desvantagens que são evitadas pelas low cost ao utilizarem o sistema ponto a ponto. A existência de atrasos e um intenso tráfego aéreo são factores que dificultam a operacionalidade de um aeroporto *hub*. Os congestionamentos na infra-estrutura aeroportuária ou atrasos em cadeia, caso o voo de ligação ao *hub* se atrase contendo passageiros que viajavam até ao aeroporto *hub* em trânsito para outro destino, provocam custos adicionais de serviços de *handling* e também com os clientes, sendo muitas vezes necessário mudar o voo programado para outro seguinte, oferecer refeições e dormidas não programadas em consequência de atrasos e perda de aviões de ligação. Outra desvantagem deste sistema relativamente ao sistema ponto-a-ponto é que obriga os passageiros que se deslocam ao *hub* em trânsito, a uma viagem de maior duração, com necessidade de transbordo. Se existisse uma ligação ponto-a-ponto desde a origem até ao destino, estas viagens seriam mais rápidas.

A Ryanair ao optar pelo sistema ponto a ponto, consegue ainda reduzir as hipóteses de atraso nos seus voos, reduzindo assim custos de handling, encargos com o aeroporto e com o apoio aos passageiros, e ao mesmo tempo fazer com que isto se torne um factor de diferenciação para o cliente, que vê na pontualidade e na oferta de voos entre aeroportos não principais (*hub*) uma vantagem em relação às grandes companhias. (Carrilho, 2009)

Bases

Ter uma base num aeroporto significa que os aviões podem “dormir” nesse aeroporto, ou seja, é uma espécie de garagem das aeronaves, caso contrário, o avião aterriza e terá de levantar pouco tempo depois.

A Ryanair tem neste momento 57 bases, espalhadas pelos 29 países onde opera (Apêndice 1) o que lhe permite uma maior rotação das aeronaves ao longo do dia e maior flexibilidade de rotas e horários e frequência de voos.

Isto constitui um factor de diferenciação para os clientes e atrai ainda mais clientes, sobretudo aqueles que necessitam de voos muito cedo e/ou muito tarde, só praticáveis quando a companhia aérea tem base nesse local.

Check in online

O check in online é obrigatório e acrescido ao preço base da tarifa aérea, embora por vezes a Ryanair faça promoções em que este é gratuito.

Para além desta verba que ganha em todos os vôos, a Ryanair poupa com o número de trabalhadores no balcão de check in dos aeroportos, pois só se dirigem a estes, os passageiros que queiram despachar bagagem. Poupa também em papel e impressão dos cartões de embarque pois os passageiros é que estão encarregues de o fazer por sua conta e caso não o façam, a impressão/reimpressão dos mesmos no aeroporto custar-lhes-à 70€ (Ryanair, 2013e).

Ganha também em tempo, pois a fila do check in será apenas para aqueles que tenham bagagem de porão, reflectindo isto também na aceleração de todos os procedimentos e na pontualidade dos voos.

O facto de o passageiro poder sair de casa já com o check in feito e cartão de embarque na mão é uma vantagem pois elimina uma etapa de todo o procedimento de viajar de avião e diminui a antecedência com que se tem que deslocar para o aeroporto, constituindo isto um outro factor de diferenciação face a muitas outras companhias que ainda não adoptaram o sistema de check in online.

Não existência de lugares marcados dentro do avião

Leva a que os passageiros se apressem a chegar à porta de embarque e a entrar no avião, sobretudo famílias, para conseguirem lugares juntos, e espaço para colocarem as malas, não provocando com isto atrasos no embarque e na partida do avião, o que é ao mesmo tempo bom para a companhia e para os passageiros diferenciação em relação a muitas companhias com atrasos sistemáticos no embarque dos passageiros).

Uso preferencial de aeroportos secundários e regionais

Com menos fluxo de passageiros e de voos, diminui a probabilidade de atraso em todas as operações aeroportuárias, o que contribui para a rapidez no turnaround dos voos, que actualmente ronda os 25 minutos.

Para além da pontualidade, os passageiros beneficiam também de um menor tempo de espera pelas malas bem como uma menor taxa de bagagem perdidas.

Têm também menos confusão e stress e distâncias mais curtas para percorrer dentro do aeroporto.

Este tipo de aeroportos apresentam também a vantagem de proporcionarem novas rotas na Europa, muitas delas inexistentes até então, e que beneficiam as pessoas dessas localidades ou as que queiram viajar para essas localidades ou cidades próxima, funcionando também como estratégia diferenciação num nicho de mercado.

Não há overbooking na Ryanair

Nas companhias tradicionais, devido à possibilidade de alguns passageiros não aparecerem para viajar, vendem-se mais passagens aéreas do que os lugares existentes no avião.

Por vezes as previsões falham e os últimos passageiros a chegar ao balcão de check in não conseguem embarcar pois o avião já está cheio. Neste caso a companhia tem de indemnizar o passageiro tanto monetariamente como muitas vezes em alimentação e dormida e alterar o seu bilhete para o próximo voo disponível.

Ora isto muitas vezes causa transtornos ao passageiro, sobretudo se tiver compromissos inadiáveis no local de destino, ou voos de ligação para outro destino.

A Ryanair, na continuação da sua política de evitar custos a todos os níveis, garante a não prática de overbooking, o que constitui uma mais valia para certos passageiros que não têm flexibilidade de dias e horários de voos e que assim garantem a não rejeição no voo planeado.

Venda de bilhetes só de ida, sem penalização nos custos

Ao contrário das outras companhias aéreas cuja compra de um bilhete só de ida fica geralmente mais cara que um de ida e volta, a Ryanair permite a compra isolada de uma viagem sem regresso.

Isto tem vantagens para a companhia porque força o passageiro, em caso de querer voo de ida e volta, a comprar o regresso como se de uma viagem separada se tratasse, pagando

novamente todas as taxas associadas, nomeadamente check in online e taxa de uso de cartão de crédito.

Tem também vantagens para o passageiro, pois permite comprar uma viagem só de ida pelo preço real desse bilhete, sem qualquer penalização por não comprar o regresso, permitindo dessa forma fazer por exemplo viagens em circuito, ou seja, ir do ponto A ao B, do B ao C e do C novamente ao A, pagando apenas viagens one-way.

Na Tabela 5.4, podemos ver a performance da Ryanair em termos de pontualidade e outros itens.

Tabela 5.4 Performance da Ryanair

a melhor pontualidade	*** <i>93% dos voos chegam pontualmente</i>
o menor número de malas perdidas	*** <i>perdeu menos de uma mala por cada 3000 passageiros transportados</i>
menor número de reclamações	*** <i>menos de uma reclamação por 2000 passageiros, no ano passado</i>
rápida resposta às reclamações	*** <i>99% das respostas foram dadas dentro do prazo de 7 dias</i>
a frota mais jovem	*** <i>média de idade dos 350 aviões é de 4,5 anos</i>
a companhia mais ecológica do mundo	*** <i>pesquisas independentes confirmam a Ryanair como a companhia mais verde e limpa</i>

Fonte: Ryanair, 2013d

5.4.2 Preço como estratégia de diferenciação

Poderá o preço baixo ser visto como uma estratégia de diferenciação?

De acordo com Mintzberg e Quinn (1996) e Hooley e Saunders (1996), uma das formas que as empresas têm de se diferenciarem é através do preço. Mais do que uma estratégia de diferenciação, neste caso o preço funciona como um factor de criação de procura.

Aplicando a teoria Blue Ocean Strategy a este estudo, a Ryanair é um exemplo de empresa que embora não tenha deixado o oceano vermelho, conseguiu, sobretudo através do factor preço, que neste caso funciona com um factor de diferenciação, criar um oceano azul, angariando um mercado de clientes que não faziam parte dos clientes presentes no oceano vermelho.

A estratégia principal da Ryanair é reduzir as tarifas para o valor mais baixo possível, para deste modo atrair mais clientes. Mas também, como foi visto anteriormente, atrair clientes por outras características como a pontualidade, reduzido número de perdas, novas rotas, tudo isto oriundo de mecanismos para minimizar os custos. Esta combinação de diferenciação pelo preço e por outros factores que advêm desse principal objectivo de baixar os custos, é que dá à Ryanair o que Kim e Mauborgne (2005b) chamavam de Value Innovation, que lhe permite distanciar-se da concorrência.

Esta filosofia da Ryanair tem vindo a alterar a ideia de que viajar de avião tem de ser uma coisa luxuosa e cara, apenas acessível a alguns. É simplesmente uma forma de nos deslocarmos do ponto A ao ponto B. A empresa pôs a voar quem nem sequer nunca tinha imaginado que alguma vez o faria. Muitos estilos de vida se alteraram. Hoje em dia é possível ver pessoas a deslocarem-se a um local apenas para ver um espectáculo ou outro evento cultural, tal é o preço baixo da viagem. Muitas pessoas optam por ir trabalhar para fora, pois sabem que, graças aos preços baixos das low cost, poderão vir a casa com relativa frequência (Underhill, 2006).

Este crescimento súbito da procura deve-se ao facto de as companhias de baixo custo apelarem inicialmente a um conjunto de passageiros muito sensíveis ao preço e que, normalmente, não utilizariam o transporte aéreo para realizarem as suas viagens, optando antes por viajar de carro, autocarro ou comboio, ou não viajarem de todo (Lourenço, 2008).

Existe muita gente que viaja com a Ryanair apenas por ser barato. Deslocam-se até certas cidades, para as quais nunca tinham tido intenção de viajar, nem especial interesse, apenas porque os preços são bastante baixos.

O facto de serem utilizados aeroportos secundários cria também um nicho de mercado para passageiros que habitem nessas cidades, ou localidades perto, que deste modo vêm surgir rotas inexistentes até então. Exemplo disso foi a recente abertura no verão de 2013, de 13 novos destinos onde mais nenhuma companhia aérea operava até então, na Europa e Norte de Africa (Bastos, 2013).

E se de início as companhias low cost afirmavam que eram criadoras de mercado e não tomadoras do mesmo, tentando assim diminuir os receitas das companhias tradicionais e das entidades oficiais de que poderiam tomar o mercado já existente de assalto, acabando com a presença das companhias de bandeira, as evidências registadas nos últimos anos, demonstram que as companhias de baixo custo se tornaram cada vez mais apelativas aos passageiros que habitualmente viajariam nas companhias tradicionais, começando deste modo a “roubar” efectivamente parte do mercado das outras companhias (Lourenço, 2008).

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

Mesmo o tipo de passageiros típicos destas companhias têm vindo a mudar.

São sobretudo passageiros em lazer, que inclui os que viajam em turismo e aqueles que o fazem para visitar família e amigos, pois são muitíssimo mais sensíveis ao preço da viagem e para eles o tempo não tem o mesmo valor que tem para o passageiro de negócios, não se importando com o facto de eventualmente terem de efectuar um maior número de escalas ou terem que viajar maiores distâncias, por modos terrestres de transporte, para acederem a um aeroporto menos central, se isso resultar num menor custo global da viagem.

Já os passageiros em negócios dão especial importância ao tempo e à conectividade. Para estes é fundamental viajar no mínimo espaço de tempo possível, partindo à hora que lhes dá maior conveniência e tendem a privilegiar os voos directos e os aeroportos mais centrais. Tendem também a privilegiar o nível e a qualidade de serviço (como sejam os extras, como refeições, acessos aos lounges dos terminais, serviço de telecomunicações,

conforto, percepção de segurança e pontualidade), estando dispostos a gastar uma maior quantia pela sua passagem aérea.

Mas de facto tem-se registado uma cada vez maior tendência para que este tipo de passageiros opte por efectuar as suas viagens de curto e médio curso nas companhias low cost. A crise económica que se tem vivido mudou alguns comportamentos e fez com que estes optassem por viagens mais baratas em detrimento de alguns luxos. A garantia de pontualidade e menos malas perdidas também joga a favor da companhia.

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

No mercado português verifica-se a mesma coisa. A título de exemplo, a British Airways operava a rota Porto – Londres quando a Ryanair entrou no mercado, em Janeiro de 2005, com dois voos diários para o aeroporto de Londres-Stansted. A Ryanair introduziu tarifas substancialmente mais baixas que as da concorrência. Numa primeira fase, (e à semelhança do que ocorrera em tantos outros mercados nos EUA e na Europa onde as LCC entraram), a companhia de bandeira procurou acompanhar a redução das tarifas, numa tentativa de competir através do preço, talvez com o propósito de empurrar a Ryanair para fora do mercado, mas esta resistiu e British foi obrigada a subir os preços das tarifas de forma a repercutir o real custo da operação (Lourenço, 2008).

Com esta medida acabaram por perder os passageiros mais sensíveis ao preço, diminuindo assim a ocupação média dos seus aviões e não conseguindo, desse modo, manter a rentabilidade anterior à entrada da companhia low cost no mercado (Lourenço, 2008).

Finalmente em Outubro de 2005, apenas dez meses após a entrada da companhia low cost no mercado Porto-Londres, a British Airways retirou-se do mercado. Esta saída parece ter-se devido à entrada da Ryanair e constitui um exemplo em Portugal do fortíssimo impacto que este tipo de companhias pode ter sobre as full servisse (Lourenço, 2008).

5.4.3 Sustentabilidade desta estratégia

De que forma(s) poderá uma empresa usar, de forma continuada, uma estratégia de preços baixos e sobreviver?

A estratégia de preços baixos da Ryanair é apoiada num conjunto de mecanismos que permitem que esta se mantenha a longo prazo.

Começando pela forma como são apresentados os preços, as companhias tradicionais usam discriminação de preços baseada em diferentes classes, sistema complexo de descontos com acesso limitado, sistemas de fidelização de clientes e técnicas de overbooking.

A Ryanair usa preços dinâmicos, variando estes de acordo com a antecedência da compra, a frequência da rota, o comprimento da mesma e a percentagem de voos lotados. Mesmo comprados com antecedência, os voos cujas rotas são maiores ou mais frequentes oferecem menores descontos. Variam também com o tipo de aeroportos de partida e chegada, apresentando os secundários /regionais tarifas mais baixas. Isto também é influenciado com a pressão em encher esses voos, como veremos mais adiante, pois o objectivo é atrair passageiros para essas rotas, sobretudo através dos preços baixos. Também a concorrência de outras companhias na mesma rota, afecta os preços dos voos, não tanto na tarifa oferecida, mas sim nos grandes descontos que faz a quem comprar com grande antecedência. (Malighetti, Paleari e Redondi, 2009).

Existe também correlação positiva entre as tarifas mais baixas e voos durante a semana (por oposição a fins de semana e altura de férias) e entre os voos que partam muito cedo e/ou cheguem muito tarde (por oposição àqueles que são operados a horas mais práticas para os passageiros) (Malighetti et al, 2009).

Interessante é também a forma como os preços são apresentados, muitas vezes não correspondendo as tarifas anunciadas ao total efectivamente pago na conclusão da compra. Isto porque são usadas técnicas abordadas na parte da revisão da literatura (Ahmetoglu et al, 2010) como é o caso do gotejamento de preços, encargos opcionais pré seleccionados e ofertas de tempo limitado.

Estas últimas são visíveis na incerteza de quanto tempo dura uma oferta de tarifa baixa. A qualquer momento a Ryanair pode alterar, tanto a tarifa base como os descontos que às vezes oferece nas taxas agregadas, não se sabendo o quanto poderão subir. Actualmente a

companhia indica quantos lugares à tarifa mostrada ainda tem disponíveis. Isto cria no cliente uma necessidade de acção rápida, um sentimento de ter de comprar a viagem o mais rápido possível antes que o preço seja inflacionado.

O gotejamento de preços e as opções já pré-seleccionadas são visíveis à medida que se processa a compra de um voo no site da empresa. Após a selecção do local de partida e destino e das datas, somos encaminhados para um novo ecrã com o preço detalhado da viagem escolhida, que inclui não só a tarifa base, como outras taxas (check in online, Taxa U261, Taxa administrativa, taxa ETS), sendo estas obrigatórias. À medida que se avança na compra, surge outro ecrã, que entre os dados do passageiro e o número de malas de porão que deseja, etc, inclui também a opção de comprar um seguro de viagem. Neste caso a opção não está pré seleccionada, mas a não escolha do seguro está colocada de forma quase imperceptível, numa caixa de selecção do país do passageiro, a opção de “sem seguro” encontra-se misturada com os países e com o seguinte texto “não me ofereça protecção”, isto para criar na mente do passageiro uma espécie de receio de seleccionar esta opção, levando muitas vezes a contratar o seguro, com medo do risco. Até porque depois de seleccionar a opção de não querer seguro, ao avançar para o ecrã seguinte, surge uma janela pop-up, que volta a perguntar se se tem a certeza que não se quer o seguro, com duas opções, uma dentro de uma caixa com formato e cor mais apelativos para se optar pelo seguro com a frase “sim, cobrir as minhas férias” e uma frase ao lado que diz “não, obrigado, prefiro correr o risco”, sem caixa nem cor, não tornando bem perceptível que aquilo seja uma opção de escolha. Após isto, os ecrãs seguintes oferecem uma data de serviços opcionais de contratação como aluguer de carros, hotel, sightseeing tours, malas, etc, todos com opções de compra muito mais perceptíveis do que a recusa, que geralmente é a ultima opção ou se torna de difícil localização num ecrã repleto de cores e imagens.

As receitas geradas pela venda de bilhetes nunca foram suficiente para cobrir os custos operacionais da Ryanair, pois grande parte das tarifas estão abaixo do real custo daquele lugar no avião.

De acordo com a abordagem de Anderson (2009), referida na parte teórica deste trabalho, a Ryanair usa uma combinação da estratégia do mercado das 3 partes com o freemium. Isto porque a venda de bilhetes de avião é apenas uma pequena parte do negócio da empresa.

Grande parte das receitas advém das vendas auxiliares e de outras formas de financiamento.

As receitas auxiliares representam cerca de 20% das receitas da empresa. Aparecem sob diversas formas:

☐ Tudo é cobrado a bordo: bebidas e comidas são vendidas e não oferecidas como na maior parte das companhias de bandeira. Mesmo em caso de atrasos ou cancelamento de voos. De realçar que a Ryanair é conhecida por ter dos preços mais caros a nível de catering e cobrar uma taxa às empresas de catering para que os seus produtos sejam vendidos a bordo dos voos da companhia (Air Scoop, 2011).

☐ A bordo são igualmente vendidas inúmeras coisas como produtos do free shop, raspadinhas, e cigarros sem fumo.

☐ Bagagem de porão é cobrada ao item e com restrições a nível de tamanhos e pesos de malas. O preço varia se a bagagem é comprada aquando da compra do bilhete ou se posteriormente, sendo neste caso mais cara. Encarece ainda mais se for comprada no próprio aeroporto ou por telefone.

☐ Bagagem de cabine, é apenas permitido um único item na bagagem de mão e carteiras de mão, jornais, livros, máquinas fotográficas e demais objectos devem estar todos dentro desse item, sob pena de serem considerados como um 2º item.

Como a Ryanair não é membro da IATA (International Air Transport Association) pode impor a sua própria política restritiva de dimensões da bagagem de mão. De acordo com a IATA as dimensões máximas são de 56 cm x 45 cm x 25cm, mas para a Ryanair os limites são de 55 cm x 40 cm x 20 cm, representando isto uma vantagem tripla para a companhia pois reduz o peso global de todas as bagagens trazidas pelos passageiros; em caso de desconhecimentos destas medidas mais restritivas por parte dos passageiros, estes serão forçados a passar bagagem para o porão caso esta exceda as medidas e com o consequente pagamento, representando receita extra para a companhia e também por via da venda no seu website, aquando da compra de um voo, de uma mala da marca Samsonite por 99€ com as medidas exactas aceites pela Ryanair e com a garantia de aceitação desta a bordo.

☐ Embarque prioritário e assentos reservados são também cobrados pela empresa, em adição ao preço da tarifa base, sendo sobretudo as famílias que aderem a isto pois querem ficar todos juntos.

■ Website - como a esmagadora maioria dos voos são vendidos pela internet e cada um dos seus mais de 70 milhões de passageiros tem de usar o site para fazer o check in online, isto representa cerca de 15 milhões de visitas por mes (Air Scoop, 2011). Isto representa um bom atractivo para publicidade, tanto no site como na newsletter enviada aos clientes.

Obtém também receitas das inúmeras parcerias que faz com empresas ligadas a rent-a-car, alojamento, etc. No site da Ryanair, para além dos voos da companhia, é possível comprar também seguros de viagem, alugar carros, alugar hotéis/hostels, transfers do aeroporto para o centro da cidade e vice-versa, sightseeing tours, malas de viagem, e sobre tudo isto a Ryanair recebe comissões.

■ Cheques prenda – disponíveis à venda no website, representam uma fonte de receitas para a Ryanair a vários níveis: em primeiro lugar porque quem os compra tem de pagar a taxa de uso de cartão de debito/credito; segundo, porque representa uma receita em avanço, antes do uso do serviço, e como os vouchers têm apenas a validade de 12 meses, poderá haver casos em que nem sequer são usados. Outra particularidade é que são emitidos em múltiplos de 25€ e têm de ser usados de uma só vez, ou seja se o valor da viagem foi inferior ao do voucher, o remanescente ficará perdido, constituindo uma receita extra.

■ Alteração de datas de voo – ao contrário de muitas companhias que oferecem esta possibilidade a preços razoáveis, a Ryanair tem uma politica de alterações com preços tão elevados (põem atingir os 70€ em época alta, se for feita no aeroporto) que quase sempre compensa mais comprar outro bilhete e perder o anterior, gerando isto uma receita adicional para a companhia (Ryanair, 2013e).

■ Alteração/ correcção de dados do passageiro – a companhia cobra uma verba que varia entre os 110€ (se for feita no site) ou 160€ (se feita no aeroporto ou através do call center), caso se pretenda alterar o titular do voo. O mesmo se passa em caso de qualquer engano no preenchimento dos dados aquando da compra, incluindo erros de escrita, que serão sempre interpretados como uma alteração no titular do voo (Ryanair, 2013e).

■ Publicidade nos aviões, tanto no exterior como no interior. De realçar que no interior todos os espaços são aproveitados, desde as portas do avião, às portas dos compartimentos das malas, nos apoios de braços e de pés, nos tabuleiros de refeição, na revista (grátis) que é distribuída durante o voo, nos sacos de enjoio. Também no site e nos cartões de embarque impressos pelos passageiros.

- Bilhetes transfer de comboio ou autocarro do aeroporto para o centro da cidade, que são vendidos nos aeroportos de partida, de chegada e dentro do próprio avião durante o voo.
- Taxa de pagamento com cartão de debito/credito, muito superior à cobrada pelos bancos, apenas se conseguindo evitar usando um cartão mastercard prepaid. Estas taxas são por passageiro e por voo, sendo cobrada duplamente num voo de ida e volta.
- SMS de confirmação – opção com um custo de 1€ aquando da reserva do voo online, que consiste em receber no telemóvel uma mensagem escrita confirmando a compra do voo (um pouco inútil, pois a mesma informação é enviada para o email)
- Serviço de roaming de telemóveis – através de uma parceira com a Maxroam, a Ryanair oferece serviços de roaming na Europa na compra de um cartão SIM com preços por minuto mais baixos (Air Scoop, 2011).
- Subsídios - apesar da Ryanair negar receber qualquer subsidio ou ajuda proveniente dos aeroportos secundários ou autoridades locais, o facto é que estes representam cerca de 20% das receitas da empresa, embora não estejam representadas oficialmente nas suas contas, onde apenas constam os itens Scheduled Revenues e Ancillary Revenues (Air Observer, 2010).

De acordo com Lourenço (2008), a Ryanair assume publicamente a sua posição de criadora de mercados e utiliza-a na negociação com os operadores aeroportuários (que são na sua grande maioria detidos pelos estados ou pelas regiões), governos regionais, operadores turísticos e agências de desenvolvimento económico ou de promoção do turismo, conseguindo obter destes fortes incentivos, descontos e subsídios, como taxas irrisórias e calculadas em função do verdadeiro índice de produção da companhia, que é o número de passageiros transportados, e não como habitualmente por operação (de aterragem e descolagem, que é normalmente cobrada da mesma forma, independentemente de o avião ir lotado ou vazio). Os acordos são geralmente feitos de forma a assegurar um certo número de passageiros transportados para aquele aeroporto, e em caso de não cumprimento, a companhia não recebe o subsidio acordado. Daí que para a Ryanair importante é encher os aviões, o preço a que são vendidos os bilhetes é muitas vezes secundário. Quando a sua vontade não é satisfeita, cumpre a ameaça de retirar-se de imediato, provocando assim o súbito esvaziamento do aeroporto secundário e causando sérios prejuízos à região e ao operador aeroportuário (que frequentemente efectuou avultados investimentos para poder acomodar as operações da Ryanair, sendo assim

incapaz de os recuperar). Isto leva a que, por regra, as entidades locais sejam obrigadas a ceder nas exigências desta companhia, a troco da manutenção ou do retorno das suas operações, especialmente quando se tratam de destinos com uma procura reduzida e cuja capacidade aeroportuária esteja largamente subaproveitada.

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

A companhia recebe subsídios em quase todos os 200 aeroportos regionais onde actua na Europa. Diversos casos são do conhecimento público. O caso porventura mais conhecido desta política de efectivo subsídio da actividade das low cost nos novos destinos, foi o que envolveu a Ryanair e o governo regional da região belga da Valónia, através da actividade da primeira no aeroporto de Charleroi (Brussels South), propriedade da segunda (Byrne, 2010).

Os jornais franceses mencionam verbas que variam entre 35 milhões de euros só para França (descobertos por auditorias levadas a cabo em diversos aeroportos franceses controlados por autoridades locais) e 660 milhões de euros em toda a UE (Byrne, 2010).

Exemplo disso é o quadro que podemos ver no Apêndice 2.

Portugal não é excepção a estas políticas de ajuda, sob o pretexto da promoção da rota e do destino, tanto a nível de reduções das taxas aeroportuárias, quer a nível de pagamento de quantias à companhia de baixo custo, através do pagamento da publicidade da companhia nos media, ou do pagamento de publicidade ao destino nos espaços que a companhia possui para o efeito (site da Internet, dentro dos seus aviões, etc.) (Lourenço, 2008).

A entrada da Ryanair no Porto constitui um dos casos em que uma companhia foi contemplada com um dos programas de apoio acima descritos. Esse apoio gerou contudo alguma polémica visto que, a sua primeira rota Londres/Stansted-Porto não constituía, na

opinião de alguns, um voo para um novo destino (quer a TAP quer a British Airways operavam as rotas Porto-Londres, mas recorrendo aos aeroportos de Heathrow e Gatwick). Opinião diferente teve a ANA na altura, que considerou que Stansted constituía um destino diferente aos que já eram operados no aeroporto e que portanto a companhia teria direito à redução das taxas aeroportuárias (Lourenço, 2008)

Para além destas receitas adicionais, tem também um apertado controlo de custos a vários níveis:

- ▶ Limpeza dos aviões feita pela tripulação – tanto para minimizar o tempo de turnaround entre voos, como os custos, é a própria tripulação que faz uma rápida limpeza entre cada voo. Limpeza essa que começa já nos momentos finais do voo, em que passam com sacos do lixo, recolhendo todo o lixo dos passageiros. Ao fim do dia, existe uma limpeza mais pormenorizada, feita por uma equipa própria.
- ▶ A equipa que está nos balcões de check in é a mesma que, depois de este encerrar, se desloca até à porta de embarque para embarcar os passageiros.
- ▶ Embarque e desembarque por ambas as portas do avião e a pé– como na grande maioria das vezes a Ryanair não usa mangas para o efeito (o que implica usar apenas a porta dianteira), consegue embarcar e desembarcar os passageiros quase todos ao mesmo tempo, pois usa ambas as portas. Da mesma forma, o transporte entre a porta de embarque do aeroporto e o avião, é muitas vezes feito a pé pelos passageiros, carregando as suas malas e algumas vezes à chuva e ao frio fazendo o percurso a pé pela placa.
- ▶ Usa apenas o compartimento de carga dianteiro – como a bagagem de porão é paga, grande parte dos passageiros opta por levar apenas mala de mão, resultando nisto em pouca carga de porão, o que permite usar apenas o compartimento de carga da frente, o que para além de menos custos e tempos com carregamento e descarregamento da carga, melhora a performance na descolagem e aterragem do avião.
- ▶ Limites ao consumo de combustível – geralmente os pilotos têm poder na decisão de quanto combustível extra querem levar, para casos de desvio de rotas ou tardamento em aterrar ou qualquer outra emergência. A Ryanair impõe um limite a esse extra, de 300kg, o que se traduz num pequeno tempo extra de voo, cerca de 5 min, resultando muitas vezes em situações em que a Ryanair tem de pedir prioridade na aterragem, alegando falta de

combustível. Um dos factores de escolha no recrutamento dos pilotos é a capacidade de economizar combustível (Air Scoop, 2011).

- ▶ Rígida política de comunicação com os passageiros – estes só têm uma forma de contactarem a companhia, através de telefone, cujos preços são bastante elevados e esta só contacta os clientes através de email
- ▶ Outsourcing da maior parte dos serviços que presta, dando-lhe maior flexibilidade na escolha das empresas que realizam os mesmos e também se inibe da maior parte das responsabilidades inerentes a esses serviços.
- ▶ Marketing, cuja principal estratégia é enfatizar as suas tarifas baixas. Não gasta somas avantajadas em publicidade, apenas alguns anúncios em jornais nacionais e regionais e algumas campanhas publicitárias em cooperação com outras entidades relacionadas com viagens (Ryanair, 2013c).

Usa também a mailing list para enviar por correio electrónico newsletters com promoções e outro tipo de anúncios. Prefere a publicidade gratuita que advém de muitas atitudes controversas sobretudo por parte do seu CEO Michael O'Leary, que usa a imagem da companhia de cobrar por tudo como uma ferramenta de comunicação. Exemplos disso são o concurso lançado na internet em busca de ideias para minimizar ainda mais os custos, e em que algumas das propostas mais controversas ainda se encontram em cima da mesa a serem equacionadas (cobrança por uso das casas de banho a bordo, cobrança de uma taxa extra por excesso de peso em passageiros obesos, opção dos passageiros viajarem de pé, atados com cintos, para assim conseguir levar mais pessoas a bordo, etc), são os confrontos directos com as companhias aéreas concorrentes, sobretudo as de bandeira. Exemplo disso foi o envio de 12 rosas à TAP, aquando dos 12 dias de greve desta, quando muitos passageiros optaram pela alternativa, Ryanair. Ou então quando a mensagem *Bye bye Lathansa* foi pintada na fuselagem dos aviões após a Ryanair ter passado a ser a transportadora aérea mais pontual da Europa, ultrapassando a Lufthansa. E ainda quando a companhia de bandeira italiana entrou em coma, os aviões da low cost levavam escrita a mensagem *Arriverdeci Alitalia*.

- ▶ Aviões - se de início a empresa adoptou a estratégia de ter vários tipos de aeronaves, desde 1999, altura em que comprou o primeiro Boeing 737-800 que começou a delinear a estratégia de uma frota única, que permitisse menos custos de formação/manutenção/reparação. Em 2002, decidiu fazer uma compra massiva de 100

aviões deste modelo, a serem entregues gradualmente até 2008. Este acordo com a Boeing ilustra bem as poderosas capacidades de negociação do seu CEO, Michael O'Leary, que aproveitou os efeitos da forte diminuição da procura após os ataques do 11 de Setembro e a consequente fragilização da posição dos fabricantes/vendedores de aviões, para conseguir negociar preços incríveis. Até porque na altura a Boeing estava a atravessar um período de dificuldades financeiras e não tinha como recusar uma oferta de 100 aeronaves. Além disso, negociou simultaneamente com a Boeing e Airbus, enviando para cada uma delas os faxes com as propostas da outra, de modo a ir baixando os preços. Conseguiu com isto que a Airbus baixasse os preços para metade e quando se preparava para fechar negócio, a Boeing cobriu essa oferta, baixando ainda mais. Quando em 2003 resolveu ampliar a compra para mais 25 unidades e mais 75 opcionais, conseguiu negociar essas unidades ao mesmo preço das anteriores. Como entretanto os mercados voltarem a crescer, sobretudo o de 2ª mão, por vezes a Ryanair consegue vender as aeronaves mais antigas a um preço superior ao que comprei, e assim manter a sua frota com uma média de anos muito baixa, sendo a mais jovem da Europa, o que significa também mais segurança. A escolha deste modelo de avião prende-se com outros aspectos, para além das vantagens na sua aquisição. Consegue uma redução de consumo de combustível estimada em 4%. Permite também uma configuração de assentos com a máxima densidade possível, conseguindo 189 lugares (acima dos 200 exigiria mais um elemento na tripulação) (Airscoop, 2011).

► Tripulação – o processo de recrutamento das hospedeiras de bordo é feito por toda a Europa, mesmo em locais para onde a Ryanair não voa, permitindo assim que os não muito altos salários que variam entre €1,100 e €1,400, puxem atractivos sobretudo em países mais pobres, com salários mínimos muito baixos. Este processo é feito por 4 agências subcontratadas, e a concorrência entre elas permite que a Ryanair beneficie de preços mais baixos. A selecção é feita por curriculum e uma rápida entrevista e para iniciarem a formação, os candidatos terão de pagar uma caução não reembolsável que pode variar entre 299€ e 550€. A formação em si varia entre 2000€ a 3000€, dependendo da agência. A afectação das hospedeiras às bases não faz variar o salário, independentemente do nível de vida do país em questão (Air Scoop, 2011).

Para além das tarefas normais de uma hospedeira, na Ryanair, têm também que fazer a limpeza no avião e vendas, tanto de comidas e bebidas como todos os outros produtos que se vendem num voo Ryanair, recebendo comissões por essas vendas. São pagos à hora, apenas contando as horas de voo, ou seja, assim que o avião aterra, deixam de ganhar. O

salário anunciado de 1100 a 1400€ é apenas atingível caso façam muitas horas de voo e ganhem bastante em comissões de vendas a bordo. Também as fardas e toda a comida e bebida que consumirem a bordo é por sua conta. Como são contratadas através de agências, o vínculo laboral é com essas agências, podendo a Ryanair desvincular-se facilmente de qualquer trabalhador (Air Scoop, 2011).

Os pilotos também pagam a sua formação, cerca de 30.000€, excluindo despesas de alojamento, viagem e extras. Também os seus vencimentos são baseados em horas de voo e não têm benefícios como pensões e têm de pagar pelos seus crachás e fardamento (Air Scoop, 2011).

► Uniões sindicais – A Ryanair recusa-se a reconhecer sindicatos bem como a *Irish Airline Pilots' Association (IALPA)*, embora este seja o maior sindicato de pilotos na Irlanda e optou por não integrar a IATA, que responde por cerca de 94% do tráfego mundial (Air Scoop, 2007).

A única forma de representação que os empregados da Ryanair têm acesso é canalizada através de "Associações de representação dos trabalhadores", cujos representantes são seleccionados pela própria administração da empresa. Até agora nada foi registado contra a empresa (Air Scoop, 2011).

5.5 Avaliação dos resultados

Após este estudo exaustivo à companhia aérea, estamos em condições de poder extrair algumas conclusões.

A Ryanair é um exemplo de que é possível conciliar a estratégia de baixo custo, que é a sua estratégia dominante, e que se reflecte em baixos preços, e ao mesmo tempo reunir factores de diferenciação em relação às suas concorrentes, que lhe permite também por esse meio angariar mais clientes.

Neste caso específico, o aspecto original é que esses factores de diferenciação são obtidos na sequência dos esforços para minimizar os custos da empresa. Como foi visto nos pontos anteriores, o uso de um sistema ponto a ponto em vez do hub em spoke, as inúmeras bases que possui em diversos aeroportos europeus, o check in online, a não existência de lugares marcados no avião, o uso preferencial de aeroportos secundários e regionais, a não existência de overbooking e a venda de bilhetes *one-way* são tudo estratégias com vista à diminuição dos custos mas que ao mesmo tempo originam mais pontualidade, menos malas perdidas, menos reclamações, mais frequência de voos, maior diversidade em termos de horários e rotas, entre outros. Tudo isto contribui para que não só se distinga da concorrência através do preço, mas também por outras características diferenciadoras.

Os bons resultados desta estratégia híbrida são patentes na sua performance financeira e no crescimento que se tem verificado ao longo dos anos, sendo mais um caso a juntar aos abordados na parte teórica deste trabalho, que confirma o sucesso da combinação de estratégias.

Para além disso, verificamos também que neste caso específico, o próprio preço funciona como uma estratégia diferenciadora e permite conquistar mercado para além do existente. Isto é, foi sobretudo através do baixo preço que a Ryanair conseguiu fugir à tradicional visão por parte dos consumidores do que era uma companhia aérea, e pôs a voar quem nunca antes tinha pensado fazê-lo ou não tinha possibilidades para isso. De acordo com a estratégia oceano azul, sobretudo através do factor de diferenciação “preço”, angariou um número bastante expressivo de “não-clientes”, alargando desta forma as fronteiras do mercado. Não se limitou a roubar clientes à concorrência, mas sim a buscar mais clientes, para além dos já existentes no mercado. Claro que alguns dos factores de diferenciação

vistos também contribuíram para este alargamento do mercado, não tanto os relacionados com a performance da companhia, pois esses permitem roubar clientes à concorrência, mas sobretudo os relacionados com novas rotas, horários e bases, que permitem angariar clientes que provavelmente antes não voariam, funcionando aqui como um nicho de mercado, em ambos os aspectos: preço e diferenciação.

A Ryanair até poderá perder alguns clientes após algumas experiências menos felizes, mas continuará a atrair muitos mais.

Por fim, foi analisado o aspecto da sustentabilidade desta estratégia. Isto porque muitas vezes as empresas praticam preços baixos temporariamente, de forma a atrair mais clientes, mas não o conseguem praticar a longo prazo, sob o risco de irem à falência.

Como foi visto, a Ryanair consegue sustentar este modelo low cost de forma duradoura através de uma estratégia apoiada num conjunto de mecanismos que vão muito além da minimização de custos ao extremo. Uma boa parte das receitas da empresa, e que lhe permite continuar com a sua política agressiva de preços baixos, advém das receitas auxiliares. Não só tudo o que é acessório ao core business (venda de bilhetes de avião), que vai desde produtos e serviços vendidos a bordo, bagagens, vendas no website, parcerias com outras empresas, entre outros, mas também receitas que angaria com publicidade nas aeronaves, no site, cartões de embarque, newsletters, etc e os subsídios que recebe dos aeroportos secundários/regionais onde opera e das autoridades locais, que apesar de não aparecerem representados nas suas contas, são uma parte fulcral deste negócio. Tal como foi abordado na parte teórica, os modelos de negócios passarão por descobrir formas de fazer dinheiro à volta do grátis (ou dos preços extremamente baixos) e a Ryanair é um bom exemplo de como isso é possível.

6. Conclusão

O estudo realizado pretende ser um contributo para uma melhor percepção das vantagens das estratégias híbridas no desempenho das empresas. No caso concreto, foi estudada a companhia aérea Ryanair e a sua actuação no mercado europeu.

A primeira parte do estudo foi dedicada ao enquadramento teórico do tema em que se começou por falar de estratégia em geral, partindo depois para o caso específico dos vários tipos de estratégias existentes, podendo estas serem agrupadas em 4 grupos, sendo que o grupo das estratégias híbridas, as que combinam diferenciação com liderança de custos, era o objecto de estudo deste trabalho, tendo sido apresentados vários argumentos de diferentes autores que as defendem.

Foi também estudada a questão da sustentabilidade de uma estratégia de liderança de custos, com preços muito baixos ou até mesmo próximos do zero, vindo o financiamento da empresa de outras formas que não o core business.

A Ryanair, empresa escolhida para o estudo, é um caso de sucesso na Europa, não só pelo rápido crescimento que tem tido desde que foi fundada e pela boa performance financeira mas também por ter mudado a forma como as pessoas encaram o transporte aéreo e por ser responsável por uma mudança de hábitos e estilos de vida e dinamização de muitas das cidades onde opera.

Isto porque esta companhia aérea é o verdadeiro exemplo de criação de um mercado de clientes, para além do já existente, pondo a voar pessoas que não o faziam anteriormente, por questões monetárias, e/ou para destinos que dantes não tinham particular interesse, mas que face ao baixo nível do preço dos bilhetes, se tornaram atractivos. Para além daqueles que, face à facilidade e pouco custo que representa actualmente voar, decidem trabalhar fora dos seus países, pois mais facilmente regressam a casa.

Com este estudo, comprovou-se também que a empresa usa uma estratégia híbrida, neste caso específico de uma forma original porque os factores de diferenciação advêm da

minimização dos custos resultante da estratégia de liderança de custos. E esta estratégia híbrida é responsável pelo sucesso da empresa e é usada de forma sustentada, graças não só ao negócio principal da empresa, mas sobretudo a fontes de financiamento que não provêm do core business.

Não querendo cair no erro de extrapolar os resultados deste estudo para a generalidade das empresas, pois todas elas têm especificidades próprias e a Ryanair é uma delas, mas este caso pode servir de exemplo, no seu todo, ou em partes, para muitas empresas na definição da estratégia a adoptar.

Poderá também servir de ponto de partida, para se poder estudar a viabilidade de uma estratégia deste tipo numa empresa pequena, ou mesmo numa micro empresa.

E poderá servir de exemplo e motivação para actuais e futuros empreendedores que procuram a melhor estratégia a adoptar para o seu negócio.

Referências Bibliográficas

- ACQUAAH, A.; ARDEKANI, M.Y. - Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research* ISSN 0148-2963. 61:4 (2008) 346–354.
- AHMETOGLU, G.; FRIED, S.; DAWES, J.; FURNHAM, A. (2010) - Pricing Practices: Their Effects on Consumer Behaviour and Welfare.
- AIR OBSERVER – Ryanair business model under a new light. [em linha]. (2010) [Consult. 06 Ago. 2013]. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/33124715/Ryanair-Business-Model-under-a-new-light>
- AIR SCOOP - SWOT Analysis of Ryanair . [em linha]. (2007) [Consult. 03 Jun 2013]. Disponível em: http://www.air-scoop.com/?page_id=17
- AIR SCOOP - Ryanair’s Business Model 2011: A peek into the airline’s recipe for success. [em linha]. (2011) [Consult. 16 Mai 2013]. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/65613687/Air-Scoop-Ryanair-Business-Model-2011>
- AIR SCOOP - Ryanair’s Business Model 2013 Edition. [em linha]. (2013) [Consult. 25 Set. 2013]. Disponível em: http://www.air-scoop.com/pdf/Ryanair-business-model_Air-Scoop_2013.pdf
- ALMEIDA, C.; COSTA, C. - A operação das companhias aéreas de baixo custo na Europa: o caso da Ryanair. *Revista Turismo e Desenvolvimento*. ISSN 1645-9261. , nº 17/18 (2012) 387-402.
- ANA - Relatório anual de estatística de tráfego 2010. [em linha]. (2011) [Consult. 15 Jun. 2013]. Disponível em: <http://www.ana.pt/SiteCollectionDocuments/Sobre%20a%20ANA/Publicacoes/EstatisticaTrafego2010.pdf>
- ANDERSON, C. – Free: o futuro é grátis. Lisboa: Actual Ed., 2009. ISBN 9789898101730.
- ANDRÉ, M. - Etnografia da prática escolar. Campinas: Papirus Editora, 1995. ISBN 9788530803766.

- ANDREWS, K.R. - The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1980. ISBN 9780870942082.
- ANSOFF, H.I. - Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. ISBN 9780070021112.
- BAROTO, M. B.; ABDULLAH, M.M.B.; WAN, H. L. - Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. International Journal of Business and Management. ISSN 1833-3850. 7:20 (2012) 120-133.
- BASTOS, S. - Ryanair lança 13 rotas entre destinos não operados por outras companhias. [em linha]. (2013) [Consult. 10 Set. 2013]. Disponível em: <http://www.lowcostportugal.net/viajar/companhias-aereas/ryanair-lanca-13-rotas-entre-destinos-nao-operados-por-outras-companhias/2013/05/#axzz2TZ7Eao00>
- BELOHLAV, J. - Developing the Quality Organization. Quality Progress. ISSN 0033-524X. 26:10 (1993) 119-122
- BENSABAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. - The Case Research strategy in studies of Information Systems. MIS Quaterly. ISSN 0276-7783. 11:3 (1987) 369-386.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. - Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994. ISBN 9789720341129.
- BYRNE, G. – Ryanair voa à custa de subsídios. [em linha]. (2010) [Consult. 06 Ago. 2013]. Disponível em: <http://www.presseurop.eu/pt/content/article/255681-ryanair-voa-custa-de-subsidios>
- BUZZELL, R.; GALE, B.; SULTAN, R. - Market share: A key to profitability. Harvard Business Review. ISSN 0017-8012. 53:1 (1975) 97–106.
- CARRILHO, P. - Estratégias Competitivas de Captação de Companhias Low Cost. . [Texto policopiado]. Lisboa: IST, 2009. Dissertação de mestrado.
- CHANDLER, A.D. - Strategy and Structure. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. ISBN 9781587981982.
- CHANG, S.C.; LIN, N.P.; WEA, C.L.; SHEU, C. - Aligning manufacturing strategy with business strategy - an empirical study in high-tech industry. International Journal of Technology Management. ISSN 1741-5276. 24:1 (2002) 70–87.

- CORSTEN, H.; WILL, T. - Competitive strategy requirements for modern production concepts. *Management International Review*. ISSN 0938-8249. 33:4 (1993) 316-334.
- DAY, G. S. - Deciding how to compete. *Planning Review*. ISSN 0251-3625. 17:5 (1989) 18-23.
- DINHEIRO VIVO - Ryanair planeia lançar voos para os Estados Unidos a partir de... 10 euros. [em linha]. (2013) [Consult. 15 Jun. 2013]. Disponível em: <http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/Artigo/CIECO180410.html>
- DOOLEY, L. M. - Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*. ISBN 1523-4223. 4:3 (2002). 335-354.
- DOUGLAS, S.P.; RHEE, D.K. - Examining generic competitive strategy types in US and European markets. *Journal of International Business Studies*. ISSN 0047-2506. 20:3 (1989) 437-463.
- ELFAA, European Low Fare Airlines Association - York Aviation: Social Benefits of Low Fares Airlines in Europe. [em linha]. (2007) [Consult. 04 Set. 2013]. Disponível em: [http://www.elfaa.com/documents/Social_Benefits_of_LFAs_in_Europe_\(York\)_211107.pdf](http://www.elfaa.com/documents/Social_Benefits_of_LFAs_in_Europe_(York)_211107.pdf)
- ERICKSON, F. - Qualitative methods in research on teaching. In *Handbook of research on teaching*. 3.^aed. New York, NY: Macmillan, 1986. ISBN 9780029003107. pp. 119-161.
- FETTERMAN, D. M. - *Ethnography step by step*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989. ISBN 9780803928909.
- FLICK, U. - *Introducción a la investigación cualitativa*. 2.^a ed. Madrid: Morata, 2004. ISBN 9788471124807.
- FREIRE, A. - *Estratégia: sucesso em Portugal*. 12.^a ed. Lisboa: Editorial Verbo, 2008. ISBN 9789722218290.
- FULMER, W. E.; GOODWIN, J. - Differentiation: begin with the consumer. *Business Horizons*. ISSN 0007-6813. 31:5 (1988) 55-63.
- GALBRAITH C.; SCHENDEL, D. - An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*. ISSN 1097-0266. 4 (1983) 153-173.

- GHEMAWAT, P. - A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Bookman, 2000. ISBN 8573076534.
- GILLEN, D.; LALL, A. - Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports. *Journal of Air Transport Management*. ISSN 0969-6997. 10:1 (2004) 41-50.
- GLUCK, F.W.; KAUFMAN, S.P. e WALLECK, A.S. - Strategic management for competitive advantage. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. 58:2 (1980) 154-61.
- GODOY, A. S. - Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*. ISSN 0034-7590. 35:3 (1995) 20-29.
- GRANT, R. *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. 4.^a ed. Malden, MA: Blackwell, 2002. ISBN 9780631231363
- HALL, W. K. - Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012 (1980) 75-85.
- HAMBRICK, D.C. - High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*. ISSN 0001-4273. 26:4 (1983) 687-707.
- HERBERT, T.T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*. ISSN 1097-0266. 8 (1987) 135-147.
- HILL, C. W. L. - Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425. 13:3 (1988) 401-412.
- HILL, C. W. L.; JONES, G. R. - *Strategic management: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998. ISBN 0618543716.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; IRELAND, D. - *Management of strategy: Concepts and cases*. 7.^a ed. Australia: Thomson/South Western, 2007. ISBN 9780324364330.

- HLAVACKA, S.; BACHAROVA, L.; RUSNAKOVA, V.; WAGNER, R. - Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak Hospitals. *Journal of Management in Medicine*. ISSN 0268-9235 15:1 (2001) 44-66.
- HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. E. - *Strategy formulation: Analytical concepts*. St Paul: West Publishing, 1978. ISBN 9780829902136.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. - *Posicionamento competitivo*. Sao Paulo: Makron Books, 1996. ISBN 9788534604833.
- HUANG, T.C. - The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*. ISSN 0048-3486. 30:2 (2001) 132–151.
- IRELAND, R.; HOSKISSON, R.; HITT, M. - *The Management of Strategy Concepts - International Edition*. 9.^a ed. Boston, MA: South Western College, 2011. ISBN 978-0538753210.
- JONES, G. R.; BUTLER, J. E. - Costs, revenue and business level strategy. *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425. 13:2 (1988) 202-213.
- KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. - Creating new market space. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. 77:1 (1999) 83–93.
- KIM, C. W.; MAUBORGNE, R. - *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005a. ISBN 9781591396192
- KIM, C. W.; MAUBORGNE, R. - Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*. ISSN 0275-6668. 26:4 (2005b) 22-28
- KIM, L.; LIM, Y. - Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. *Academy of Management Journal*. ISSN 0001-4273 31:4 (1988) 802-827.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; STRANDHOLM, K. - Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship. *International Journal of Commerce and Management*. ISSN 1056-9219 11:1 (2001) 1–33.

- LEVITT, T. - Marketing success through differentiation of anything. Harvard Business Review. ISSN 0017-8012. (1980) 83-91.
- LILLO, F.G.; LAJARA, B.M. - New venture competitive strategies and performance: an empirical study. M@n@gement. ISSN 1286-4692. 5:2 (2002) 127–145.
- LOURENÇO, R. - O impacto das companhias low cost no mercado português. [Texto policopiado]. Porto: FEUP, 2008. Relatório de Projecto submetido para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre.
- MALIGHETTI, P.; PALEARI, S.; REDONDI, R. - Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study. Journal of Air Transport Management. ISSN 0969-6997. 15:4 (2009) 195-203.
- MERRIAM, S. B. - Case study research in education: a qualitative approach. San Francisco: Jossey Bass, 1988. ISBN 9781555421083.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C.; MEYER, A.D.; COLEMAN, H.J. - Organizational Strategy, Structure and Process. Academy of Management Review. ISSN 0363-7425. 3:3 (1978) 546–562.
- MILES, R.H.; CAMERON, K.S. - Coffin nails and corporate strategies. New Jersey: Prentice-Hall, 1982. ISBN 9780131398160.
- MILLER, A.; DESS, G. G. - Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. Journal of Management Studies. ISSN 1467-6486. 30:4 (1993) 553-585.
- MILLER, D. - Relating porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. Academy of Management Journal. ISSN 0001-4273. 31:2 (1988) 280–308.
- MILLER, D. - The Generic Strategy Trap. The Journal of Business Strategy. ISSN 0275-6668. 13:1 (1992) 37-41.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. - Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part II: Performance Implications. Organization Studies. ISSN 1741-3044. 7:3 (1986) 255-261.

- MINTZBERG, H. Generic strategy: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*. ISSN 0742-3322. 5 (1988) 1–67.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. - *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall, 1996. ISBN 9780273651208.
- MORRISON, S. A. - Actual, Adjacent and Potential Competition: Estimating the Full Effect of Southwest Airlines. *Journal of Transport Economics and Policy*. ISSN 0022-5258. 35:2 (2001) 239-256
- MORWITZ, V., GREENLEAF, E. A.; Johnson, E. J. (1998). Divide and Prosper: Consumers' Reactions to Partitioned Prices. *Journal of Marketing Research*. ISSN 0022-2437. 35:4 (1998) 453-463.
- MURRAY, A. I. - A contingency view of Porter's generic strategies. *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425. 13:3 (1988) 390-400.
- NICOLAU, I. – O conceito de estratégia. Working paper Ref^a. 01-01 20.09.2001. INDEG-ISCTE, Lisboa, 2001.
- PARTRIDGE, M.; PERREN, L. - Developing strategic direction: can generic strategies help? *Management Accounting*. ISSN 1044-5005. 72:5 (1994) 28-29.
- PATEL, P.; YOUNGER, M. - A frame of reference for strategy development. *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301. 11:2 (1978) 6–12.
- PATTON, M. Q. - *Qualitative evaluation and research methods*. 2.^a ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990. ISBN 9780803937796
- PERTUSA-ORTEGA, E.; CLAVER-CORTÉS, E.; MOLINA-AZORÍN, J. F. - Pure, hybrid or "stuck-in-the-middle" strategies? A revision and analysis of their effects on firm performance. *International Journal of Business and Management*. ISSN 1833-3850. 7:20 (2007)
- PONTE, J. P.; MATOS, J. F.; GUIMARÃES, H. M.; LEAL, L. C.; CANAVARRO, A. P. – O processo de experimentação dos novos programas de Matemática: Um estudo de caso. Lisboa: IIE Edições, 1991. ISBN
- PORTER, M. - *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press, 1980. ISBN 0684841487.

- PORTER, M. - Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. ISBN 9780029250907
- PORTER, M.; VAN DER LINDE, C. - Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review. ISSN 0017-8012. 73:5 (1995) 120-134.
- POWERS, T.L.; HAHN, W. - Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. The International Journal of Bank Marketing. ISSN 0265-2323. 22:1 (2004) 43-64.
- PROFF, H. - Hybrid Strategies as a Strategic Challenge. The Case of the German Automotive Industry. The International Journal of Management Science. ISSN 0305-0483 28:5 (2000) 541-553.
- ROBINSON, R.B.; PEARCE, J.A. - Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business-unit performance. Strategic Management Journal. ISSN 1097-2669. 9:1 (1988) 43-60.
- RODRÍGUEZ, G. G.; FLORES, J. G.; JIMÉNEZ, E. G. - Metodología de la Investigación cualitativa. Málaga: Ediciones Aljibe, 1999. ISBN 9788487767562.
- RYANAIR – History of Ryanair [em linha] (2013a) [Consult. 07 Jun. 213]. Disponível em: <http://www.ryanair.com/pt/about>
- RYANAIR – Full results 2013. [em linha]. (2013b) [Consult. 05 Set. 2013]. Disponível em: http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/q4_2013_doc.pdf
- RYANAIR – 20F Statement 2013. [em linha]. (2013c) [Consult. 05 Set. 2013]. Disponível em: http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final_20f_statements_2013_130731.pdf
- RYANAIR – Annual Report 2013. [em linha]. (2013d) [Consult. 05 Set. 2013]. Disponível em: http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final_annual_report_2013_130731.pdf
- RYANAIR - Condições Gerais de Transporte de Passageiros e Bagagem. [em linha]. (2013e) [Consult. 10 Ago. 2013]. Disponível em: <http://www.ryanair.com/pt/termos-e-condicoes#regulations-tableoffees>

- SCHMIDHEINY, S. - Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment. Cambridge: MIT Press, 1992. ISBN 9780262691536.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. - Linking competitive strategy with human resource management practices. The Academy of Management Executive. ISSN 0896-3789. 1:3 (1987) 207–219.
- STAKE, E.E. - The Art of Case Study Research. [S.l.]: SAGE Publications, 1995. ISBN 9780803957671
- ŠTVERKOVÁ, H.; ČERVINKA, M.; HUMLOVÁ, V. - The Impact of Blue Ocean Strategy in Low-cost Transport. International Conference on Traffic and Transportation Engineering (ICTTE), 2012.
- SUMER, K.; BAYRAKTAR, C. A. - Business strategies and gaps in Porter's typology: a literature review. Journal of Management Research - Macrothink Institute. ISSN 1941-899X. 4:3 (2012) 100-119.
- SUN, Wu - Sun Tzu: The Art of War. Trad. Samuel B. Griffith. Oxford: Oxford University Press, 1963. ISBN 0195014766.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. - Strategic Management, Concepts and Cases. 11.^a ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 1999. ISBN 978-0073037141.
- THOMPSON JR, A.; STRICKLAND, A. J. - Planejamento estratégico, elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000. ISBN 9788522102129.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. - Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science. ISSN 0036-8075. 185:4157 (1974) 1124-1131.
- UNDERHILL, W. – A flotilla of low-cost airlines is redrawing the economic map of Europe. [em linha]. (2006) [Consult. 20 Jun. 2013]. Disponível em: http://www.ryanair.com/doc/news/2006/newsweek_060317.pdf
- UTTERBACK, J.M.; ABERNATHY, W.J. - A dynamic model of process and product innovation. Omega. ISSN 0305-0483. 3:6 (1975) 639–656.
- VENKATRAMAN, N. - Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. Management Science. ISSN 0025-1909. 35:8 (1989) 942–962.

- VESPER, K. - Strategic mapping - A tool for corporate planners. Long Range Planning. ISSN 0024-6301. 12:6 (1979) 75–92.
- WARD, P.T.; BICKFORD, D.J.; LEONG, G.K. - Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure. Journal of Management. ISSN 1557-1211. 22:4 (1996) 597–626.
- WERNERFELT, B.- A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. ISSN 1097-0266. 5:2 (1984) 795-815.
- WISSEMA, J.G.; VAN DER POL, H.W.; MESSER, H.M. - Strategic management archetypes. Strategic Management Journal. ISSN 1097-0266. 1:1 (1980) 37–47.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; KEDIA, B.; PRINGLE, C. - Strategic profiles, market share, and business performance. Industrial Management. ISSN 0019-8501. 32:3 (1990) 23-28.
- WRIGHT, P.; PRINGLE, C.D.; KROLL, M.J. - Strategic Management: Text and Cases. Boston: Allyn and Bacon, 1992. ISBN 9780205134212.
- YIN, R. K. - **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN 9788536304625.

APÊNDICE 1 - Lista dos aeroportos onde a Ryanair tem base

Alghero	Dusseldorf (Weeze)	Manchester
Alicante	Edinburgh	Marrakech
Baden-Baden	Eindhoven	Milan (Bergamo)
Barcelona (Girona)	Faro	Nottingham East Midlands
Barcelona (El Prat)	Fez	Palma Mallorca
Bari	Frankfurt (Hahn)	Paphos
Billund	Glasgow (Prestwick)	Pescara
Bologna	Gran Canaria	Pisa
Bournemouth	Kaunas	Porto
Birmingham	Krakow	Oslo (Rygge)
Bremen	Lanzarote	Rome (Ciampino)
Brindisi	Leeds Bradford	Seville
Bristol	Liverpool	Shannon
Brussels (Charleroi)	London (Luton)	Stockholm (Skavsta)
Budapest	London (Stansted)	Tenerife South
Chania	Maastricht	Trapani
Cagliari	Madrid	Valencia
Cork	Malaga	Wroclaw
Dublin	Malta	Zadar

Fonte: Ryanair, 2013c.

APÊNDICE 2 - Ajuda recebida pela Ryanair nos aeroportos franceses, entre 2011 e 2013

Airport	2013	2012	2011	Total
Beziers			540 000	540 000
Carcassonne	1 000 000	1 000 000		2 000 000
Clermont	475 000			475 000
Dole		1 000 000		1 000 000
Figari		380 000		3 800 00
La Rochelle	342 000			342 000
Limoges	1 320 000	1 320 000	1 320 000	3 960 000
Marseille			2 800 000	2 800 000
Montpellier		1 400 000	800 000	2 200 000
Paris Vatry	700 000	700 000		1 400 000
Pau			1 440 000	1 440 000
Poitiers	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000
Total	4 495 000	6 800 000	7 900 000	19 195 000

Fonte: Air Scoop, 2013.