



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Marketing: a captação de um novo target para a TAP Air Portugal

Pedro Filipe Espírito Santo Porto

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Dr. Vítor Santos, Professor Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Dezembro, 2022

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Marketing: a captação de um novo target para a TAP Air Portugal

Pedro Filipe Espírito Santo Porto

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Dr. Vítor Santos, Professor Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Dezembro, 2022

Dedicatória

Uma viagem universitária é um percurso longo, revestido de momentos mais e menos alegres e outros tantos bastante solitários. É com um enorme gosto que dedico a minha Tese aos meus pais, Paula e João, assim como à minha companheira, Danitza, pois sem o seu apoio teria sido impossível para mim chegar a este destino tão bonito.

Dedico ainda à minha avó Celeste, agradecendo tudo o que por mim fez, e consciente de que acompanha diariamente esta minha viagem de um lugar privilegiado.

Agradecimentos

Começo por agradecer de forma muito sincera a todos quantos contribuíram para a conclusão deste projeto, de forma direta e indireta, pelo tempo em que me escutaram, que me disponibilizaram e pelos conselhos tão úteis, a quem viaja à descoberta por territórios novos.

Merecem especial destaque:

A preciosa ajuda do Prof. Vítor Santos, cuja amabilidade e altruísmo são verdadeiramente inigualáveis. Por todas as indicações, pelas horas passadas, pelo excelente humor e ânimo que me passou em cada momento, o meu sincero obrigado.

A enorme disponibilidade da Dra. Alexandra Galhardo, que, amavelmente, possibilitou a ligação com a empresa, e tornou assim exequível um projeto que há muito ambicionava executar.

O apoio do Dr. Carlos Falcato (Marketing & Branding Manager da TAP Air Portugal), da Dra. Rita Carvalho (Departamento de Marketing da TAP Air Portugal) e restante equipa, pelo tempo que aceitaram despende dos seus atarefados dias para me ensinarem mais sobre a aviação comercial, pelos materiais cedidos e conselhos de quem tem experiência nestas viagens, há muitos anos. A todos, agradeço igualmente de forma muito sincera.

Sumário

O período de pandemia obrigou o Mundo a parar, e trouxe desafios à aviação comercial. Este setor, onde se destaca o transporte de passageiros, sofreu profundos danos com a inibição de viagens, de lazer e profissionais, que durante muito tempo esteve em vigor. À medida que os países foram reabrindo as suas fronteiras, as companhias aéreas veem-se agora a braços com necessidade urgente de maximizarem receitas e compensarem, de certa forma, os longos meses de paragem. Também consequência, porém positiva, desta fase sanitária desafiante, foi o acentuar da modalidade nómada digital: profissionais que desenvolvem as suas tarefas a partir de um local externo à empresa (em grande parte, a partir das suas residências). Esta modalidade abre a porta à possibilidade de viajar, conhecer novos países e culturas, aproveitando assim o que de mais positivo cada país oferece. Tendo atualmente uma expressão tão significativa, surgiu a possibilidade e necessidade de trabalhar este segmento neste projeto, em conjunto com a TAP Air Portugal. Foi realizada pesquisa literária sobre o tema, além da aviação comercial e do marketing, seguido da respetiva análise. Posteriormente, e com o intuito de melhor caracterizar e compreender as suas necessidades, foi construído um questionário dirigido a uma amostra de profissionais nómadas digitais. Recolhida a informação, levou-se a cabo uma análise aprofundada, que serviu de base à proposta de novo produto da TAP Air Portugal, dirigida a este *target*. Elaborada com as informações disponíveis e possíveis, visa incrementar as receitas e a fidelização destes clientes e os seus agregados.

Palavras-chave: Transporte Aéreo; Companhias de Bandeira; Plano de Marketing; Passageiros; Nómadas Digitais

Código de Classificação JEL: M310 – Marketing

Abstract

The pandemic period forced the world to stop and brought challenges to commercial aviation. This sector, where passenger transport stands out, has suffered profound damage with the ban on travel, leisure, and professionals, which was in effect for a long time. As countries have reopened their borders, airlines are now faced with an urgent need to maximize revenue and compensate, in a way, for the long months of downtime. Also, a positive consequence of this challenging health phase, was the accentuation of the digital nomad modality: professionals who carry out their tasks from a location external to the company (largely from of their residences). This modality opens the door to the possibility of traveling, discovering new countries and cultures, thus taking advantage of the most positive things each country has to offer. Currently having such a significant expression, the possibility and need arose to work on this segment in this project, together with TAP Air Portugal. Literary research was carried out on the subject, in addition to commercial aviation and marketing, followed by the respective analysis. Subsequently, and with the aim of better characterizing and understanding their needs, a questionnaire was created for a sample of digital nomadic professionals. Once the information was collected, an in-depth analysis was carried out, which served as the basis for the proposal for a new product by TAP Air Portugal, aimed at this target. Prepared with the available and possible information, it aims to increase revenue and the loyalty of these customers and their households.

Keywords: Air Transport; Legacy Airlines; Marketing Plan; Passengers; Digital Nomads

JEL Classification System: M310 – Marketing

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1 Marketing	3
2.1.1 Marketing de serviços	3
2.1.2 Marketing na aviação	4
2.2 Plano de Marketing	6
2.3 Aviação comercial.....	8
2.4 Integração do Cliente no Processo de Melhoria	10
2.5 Programas de Fidelização em Companhias Aéreas.....	10
2.6 Nômadas digitais	11
3. Metodologia	17
4. Análise e Diagnóstico Situacional	21
4.1 Análise Externa – Ambiente Macro.....	21
4.1.1 Fatores Políticos e Legais.....	21
4.1.2 Fatores Económicos	22
4.1.3 Fatores Socioculturais	23
4.1.4 Fatores Tecnológicos.....	24
4.1.5 Fatores Ambientais.....	25
4.2 Análise Externa – Ambiente Micro	26
4.2.1 Mercado e Clientes.....	26
4.2.2 Concorrência	27
4.3 Análise Interna	28
4.3.1 Percurso.....	28
4.3.2 Situação Atual.....	29

4.3.3 Análise SWOT	30
4.4 Análise Competitiva.....	31
4.4.1 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	31
4.4.2 Vantagens Competitivas.....	32
4.5 Análise Estratégica	33
4.6 Marketing-Mix.....	35
5. Apresentação e Análise de Dados.....	39
5.1 Pertinência.....	39
5.2 Dados.....	39
6. Proposta de Implementação	49
6.1 Estrutura Principal do Produto.....	49
6.2 Processo de Adesão.....	50
6.3 Estimativa de Custo	51
6.4 Plano de Comunicação	51
6.5 Proposta de Cronograma	52
7. Conclusões e Limitações.....	54
Referências Bibliográficas	56
Webgrafia.....	58
Anexo A – Questionário	59
Anexo B – Estrutura Acionista da TAP e Participadas	65
Anexo C – Estrutura Organizacional da TAP	65
Anexo D – Distribuição de trabalhadores, por regime de trabalho (Est. 1ºS, 2021) Fonte: Quantum Workplace, 2021	66
Anexo E – Composição da Frota Operacional	66
Anexo F – Posição Financeira e Performance Operacional	67
Anexo G – Receitas das Companhias Aéreas Nacionais (ANAC)	68

Anexo H – Variação de Tráfego na Europa 19/21 (Eurocontrol).....	69
Anexo I – Variação de Tráfego na Europa 19/22 (Eurocontrol)	69
Anexo J – Distribuição Regional da Receita de Passagens Vendidas (TAP)	70
Anexo K – Rede de Destinos da TAP em 2022	71
Anexo L – Características das tarifas TAP Air Portugal.....	72
Anexo M – Características do Flight Pass	73

Índice de Figuras e Quadros

Figuras

Figura 2.1 - Nº de voos comerciais realizados entre 2004 e 2022, a nível mundial.....	10
Figura 2.1 – Load Factor nos voos com partida e chegada em Portugal, no triénio 2019-2022.....	10
Figura 2.2 – Evolução do número de profissionais nómadas digitais, Estados Unidos da América.....	13
Figura 2.3 – Nível de educação dos profissionais nómadas digitais.....	14
Figura 2.4 – Benefícios fiscais atribuídos a residentes não habituais em Portugal.....	16
Figura 0.5 – Análise SWOT da TAP Air Portugal	29
Figura 0.6 - Modalidade de Trabalho Nómada Digital dos Inquiridos.....	37
Figura 0.7 – Género dos Inquiridos	38
Figura 0.8 - Faixa Etária dos Inquiridos.....	38
Figura 0.9 – Estado Civil dos Inquiridos	38
Figura 0.10 – Inquiridos com Filhos	38
Figura 5.6 – Faixa Etária dos Filhos dos Inquiridos.....	39
Figura 5.7 – Nível de Escolaridade dos Inquiridos.....	39
Figura 5.8 - Tempo de Trabalho Nómada Digital dos Inquiridos.....	39
Figura 5.9 - Vontade dos Inquiridos de Permanecer na Modalidade.....	39
Figura 0.11 - Maior Vantagem Associada pelos Inquiridos.....	40
Figura 0.12 - País de Residência Atual dos Inquiridos.....	40
Figura 0.13 - Tempo de Permanência dos Inquiridos no Local.....	41
Figura 0.14 - Rotatividade Média de Residência dos Inquiridos.....	41
Figura 0.15 - Transporte Mais Utilizado pelos Inquiridos para Mudança de Local de Residência.....	42
Figura 0.16 - Transporte Mais Utilizado pelos Inquiridos para Lazer.....	42
Figura 0.17 - Pertença dos Inquiridos a Programa de Passag. Frequente.....	42
Figura 0.18 - Status dos Inquiridos no Programa a que pertencem.....	42
Figura 0.19 - Motivação dos Inquiridos para não-pertença.....	43
Figura 0.20 - Interesse dos Inquiridos em eventual novo produto.....	43
Figura 0.21 - Maiores dificuldades sentidas pelos Inquiridos, enquanto Nómada Digital.....	44
Figura 6.1 – Estrutura principal do produto TAP Nomad.....	46
Figura 6.2 – Fluxo de Adesão ao produto TAP Nomad.....	47
Figura 6.3 – Implementação (ações e duração).....	52

Quadros

Quadro 2.1 - Estrutura do Plano de Marketing.....	7
Quadro 2.2 – Resumo de benefícios, por estatuto – Adaptado de TAP Air Portugal (2022).....	11
Quadro 2.3 – Lista de nacionalidades de profissionais nómadas digitais.....	13
Quadro 3.1 – Associação de objetivos e questões.....	18
Quadro 3.2 – Critérios de segmentação considerados.....	18
Quadro 4.1 – Projeções de evolução da economia portuguesa para 2022.....	22
Quadro 4.2 - Projeções de evolução da taxa de desemprego em Portugal para 2022.....	23
Quadro 6.1 – Ações e estima de custo.....	51

Glossário

AML – Área Metropolitana de Lisboa

ANAC – Autoridade Nacional da Aviação Civil

ATAG – Air Transport Action Group

CBP – Customs and Border Protection

CFS – Fatores Críticos de Sucesso

CGE – Conta Geral do Estado

CRM – Customer Relationship Management

FMI – Fundo Monetário Internacional

IATA – International Air Transport Association

IMF – International Monetary Fund

KPI – Key Performance Indicator

LAX – Aeroporto Internacional de Los Angeles

NEO – New Engine Option

RNH – Residente Não Habitual

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

TSA – Transportation Security Administration

UE – União Europeia

UEFA – Union of European Football Associations

1. Introdução

Volvidos dois anos de intensas restrições em todo o Mundo, como consequência da pandemia Covid-19, a aviação comercial de transporte de passageiros reergue-se também. Para tal, contribuem por um lado as melhores perspetivas económicas dos principais países emissores, e por outro, o levantamento de barreiras à realização das próprias deslocações, sejam elas por motivos profissionais ou de lazer. No novo panorama, as companhias aéreas procuram desenvolver o seu negócio, alavancando receitas, cruciais para a compensação de um período alargado de frotas quase estagnadas e recursos humanos em *standby*.

Aquelas que eram as rotinas e práticas mais habituais de viagens sofreram algumas alterações, nomeadamente no que diz respeito às viagens do segmento *business*. Não obstante, este período de necessário distanciamento social agora passado, criou oportunidades e vontades por parte dos viajantes, nomeadamente em relação à possibilidade de trabalhar remotamente. A caracterização dos denominados *nómadas digitais* assume um papel preponderante para as companhias aéreas, e, portanto, para a TAP Air Portugal, na medida em que constituem uma importante fatia do mercado de viagens.

Além do mais, num mercado de concorrência tão feroz e alargada, é essencial que qualquer companhia aérea procure ativamente novas oportunidades de negócio, recorrendo para tal a parcerias estratégicas com outros *players*, criando sinergias e reforçando a oferta disponibilizada. Este processo deve ser precedido de uma cuidada análise e respetiva identificação dos Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas. Atualmente, a TAP atravessa uma fase particularmente desafiante, onde por um lado, tem de fazer face a um Plano de Recuperação (abordado mais adiante), e por outro, necessita de crescer e de solidificar os fluxos de entrada (receitas), provando o seu valor enquanto empresa. Simultaneamente, decorre um processo de venda por parte do acionista Estado Português, e a existência de vários interessados de carácter privado pode ser vista como uma prova do valor da companhia.

Conforme explicado no Capítulo 3 (Metodologia), para este projeto, foi definido o objetivo de desenvolvimento de um novo produto, especialmente direcionado aos profissionais *nómadas digitais*, procurando ir em busca das necessidades específicas deste novo target. Foi definida uma metodologia quantitativa para dar resposta a este objetivo, nomeadamente, sob a forma de um questionário, respondido por 41 profissionais *nómadas digitais*. Para objetivos específicos, definiu-se: caracterizar demograficamente os profissionais *nómadas digitais* inquiridos, as suas habilitações e enquadramento profissional, compreensão dos hábitos de viagem e das necessidades e desejos quanto a uma eventual proposta de novo produto/tarifa.

Por fim, e após agregação e análise dos dados disponibilizados pelo questionário, pretende-se propor uma implementação de novo produto, com as respetivas características, numa ótica de inovação no mercado da aviação comercial nacional e internacional. Simultaneamente, este desenvolvimento no serviço da TAP Air Portugal visa incrementar as suas receitas e fluxos de caixa.

2. Revisão da Literatura

O presente capítulo pretende abordar a componente teórica, com base na literatura atualmente disponível, com vista a formular uma base para o projeto.

2.1 Marketing

Ao longo dos anos, e com o desenvolver da sociedade e das relações sociais aí estabelecidas, diversificaram-se também as necessidades, pelo que o marketing é a ciência que guia a sua satisfação, com vista à obtenção de lucro (Philip Kotler & Kevin Lane Keller, 2006).

A *American Marketing Association*, através de um painel de *researchers* devidamente acreditados, atualiza a definição de marketing a cada cinco anos, sendo que a versão atual data de 2017 e vai ao encontro do que Kotler e Keller (2006) indicam: “atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.” Mas Kotler não se limita à perspetiva económico-financeira do marketing, nem tão pouco à comercialização de objetos, avançando ainda que: “identifica necessidades e desejos não atendidos. Define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro, identifica quais segmentos que a empresa é capaz de melhor atender, promovendo os produtos e serviços adequados.”

Por outro lado, numa perspetiva complementar (Arnaud de Baynast et al., 2021) sugere que a satisfação das necessidades é a principal missão do marketing, uma vez que as necessidades dos clientes estejam perfeitamente assinaladas, com vista à eficiência e eficácia da aplicação de recursos.

Verifica-se ainda que o mundo atual evolui de forma extremamente voraz, tendo-se encontrado que a abordagem digital é a que melhor permite acompanhar este ritmo, de acordo com (Philip Kotler et al., 2017). Com base nessa abordagem, foi desenvolvida a teoria do Marketing 4.0, onde a componente digital assume uma maior preponderância, fazendo recordar que a presença das empresas e respetivas marcas naquele ambiente é crucial para o sucesso do negócio.

2.1.1 Marketing de serviços

Antes de avançar para a análise da empresa, importa destacar alguns conceitos relacionados com o marketing: desde logo, a diferenciação entre o produto e o serviço.

No primeiro caso, refere-se ao marketing de bens tangíveis, que compreendem tudo o que os clientes podem ver ou sentir, pelo que o público a quem estamos a vender consegue observar e compreender o funcionamento desses bens tangíveis. O marketing de produto pode ser explicado pelos 4Ps (produto, preço, distribuição e comunicação) e os produtos são

comercializados para os clientes atuais e potenciais. Assim, o marketing de produto refere-se ao processo global, a partir de uma análise do mercado, para fornecer o produto ao cliente e obter o devido feedback: o objetivo deste processo é determinar o mercado adequado e proporcionar uma boa resposta do cliente.

Quanto ao segundo caso, marketing de serviços, refere-se ao ato de realizar uma atividade em troca de uma compensação adequada, tratando-se, pois, de “um campo que estuda o design e entrega de experiências” (Otto & Ritchie, 1996). Os serviços não podem ser sentidos, tocados, provados ou cheirados, pelo que são intangíveis. Esta é a maior diferença entre um produto e um serviço. Além disso, os serviços são utilizados no momento da produção e não podem ser armazenados ou revendidos. Cada oferta de serviço é distinta, pois não pode ser repetida da maneira exata, mesmo quando é executado pela mesma pessoa/empresa. Além disso, o marketing de serviços refere-se às atividades realizadas por uma pessoa/organização para promover os serviços que presta aos seus clientes, oferecendo soluções para os problemas ou desafios vivenciados pelos mesmos. Pode, por isso, ser dividido em: *business-to-business* (B2B) e *business-to-customer* (B2C). Neste caso, aplicam-se 7Ps, sendo que os três adicionais são: pessoas, processos e evidências físicas.

2.1.2 Marketing na aviação

Seja qual for a área, o marketing vem incitar à tomada de decisões e despertar necessidades que, em muitos dos casos, estão adormecidas. Os vários instrumentos de marketing (como o serviço, a gestão do relacionamento com o cliente, a marca, o preço e a distribuição) influenciam diretamente os comportamentos de compra, com óbvias variações entre os segmentos de mercado (Wittmer & Bieger, 2011). Os mesmos autores destacam ainda que a evolução das alianças de companhias aéreas, tendem a existir menos marcas únicas e mais portfólios. Ainda, no que concerne à gestão da rede, o preço e a distribuição são os instrumentos aos quais mais diretamente a mesma está ligada. Sucede que, no caso da aviação, existem vários fatores que afetam estas decisões, muito mais que em outras indústrias, como por exemplo:

- Decisão de qual a aeronave, equipamento, produto ou serviço comprar/utilizar depende do perfil da missão, ambiente, pessoal e recursos disponíveis;
- Multiplicidade e densidade dos regulamentos existentes, no escopo nacional e internacional, que limitam a ação da companhia aérea (por exemplo, condições para a operação de um determinado tipo de aeronave);

- Quantidade de pessoas e entidades envolvidas numa determinada decisão/transação;

Além disso, na aviação os ciclos de venda são necessariamente mais longos, dadas as suas características, pelo que a manutenção das relações a longo prazo é a chave para a rentabilidade e subsistência do negócio.

Curiosamente, e relacionado com os ideais de marketing anteriormente referidos, importa notar que já na década de 70 e 80, algumas companhias aéreas de renome, faziam questão de comunicar ao passageiro o poder da sua decisão. Foi o caso da United Airlines em 1976 com o slogan *"You're the boss"* e da British Airways em 1980 com *"Putting people first"*.

Na última década, cresceram de forma exponencial as preocupações com o meio ambiente por parte dos passageiros, o que necessariamente influenciou a comunicação e as ações das companhias aéreas, melhorando a sua perceção e imagem (Polonsky & Speed, 2001).

É muito comum as companhias aéreas trabalharem com prestadores de serviços de marketing altamente especializados no setor, permitindo uma sólida compreensão de todo o mercado, não apenas do negócio da aviação. Ao longo dos anos, a estratégia de marketing das companhias de aviação alterou-se, de forma a sustentar relações prolongadas no tempo com os seus *stakeholders* (sobretudo passageiros) em oposição a uma relação fogaz de uma compra one-off (Håkan Håkansson, 1982; Storbacka et al., 1994). Quando se aborda o público – seja no contexto de B2B ou B2C – há uma chamada para a utilização dos serviços dessa organização, e é necessário entender o raciocínio onde se baseia a tomada de decisões (por exemplo, sobre o rendimento disponível) que não apenas a parte que se aplica ao mercado de aviação. Falamos de um setor altamente competitivo e volátil, onde o foco principal do departamento de marketing deve ser o de promover os atributos da empresa junto de potenciais clientes, independentemente da sua dimensão – entre as ações mais comuns estão: pesquisa e análise de mercado, publicidade estratégica e tática, contato com os media, relações-públicas especializadas e participação em feiras e eventos específicos do setor.

Ainda sobre este tópico, enumeram-se de seguida algumas características que devem, necessariamente, estar presentes quando se fala de marketing de aviação:

- Pensamento criativo: a visão deve ser alargada, e não a curto prazo. Para fazer uma avaliação realista de quais as técnicas ou decisões que vão produzir resultados mais ajustados. O pensamento criativo evolui para a ação criativa - ação que alcança resultados.

- Criatividade relevante: por outras palavras, perceber como se comporta a balança quando se ajustam alguns fatores. Aliado à comunicação certa, pode ser a diferença entre a escolha da empresa para um determinado serviço ou nem sequer ser considerada para tal.
- Planeamento financeiro: habitualmente, ao contrário do departamento de marketing, o departamento financeiro é fanático pelo controlo orçamental, e na aviação falamos sempre de milhares ou milhões de euros. Para cada ação planeada, devem ser estabelecidas perspetivas de resultados, até como forma de controlo de desvios, que existirão sempre.
- 24/7: devido aos diferentes fusos horários, a prontidão e disponibilidade da empresa devem ser totais, e isso deve ser comunicado. Cingir-se a um mercado nacional é um constrangimento que pode ser falta para o sucesso do negócio.

Tendo em conta que, no caso de grande parte das companhias aéreas, o cliente é o foco do seu negócio, tem sido implementado o chamado *customer relationship management* (CRM, com vista a um desenvolvimento sustentado e à obtenção de vantagens competitivas (Kim et al., 2022). Compreender a perceção que os clientes têm das companhias aéreas com as quais voam torna-se, assim, relevante para fomentar a sua fidelização e envolver os mesmos nos processos de melhoria da empresa. Uma parte significativa dos estudos mais recentes indica que a responsabilidade social e corporativa é a temática na ordem do dia, neste campo.

2.2 Plano de Marketing

Um plano de marketing é um documento que define o trabalho que deve ser feito para alcançar a estratégia de marketing. É, portanto, um plano para aplicação de recursos de marketing por forma a atingir os objetivos de marketing de uma empresa (Westwood, 2006), compreendendo as necessidades dos clientes e criando uma vantagem competitiva distinta e sustentável. Idealmente, este plano deverá seguir uma abordagem vertical, ou seja, iniciar com as metas gerais de marketing e negócios, vinculando as principais áreas de esforço (como programas e campanhas) às atividades necessárias. Está demonstrado que o facto de mostrar como as atividades de marketing impulsionam a estratégia, permite à equipa alguma clareza, necessária para fazer um melhor trabalho e causar impacto nos clientes e no mercado. A rapidez com que se alteram os fatores que compõem este plano, o próprio mercado e todas os demais avanços tecnológicos, realçam a imprescindibilidade deste plano (McDonald et al., 2003).

A nível de estrutura, verificam-se diferentes possibilidades, adaptadas ao contexto da empresa e às suas necessidades. Não obstante, devem ser consideradas as seguintes partes essenciais: sumário executivo; situação atual de marketing (externa, interna, estratégica e competitiva); objetivos e problemas; estratégia de marketing; programas de ação; orçamentação e controlo.

Neste sentido, e absorvendo um pouco das propostas de alguns autores, foi definida a estrutura infra (Quadro 2.1) para este projeto, acerca das quais será apresentada uma análise:

Quadro 2.1 - Estrutura do Plano de Marketing

Caracterização da Empresa	História
	Visão e Missão
Análise Situacional	Análise Externa
	Análise Interna
	Análise Estratégica e Competitiva
Estratégia de Marketing	Objetivos
	Marketing-mix (7P's)

Fonte: Elaboração própria

A primeira secção do Plano debruça-se exclusivamente sobre a empresa retratada, a sua história, visão e missão, com vista a conhecer e dar a conhecer os aspetos essenciais da existência de determinada organização. Esta etapa servirá de base para a construção do restante Plano, nomeadamente as ações a propor, e a sua adequação à situação.

A segunda secção trata de realizar uma análise situacional, ajudando a identificar o processo de tomada de decisão de uma empresa, observando os fatores externos e internos que afetam o seu sucesso ou falta deste. Este tipo de análise é essencial para todo processo de planeamento, auxiliando na identificação de pontos fortes, fracos e oportunidades de crescimento da empresa. Por um lado, a análise externa permite às empresas alterarem os produtos, serviços e estratégias para melhor responderem às necessidades e desejos dos clientes. O ambiente externo é, portanto, composto pelos *players* com os quais o negócio atua (fornecedores, clientes, concorrentes, tendências da indústria, variáveis micro e macroeconómicas). Para levar a cabo este tipo de análise, existe duas ferramentas conhecidas e estratégicas: a análise Pestle para o macroambiente e as 5 Forças de Porter para a indústria. Por outro lado, a análise interna debruça-se sobre os vários componentes internos da empresa (tangíveis e intangíveis, processos, ativos e recursos). Desta forma, possibilita aos decisores um auxílio para determinar as áreas de crescimento e ao desenvolvimento do plano de negócios. Por outras palavras, acaba por ser uma análise à competência, custos e viabilidade competitiva da

empresa, no mercado. Geralmente, a ferramenta mais utilizada é a análise SWOT, que foca as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. De seguida, efetua-se geralmente uma análise competitiva, para estabelecer o que torna afinal o produto/serviço único. Nesta análise, avaliam-se os concorrentes, classifica-se a forma como eles competem diretamente pela opção do cliente. O resultado desta análise será a perceção da vantagem competitiva da empresa, relativamente às restantes, ou seja, aquilo em que se diferencia e onde pode investir para aumentar o seu valor.

Por último, a terceira secção aborda a estratégia de marketing, o processo através do qual as empresas e organizações analisam os mercados onde se inserem e definem os métodos para influenciar a ação do cliente. Primeiramente, identificam-se objetivos, seguido de um marketing-mix: uma combinação de produtos, preços, distribuição e comunicação utilizados pela empresa para se diferenciar da concorrência (os conhecidos “quatro Ps”). Quando a empresa é mais focada nos serviços, surgem ainda as pessoas, evidências físicas e processos. O marketing-mix acaba por ser uma forma conveniente de organizar as variáveis controladas pela organização, e que influenciam as transações no mercado. Claro está que uma empresa com mais de um segmento de mercado pode ter um *mix* diferente para cada segmento, com um orçamento separado para cada um.

2.3 Aviação comercial

A aviação comercial é uma componente da aviação civil, podendo ser definida como o negócio de operação de aeronaves, com vista ao transporte de pessoas e carga, por conta de outrem. Diferenciada da aviação civil, onde são maioritariamente utilizados aviões monomotor e de pequeno/médio porte, a procura pela aviação dita comercial é afetada por fatores sociais, económicos e demográficos (Addepalli et al., 2018).

Na última década, assistiu-se a um crescimento sustentado da procura por viagens aéreas. De acordo com as estatísticas mais atualizadas para o setor pela plataforma *Statista* (2022), o crescimento do número de voos comerciais a nível mundial, entre 2010 e 2019, situou-se muito próximo de 40%, sendo que importa realçar as limitações ao crescimento em muitos aeroportos a nível mundial. Em 2018¹, a reconhecida consultora *PricewaterhouseCoopers* (PwC) estimava que a atual infraestrutura atingira o seu limite de utilização eficaz, o que se traduz numa limitação de crescimento das companhias aéreas que ali atuam. Ainda de acordo com a *Statista*, o crescimento observado entre 2004 e 2019 era sustentado (em cerca de 1 ponto percentual), chegando a atingir quase 40 milhões neste último ano, ao invés dos quase 24 milhões registados em 2019. Assim, de acordo com esta plataforma, inferimos uma quebra de cerca de 50% na quantidade de voos realizados durante os anos mais críticos da pandemia Covid-19 (de 38,9 milhões para 16,9 e 19,3, respetivamente).

¹ Relatório “Novo Aeroporto de Lisboa – Condição Atual”

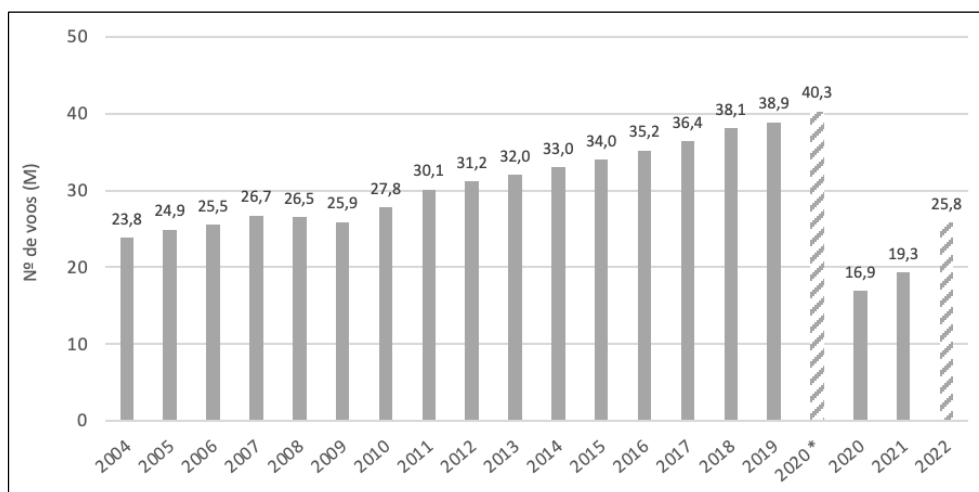


Figura 2.1 - Nº de voos comerciais realizados entre 2004 e 2022, a nível mundial

Fonte: Statista, 2022

A recuperação das viagens aéreas no período pós-pandémico não está a corresponder às expectativas e previsões delineadas anteriormente, humildes e algo conservadoras. Quando comparado com o período homólogo de 2021, a evolução é bastante positiva nas principais categorias: movimentos (em média, +74%), número de lugares oferecidos (em média, +105%), *load factor*, passageiros (em média, +203%) e carga (em média, +17%) (ANAC, 2022). O Relatório de Monitorização Mensal do Tráfego Aéreo nas Infraestruturas Aeroportuárias (junho de 2022), elaborado mensalmente pela Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC) dá ainda conta que, face a 2019, a recuperação está também a ser mais favorável do que o inicialmente previsto. Em acréscimo, a figura 2.2 (infra), dá conta de um regresso à anterior normalidade, fazendo antever níveis de procura superiores a curto e médio prazo: o verão IATA (abril a outubro) de 2019 registou níveis de ocupação superiores a 80%, com um recuo para o intervalo 40% a 80% em 2021, e novamente superiores a este último valor em 2022.

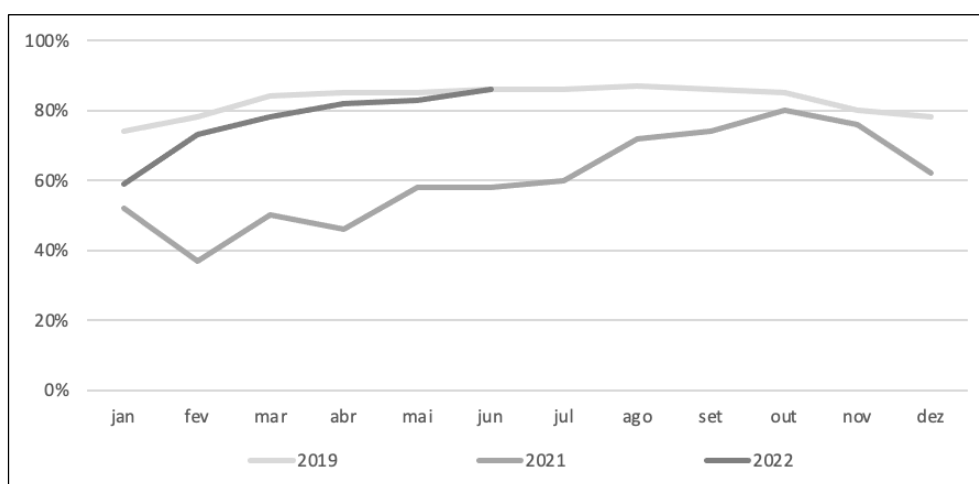


Figura 2.1 – Load Factor nos voos com partida e chegada em Portugal, no triénio 2019-2022

Fonte: ANAC, 2022

2.4 Integração do Cliente no Processo de Melhoria

O negócio de uma companhia aérea comercial de transporte de passageiros centra-se na satisfação das suas necessidades, sendo que muitas das vezes a avaliação da satisfação deste público é realizada numa fase posterior, ou seja, numa ótica de reação. Idealmente, o processo deveria também ocorrer numa ótica de proatividade, procurar escutar o cliente e aquilo que procura, para melhor desenvolver produtos e soluções que o possam servir.

É, pois, vantajoso envolver o cliente neste processo, na medida em que a solução final se aproximará bastante mais do desejado, com melhorias significativas e visíveis na produtividade e competitividade da empresa (Gassmann et al., 2006). O mesmo autor, havia efetuado no ano anterior alguma pesquisa, desta vez relacionada com os riscos prováveis associados a envolver os clientes nos procedimentos de criação de produtos novos. Uma correta seleção do grupo de clientes com os quais se vai comunicar e uma metodologia adequada são a diferença necessária, para que as vantagens resultantes de todo este processo superem os riscos, ainda que estes últimos estejam sempre inerentes a todo e qualquer processo de criação de produto ou serviço, e a sua ausência dificilmente é concretizável (Enkel et al., 2005).

2.5 Programas de Fidelização em Companhias Aéreas

Para a possível captação de um novo target e a sua integração na operação da companhia, importa que nos debrucemos sobre os Programas de Fidelização, também conhecidos como Programas de Passageiro Freqüente: um conjunto de benefícios específicos, adicionais ao bilhete original adquirido, e que podem ainda conter características não vendáveis aos restantes passageiros. O objetivo destes programas, em que as companhias aéreas trabalham constantemente, é exatamente manter uma frequência de utilização do serviço pelos ditos membros, bem como pela sua rede: os seus agregados familiares, amigos e conhecidos.

Alguns dos benefícios associados a este tipo de iniciativas são as vantagens e prioridade no processo de *check-in*, prioridade no embarque, *amenity kits*, acesso a lounges, prioridade no upgrade de classe de voo, *allowance* adicional de bagagem e prioridade na entrega à chegada, entre outros (Dolnicar et al., 2011). Para esta análise, sugere-se a divisão destes programas em três categorias principais: *legacy*, avançados e autónomos. No primeiro caso, trata-se do formato inicial introduzido na década de 80, focados em recompensar os passageiros frequentes: pertenciam totalmente à própria companhia, totalmente geridos pela mesma, e a maioria dos parceiros associados pertencia ao setor de viagens e financeiro. Contudo, enquanto aumentava o número de membros destes programas, revelava-se alguma dificuldade por parte das companhias aéreas em emitir as recompensas solicitadas. Quanto aos programas avançados, a abordagem alterou-se em relação à

acumulação de milhas (pontos) e o modelo ficou mais dinâmico (por exemplo, datas e preços dinâmicos). Também a rede de parceiros aumentou, acabando por tornar (em alguns casos) a gestão destes programas numa unidade isolada em algumas companhias aéreas. Por fim, os programas autónomos são aqueles que acabam por estar ‘desligados’ da companhia aérea em causa, transformando-se numa marca isolada (em alguns casos, com investidores externos). Assim, estes programas abrangem um número de clientes muito maior, que não necessariamente passageiros da companhia aérea (por exemplo, clientes de uma determinada cadeia de supermercados).

O quadro 2.2 (infra) apresenta os principais benefícios associados a cada nível de fidelização, no caso do programa *Miles & Go*, da TAP Air Portugal. Destaque para o incremento substancial de vantagens ao atingir o estatuto Silver (como as prioridades e o adicional de milhas).

Além de incrementos na receita, os programas de fidelização aumentam a satisfação do cliente e produzem no seu subconsciente uma necessidade de viajar com a companhia aérea X, aumentando progressivamente as expectativas em relação ao que vai encontrar e receber.

Quadro 2.2 - Resumo de benefícios, por estatuto

	<i>Miles & Go</i>	<i>Silver</i>	<i>Gold</i>
Milhas adicionais	-	25%	50%
Jornais e Revistas (Digital)	Depende Tarifa	3 Títulos	7 Títulos
Nomeação Parceiro <i>Gold</i>	-	-	Sim
<i>Fast Track</i> Aeroporto	-	Sim	Sim
<i>Premium Boarding</i>	-	Sim	Sim
Bagagem Prioritária	-	Sim	Sim
Bagagem Porão Adicional	-	-	Sim
Acesso Lounges <i>Star Alliance</i> - Mundo	-	Sim (condições)	Sim
Benefícios Milhas com Contrato GALP	Sim	Sim	Sim

Fonte: TAP Air Portugal (2022)

2.6 Nómadas digitais

A rápida disseminação da doença Covid-19 levou a OMS a classificar este fenómeno como pandemia, cuja definição do Instituto Demográfico Interdisciplinar dos Países Baixos clarifica de forma sintética: “uma epidemia que ocorre em todo o mundo, ou numa área muito ampla, cruzando fronteiras internacionais e que geralmente afeta um grande número de pessoas” (Bonneux & Damme, 2010). Como tal, foi necessário adaptar as práticas de trabalho rapidamente, para dar resposta às novas exigências de afastamento social e de proteção sanitária. Uma das medidas que foram aplicadas

globalmente foi o teletrabalho, ou seja, realizar as tarefas profissionais a partir de casa ou ambiente semelhante, utilizando para o efeito os necessários meios tecnológicos (Nemteanu & Dabija, 2021).

Sucede, porém, que esta modalidade de desenvolver uma atividade profissional fora de um ambiente típico de escritório e em localização livre já existia, e era levada a cabo por um conjunto de profissionais ligados a áreas tipicamente mais flexíveis, como por exemplo: tecnologias, design ou ensino à distância (Cohen, 2011). Numa outra perspetiva, o facto de desenvolver uma atividade remunerada num território exterior ao habitual ou país de origem, era e continua a ser visto como uma excelente oportunidade para prolongar a duração da viagem, enriquecendo a comunidade local e beneficiando dos ensinamentos obtidos ao longo da experiência. Por definição, os profissionais nómadas digitais permanecem num certo país ou cidade apenas durante um tempo limitado, pelo que se caracterizam como viajantes frequentes e um *target* interessante para as companhias aéreas.

A obtenção de dados estatísticos relativos à quantidade profissionais na modalidade nómada digital, à escala global, revelou-se complexa, até pelo crescimento exponencial assistido nos últimos anos. Porém, algumas conclusões podem ser retiradas dos estudos levados a cabo nos Estados Unidos da América por diversos organismos relacionados com o setor, tais como o ICEF Monitor (um dos principais recursos do setor da educação, na vertente de *market intelligence*), e que mostram uma evolução positiva de 52% entre 2018 e 2019 – figura 2.3. Ainda, nos anos seguintes, estima-se que a evolução se tenha situado entre os 42% e 49%, e estas conclusões podem ser refletidas no paradigma mundial.

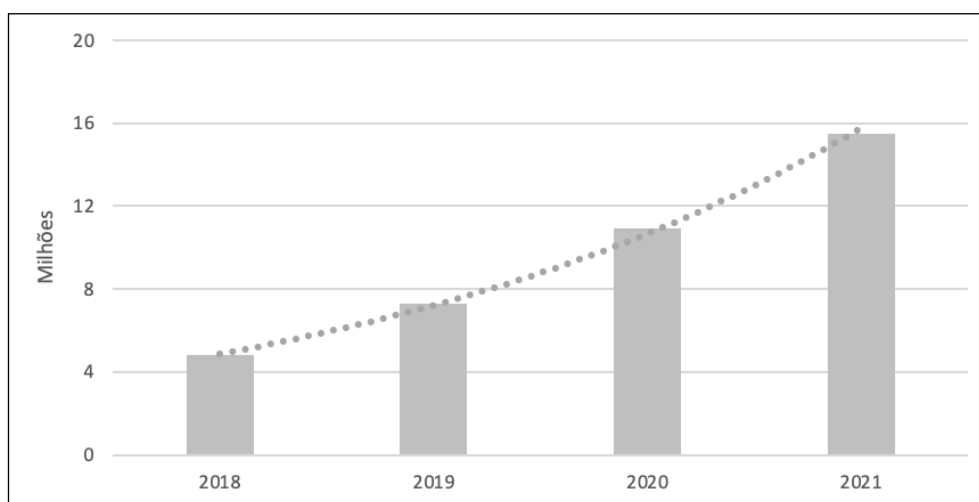


Figura 2.2 – Evolução do número de profissionais nómadas digitais, Estados Unidos da América

Fonte: Statista, 2022

No que diz respeito às habilitações, os profissionais nómadas digitais caracterizam-se por possuir, em grande parte, educação ao nível do ensino superior (90%), dos quais cerca de 70% têm, pelo menos,

uma Licenciatura. De acordo com a *WYSETC Travel Confederation*, uma organização associativa de escala global e que se debruça acerca de temáticas relacionadas com os jovens, educação e indústria das viagens, apenas 7% dos nómadas digitais ficaram pelo Ensino Básico/Secundário e 22% concluíram os seus Estudos com um Curso Profissional (figura 2.4).

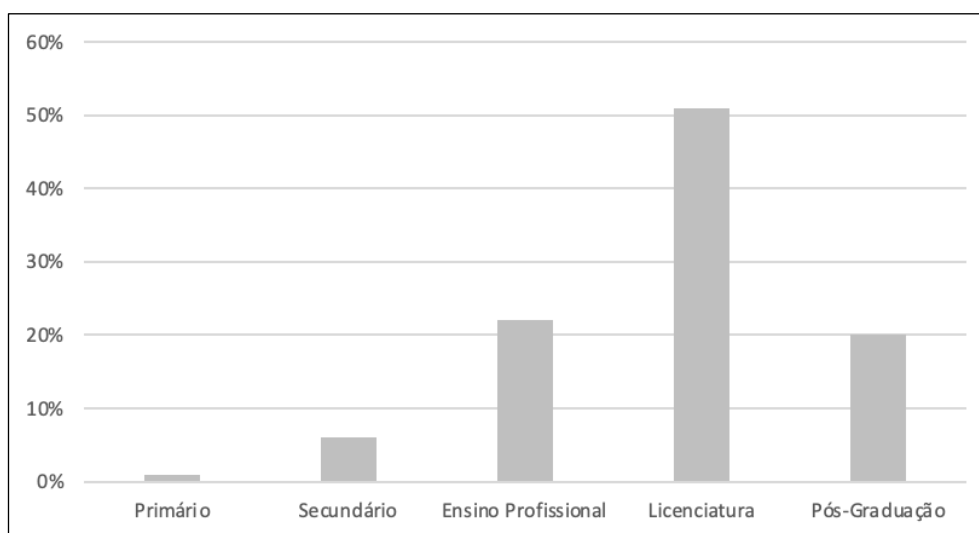


Figura 2.3 – Nível de educação dos profissionais nómadas digitais

Fonte: WYSETC, 2022

Recorrendo aos dados disponibilizados pela plataforma *Nomad List*, os nómadas digitais provenientes dos Estados Unidos representam 50% do total a nível global, quando os países que se seguem na lista têm um peso bastante menor, como é o caso do Reino Unido com apenas 8%, Rússia com 5% ou Canadá, com 4% (quadro 3). De salientar que a *Nomad List* é uma das principais plataformas de dados estatísticos relacionados com o nomadismo digital, disponibilizando dados atualizados e bastante completos nas várias vertentes do estudo demográfico. Os nómadas digitais portugueses representam menos de 1% do universo global destes profissionais, motivo pelo qual não surgem no posicionamento apresentado.

Quadro 2.3 - Lista de nacionalidades de profissionais nómadas digitais

#	País	Peso
1	Estados Unidos da América	50%
2	Reino Unido	8%
3	Rússia	5%
4	Canadá	4%
5	Alemanha	3%
6	França	3%
7	Austrália	2%
8	Brasil	2%

9	Países Baixos	2%
10	Espanha	1%
11	Índia	1%
12	Ucrânia	1%
13	Polónia	1%
14	Itália	1%
-	Outras Nacionalidades	16%

Fonte: Plataforma Nomad List

Fruto das alterações sociais, culturais e do mercado laboral que ocorreram ao longo dos anos, catalisadas pela pandemia de Covid-19, o conceito de Nomadismo Digital fortificou-se (Aroles et al., 2020). No âmbito de uma fase onde as organizações de autoridade sanitário e governos solicitaram distanciamento e precaução, fatores como a manutenção de contactos e das tarefas profissionais tornaram-se alvo de multiplicação de soluções. O autor sublinha a facilidade de contacto do trabalhador com os seus clientes e/ou restante equipa através de uma ligação à internet, assim como a mesma simplicidade caracteriza a obtenção de informação, tanto de carácter de lazer como profissional.

Ainda de acordo com algumas plataformas digitais especializadas na área, bem como a Consultora Savills – especializada no imobiliário a nível internacional - Portugal destaca-se nas posições cimeiras do ranking que elenca os países onde a comunidade nómada digital considera que se vive melhor. A perspetiva destes profissionais debruça-se sobre fatores como a velocidade, estabilidade e facilidade da ligação à internet, qualidade de vida e o próprio clima. Para este ranking, onde Lisboa ocupa a primeira posição, contribuíram fatores como a segurança e a facilidade de acesso a transportes, sendo que também o Algarve é um destino particularmente mencionado.

Por outro lado, também o regime fiscal português é um fator altamente atraente para quem decide escolher Portugal como base temporária para desenvolver a sua atividade profissional, por vezes, com uma perspetiva de possibilidade de extensão da permanência neste país. Em causa, está o regime de Residente Não Habitual – ou RNH – que, de uma forma sumária, permite que o profissional pague um valor de IRS calculado sobre 20% dos seus rendimentos (taxa fixa) ao invés de estar sujeito a uma taxa variável que poderia escalar facilmente até aos 48% (Portal das Finanças, 2022). Geralmente, as atividades profissionais levadas a cabo pelos denominados nómadas digitais são consideradas de “elevado valor acrescentado”, no âmbito de uma tabela existente para o efeito. O referido regime foi criado em 2009, e tem sido uma poderosa ferramenta de atração de nómadas digitais para o país, como aliás se verifica pelos valores de benefícios fiscais atribuídos a estes residentes não habituais (Figura 5). Entre 2017 e 2020, os benefícios subiram de 432 milhões de euros até aos 893, e estima-se que estes valores possam ser superiores para os anos de 2021 e 2022, fruto

de um maior número de nómadas digitais a trabalhar a partir de Portugal, bem como dos respetivos rendimentos.

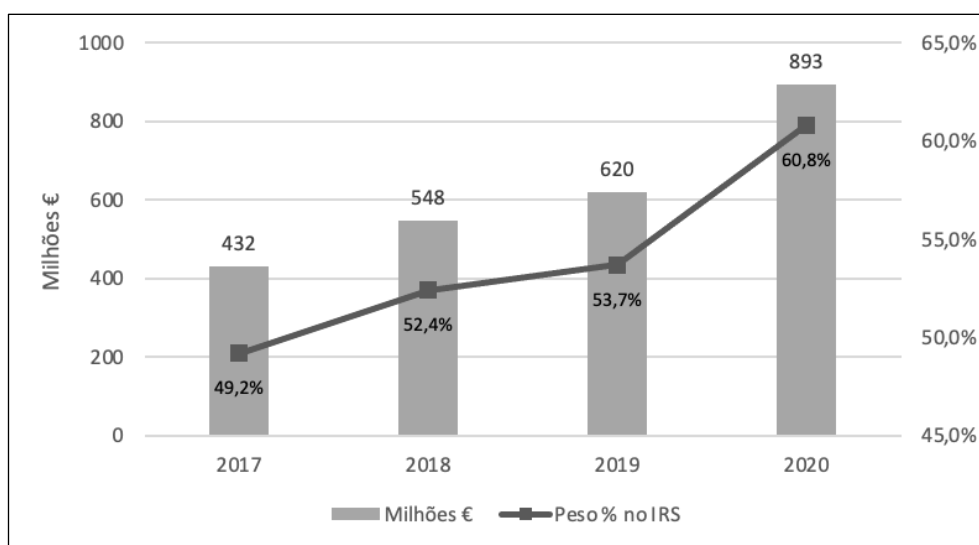


Figura 2.4 – Benefícios fiscais atribuídos a residentes não habituais em Portugal

Fonte: Conta Geral do Estado, 2020

A perspetiva das companhias aéreas sobre este tipo de passageiros tem vindo a alterar-se, nomeadamente prestando mais atenção aos seus hábitos, gostos, interesses e preocupações. Um desses exemplos é o facto de que este público não pretende adquirir (na maior parte das vezes) uma viagem de ida e volta, mas sim de ida, apenas. O planeamento a curto e médio prazo das suas vidas e locais de trabalho faz com que não tenham interesse imediato em regressar ao local de partida, nem tenham perspetivas para o fazer. A preocupação com o preço da viagem é algo muito presente na altura de escolher e de comprar um bilhete, para este público, para quem a compra com antecedência (na modalidade de escolha concreta do destino, pelo menos), não parece ser uma opção viável.

3. Metodologia

O presente trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um novo produto, especialmente direcionado aos profissionais nómadas digitais, procurando ir em busca das necessidades específicas deste novo target.

Desta forma, para se obter informação primária como base para este estudo, foi construído e realizado um questionário (Anexo A) a um grupo de profissionais nómadas digitais, nomeadamente no período de 23 de outubro de 2022 até 12 de novembro de 2022.

Por outro lado, foram consultados o site institucional da empresa (TAP Air Portugal, 2022) e os respetivos relatórios anuais de contas (TAP, 2022), para obtenção de informação interna relativa à mesma. Ainda, por forma a completar a análise, foram utilizados dados secundários provenientes das bases de dados Pordata, Banco de Portugal, Consultoras *PriceWaterhouseCoopers*, *MBO Partners* e *Savills*, *IATA*, *ANAC* e ainda a *Scopus*.

Quanto ao diagnóstico situacional, apresentado no capítulo seguinte, são, pois, apresentadas tanto uma análise externa como interna. A primeira subdividiu-se em duas perspetivas (macro e micro), em que, no primeiro caso, foi realizada uma análise PESTLE/PESTAL: a ligação entre as várias componentes desta análise não deve ser marginalizada, devendo ser tida em conta na formulação de todas as conclusões (Joseph Kim Keung Ho, 2014). Já o segundo caso, analisou-se os clientes, mercado e a concorrência – estas perspetivas adicionais fortalecem muito as conclusões sobre o posicionamento da empresa (Singh et al., 2022), ainda que o serviço a desenvolver seja, de alguma forma, inovador, e ainda não existam equivalentes conhecidos no mercado.

Para a análise interna, foram analisados os vários componentes internos da empresa (processos, ativos e recursos), com o auxílio da análise SWOT (acrónimo para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), ferramenta crucial no planeamento estratégico, ainda que estimule cautela na consideração de fatores que podem ser ambíguos (Ghazinoory et al., 2007). A chegada deu-se perante a definição dos fatores críticos de sucesso e das vantagens competitivas.

Para realização da pesquisa, do tipo quantitativa, foi construído e disponibilizado um estudo de mercado em forma de questionário, para o qual se salientam os objetivos específicos que constam do Quadro 3.1. O questionário em causa é composto por 24 questões, das quais 22 fechadas e 2 abertas. Foi privilegiada a utilização de questões fechadas, pela maior facilidade na sua análise, bem como menor tempo de resposta por parte dos inquiridos.

Quadro 3.1 - Associação de objetivos e questões

Objetivo	Questão
Caracterização demográfica dos profissionais nómadas digitais inquiridos	0 – 5
Caracterização das habilitações e enquadramento profissional dos inquiridos	6 – 9
Compreensão dos hábitos de viagem dos inquiridos	10 – 15
Compreensão das necessidades e desejos quanto a uma eventual proposta de novo produto/tarifa	16 – 19

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta o intervalo temporal disponível para a realização do estudo, e o não contacto direto entre o inquiridor e os inquiridos, optou-se pelo método de amostragem não probabilística de amostra por conveniência (ou ainda, amostra aleatória, acidental ou de oportunidade) (Galloway, 2005). Importa destacar a segmentação de mercado considerada, levando em conta desejos, necessidades e comportamentos semelhantes para as operações de marketing a desenvolver (Wood, 2017). Procura-se, desta forma, um maior foco no mercado pretendido e a exclusão dos restantes, para evitar a dispersão de recursos e, eventualmente, evitando a ineficácia das atividades.

Quadro 3.2 - Critérios de segmentação considerados

Critério	Target	
Demográfico	Nacionalidade	Todas
	Género	Todos os sexos
	Idade	Mais de 18 anos
	Estado Civil	Todos
Geográfico	Continente / País	Todos
Socioeconómico	Modalidade de Trabalho	Nómada Digital
	Área Profissional	Todas
	Nível de Educação	Todos
Personalidade	Interesses	Viagens

Fonte: Elaboração Própria

A disponibilização do questionário ocorreu através da Qualtrics, plataforma líder na área das estatísticas e estudos de mercado, a vários grupos e representantes de trabalhadores nómadas digitais. Previamente a este envio, foi realizado um pré-teste, isto é, a resposta e análise por um grupo restrito de inquiridos, com vista à deteção de possíveis falhas ou necessidades de melhoramento nas

questões colocadas. Foi considerada uma resposta válida aquela que apresentou uma escolha em todas as questões colocadas, pelo que foram obtidas 24 respostas válidas.

Quanto à estrutura do questionário, a mesma é composta por 4 blocos, dos quais: confirmação, informação demográfica, informação profissional, informação sobre viagens e hábitos e informação sobre necessidades sentidas/desejos quanto ao desenvolvimento do novo produto em causa. Os dados obtidos foram posteriormente carregados num ficheiro Microsoft Excel, que possibilitou a sua análise, recorrendo a tabelas e gráficos elucidativos.

4. Análise e Diagnóstico Situacional

Efetua-se de seguida, no presente capítulo, uma análise externa e interna com vista ao melhor entendimento das circunstâncias da empresa. A análise externa divide-se, pois, em duas perspetivas: macro e micro (no primeiro utilizar-se-á a ferramenta PESTLE/PESTAL, enquanto no segundo, far-se-á uma análise da concorrência, clientes e mercado). Ao escolher características fora do ambiente de negócios como base para a construção de uma estratégia, a empresa pode alcançar um bom equilíbrio entre oferta e a procura, procurando responder bem às necessidades dos clientes.

No caso da análise interna, procurou-se caracterizar a TAP Air Portugal ao longo da sua existência, analisando os vários componentes internos da empresa (tangíveis e intangíveis, ou seja, processos, ativos e recursos), com o auxílio da ferramenta SWOT, chegando às respetivas vantagens competitivas e fatores críticos de sucesso.

4.1 Análise Externa – Ambiente Macro

4.1.1 Fatores Políticos e Legais

Para uma operação regular estabilizada, é crucial a adaptação às diversas exigências legais locais, estando a TAP, à semelhança das restantes companhias aéreas, sujeita a mudanças constantes. Portugal pertence à União Europeia desde 1986, é um país com uma democracia parlamentar estável e com um sistema político multipartidário, existindo transferências regulares de poder entre os partidos políticos. Atualmente, o governo é de maioria Socialista (Partido Socialista) sendo que entre 2011 e 2015, período em que se verificou grande recessão económica, o governo era social-democrata (Partido Social Democrata). As liberdades civis são geralmente protegidas e as preocupações contínuas incluem a corrupção, a discriminação racial e xenofobia. Ainda, a nível político, os vários apoios económicos por parte do Estado Português e da própria União Europeia à TAP são tema de acesos debates a nível social, sobretudo tendo em conta os respetivos montantes, próprios da grandeza de uma companhia aérea e da sua operação.

A composição societária da companhia foi-se modificando ao longo dos anos, passando de 100% pública para uma gestão público-privada, alavancada e retificada pelos sucessivos governos. Atualmente, a estrutura acionista do Grupo, apresenta-se da seguinte forma: 50% detidos pela Parpública (SGPS, S.A.), 45% detidos pela República Portuguesa (através da Direção-Geral do Tesouro e Finanças) e os restantes 5% (outros, incluindo ações detidas pelos trabalhadores) – Anexos B e C.

Importa realçar que, ainda no decorrer do ano de 2020, após vários meses em que a frota esteve quase totalmente imobilizada, e com as receitas a atingirem mínimos históricos, o Estado Português propôs-se a injetar 1.200 milhões de euros com o aval da Comissão Europeia. Para tal, e como condição

colocada por aquela Entidade, ficou obrigado a apresentar e executar com sucesso o chamado Plano de Reestruturação, ou seja, medidas concretas e exequíveis de diminuição da despesa e maximização das receitas. Estas medidas incluíram rescisões por mútuo acordo, não renovação de contratos, cortes salariais e a redução da frota, no período de pico pandémico.

Ainda na presente componente, importa destacar a recente criação de um visto especialmente focado nos profissionais nómadas digitais, e que permitirá uma estadia temporária ou a posterior obtenção de uma autorização de residência. O mesmo poderá ser solicitado num Consulado de Portugal ou através do SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras), é destinado a cidadãos com rendimentos mensais superiores a 2800€, e implica a apresentação de alguma documentação simples.

4.1.2 Fatores Económicos

Ainda a sofrer alguns efeitos da situação pandémica relacionada com a doença Covid-19, Portugal regista, contudo, valores sustentados de crescimento real do produto interno bruto (PIB). Em 2021, a taxa de crescimento havia já sido superior a 4%. No relatório atualizado a abril do corrente ano, o FMI (Fundo Monetário Internacional) dá conta que a Guerra na Ucrânia teve um impacto forte nas previsões de crescimento, acrescentando que a demora na conquista de uma solução de paz, contribuirá necessariamente para um abrandamento do desenvolvimento económico dos países da Zona Euro (IMF, 2022).

O abrandamento referido para 2022 é de cerca de 1 ponto percentual, sendo que a diferença é de 2 pontos percentuais a mais quando falamos do aumento generalizado dos preços nos países desenvolvidos, em consequência daquele conflito armado. Nos países considerados em vias de desenvolvimento, aponta-se para um aumento de quase 3 pontos percentuais em relação ao que havia sido projetado em janeiro. O Banco de Portugal (quadro 4.1) prevê ainda valores positivos para as exportações, importações e relativamente à taxa de desemprego, uma situação melhor que a média da Zona Euro.

Quadro 4.1 - Projeções de evolução da economia portuguesa para 2022

	Portugal	Zona Euro
PIB	6,3%	2,8%
Consumo Privado	5,2%	3,1%
Exportações	13,4%	3,9%
Importações	9,5%	4,1%

Fonte: Banco de Portugal (2022)

Numa outra perspetiva, o aumento da inflação e, consequentemente das taxas de juro, vem adicionar alguma complexidade à situação da TAP, cujo financiamento é essencial para fazer face às despesas correntes e às dívidas (nomeadamente com fornecedores).

4.1.3 Fatores Socioculturais

De acordo com os últimos Censos (2021), Portugal conta com 10.344.802 habitantes, portanto, menos 2,1% do que há 10 anos, distribuindo-se da seguinte forma: 48% do género masculino e 52% do género feminino. Por quilómetro quadrado, são cerca de 114 habitantes, valor que está próximo da média da UE (União Europeia) dos 28, de 118 habitantes por km². A taxa de fecundidade total é, atualmente, de 1,36, visivelmente inferior à média da UE (1,6). Desde 2010, a população portuguesa tem vindo a diminuir lentamente - de 10,57 milhões de habitantes para 10,29 milhões em 2018. Quanto ao nível de educação, aparenta estar a melhorar de forma sólida: no ano 2000, apenas 11 % da população com idades compreendidas entre os 30 e os 34 anos tinha concluído com sucesso o ensino superior. Em 2017, o valor equivalente já era de 33,5% (a média para a UE era de 39,9%).

A capital de Portugal é Lisboa, com uma população superior a 550 000 habitantes, sendo o maior município português. Em conjunto com 17 outros municípios, forma a AML (Área Metropolitana de Lisboa), com uma população de cerca de 3 milhões de habitantes, e, portanto, quase 30% da população total do país. A segunda área metropolitana é formada pelo Porto em conjunto com outros 16 municípios, resultando em que estas duas áreas metropolitanas concentrem quase metade da população portuguesa.

Os dados atualizados ao segundo trimestre de 2022 (quadro 4.1.2), apontam para uma taxa de desemprego na ordem dos 5,7%, valor inferior à média da Zona Euro (6,8%).

Quadro 4.2 - Projeções de evolução da taxa de desemprego em Portugal para 2022

	Portugal	Zona Euro
Taxa de Desemprego	5,6%	6,8%

Fonte: Banco de Portugal (2022)

Como resultado da pandemia, grande parte dos trabalhadores com funções que assim o permitiram, modificaram a sua rotina para um ambiente de teletrabalho, ou trabalho remoto. O crescimento desta modalidade foi de 23,1% no segundo trimestre do primeiro ano de pandemia (INE, 2020). Ainda, do mesmo grupo de inquiridos, resultou que apenas uma pequena percentagem já trabalhava em regime remoto anteriormente. Após várias pesquisas intensivas e estudos debruçados sobre o tema, reconhece-se sem margem para dúvidas que o ambiente profissional alterou-se e segue

agora um caminho novo, com novas formas de relacionamento e contacto entre *stakeholders* das empresas. Numa perspetiva mundial, para o 1º semestre de 2021 (anexo D) assistiu-se a uma transição de um regime totalmente remoto para um regime híbrido, fazendo prever que esta modalidade seja a que deverá persistir num futuro próximo (Quantum Workplace, 2022). Em relação ao lazer, a população de Portugal situa-se abaixo da média europeia no que diz respeito ao valor gasto em férias (1300€ vs 2000€), de acordo com o barómetro de 2019 da *Europ Assistance*. No ano de 2019, estimou-se que cerca de 47% da população opta por realizar as suas férias em território nacional, sendo que também o tempo de férias é inferior à média europeia (1,7 semanas vs. 2 semanas).

4.1.4 Fatores Tecnológicos

Portugal tem vindo a acompanhar o desenvolvimento tecnológico mundial. De acordo com a *Atomicom*, uma das principais firmas de venture capital do setor tecnológico, os índices de colaboradores masculinos versus femininos nas equipas são dos mais baixos a nível mundial, o que é um sinal bastante positivo. O Portal Portugal Digital (propriedade do Governo de Portugal) apresenta algumas estatísticas interessantes relativamente a esta área, onde se destaca a terceira posição de Portugal, a nível da UE, com maior acesso à internet de banda larga, número 1 na adoção de práticas digitais com impacto na sustentabilidade e ainda o facto de 67% da população ter, no mínimo, conhecimentos tecnológicos elementares.

Por outro lado, tem-se assistido a avanços constantes no que toca à tecnologia utilizada no mercado da aviação, seja no âmbito do voo ou no âmbito comercial, relacionado com o serviço prestado de transporte aéreo. Os sistemas autónomos de voo permitem já a pequenas aeronaves efetuar trajetos com o mínimo de intervenção humana, e apoiam a tripulação de cockpit nas suas tarefas, pelo que é previsível que nos próximos anos se assista a um aumento da capacidade de voo, sem necessidade de aumento do número de tripulantes, por exemplo. O acompanhamento da performance das aeronaves tem beneficiado de desenvolvimentos positivos, com novos softwares e ferramentas de acompanhamento em tempo real, com vista à eficácia e eficiência das manutenções programadas.

Além disso, também os terminais de aeroporto têm sofrido modificações, na medida em que as suas entidades gestoras fazem face a aumentos significativos de tráfego e do número de passageiros a processar. O controlo biométrico e digital de passageiros já é uma realidade nos aeroportos nacionais, incluindo o *hub* de Lisboa, permitindo acompanhar a tendência seguida por outros grandes *players* do setor a nível mundial. De acordo com um relatório da IATA, desde o início da pandemia, muitas companhias aéreas, aeroportos e agências governamentais, como no caso dos Estados Unidos a *Transportation Security Administration* (TSA) e a Alfândega e Proteção de Fronteiras (CBP)

continuaram a investir nestes avanços da biometria. O potencial da tecnologia para criar uma experiência de passageiro mais segura e sem contacto, a conveniência e relação custo-benefício aceleraram esta tendência. A aceitação deste tipo de tecnologia pelos passageiros também está a aumentar: 73% dos passageiros estão dispostos a partilhar os seus dados biométricos para melhorar os processos aeroportuários, em comparação com apenas 46% em 2019. As filas de espera virtuais são também um desenvolvimento recente, sobretudo no mercado americano, um dos maiores da aviação comercial. Esta fila virtual permite ao passageiro reservar um *slot* para marcar a sua vez nos pontos de contacto do aeroporto, ao invés de entrar em uma fila física. A tecnologia pode ajudar a eliminar longas filas, melhorando a experiência do cliente. Mais recentemente, o Aeroporto Internacional de Los Angeles (LAX) também lançou um teste de fila virtual em parceria com a TSA, notificando os passageiros quando o seu lugar/zona estiver a embarcar.

Relativamente ao processo de *check-in*, verifica-se que no Aeroporto de Lisboa, o processo tem vindo a ser automatizado, sobretudo para as companhias com maior operação, como é o caso da TAP. Se há 5 anos, eram necessários mais de 30 colaboradores para assegurar 30 balcões de despacho de bagagem, hoje apenas 5 garantem a supervisão e apoio a uma estrutura que permite que vários passageiros realizem o processo autonomamente.

4.1.5 Fatores Ambientais

Na área ambiental, existem algumas preocupações, de acordo com um estudo do Instituto Superior Técnico recente. Alguns dos indicadores estabelecidos para 2021/2022 foram já ultrapassados (como é o caso das alterações climáticas e da poluição da água por fósforo). Não obstante, o percurso tem sido positivo e o impacto atual é significativamente inferior ao das últimas décadas. As gerações mais novas apresentam uma maior reciprocidade nas consequências das suas ações do que as gerações mais velhas, aponta o mesmo estudo.

De acordo com dados da Comissão Europeia, as companhias aéreas são responsáveis por grande parte das emissões poluentes, fator que tem vindo a ser combatido com a renovação das frotas. A *Air Transport Action Group* (ATAG) apresenta dados relevantes quanto a este tema, entre os quais se destacam as 915 milhões de toneladas de CO₂ emitidas pelos voos realizados durante o ano de 2019. Este valor representou, aliás, cerca de 2% do total de emissões daquele gás no ano de 2019, o que é bastante significativo.

Quanto à poluição sonora, são várias as ações que têm sido tomadas pelos Governos de cada país (em alguns casos, até Câmaras Municipais), no sentido de restringir os horários de movimentos (aterragens e descolagens), e minimizar assim os transtornos para as populações. Certo é, também, que as aeronaves construídas nos últimos anos emitem significativamente menor ruído que as suas

antecessoras. Um facto curioso suscitado pela ATAG é o de que o ruído emitido por uma vuvuzela (objeto emissor de ruído que se tornou famoso aquando do campeonato do mundo de futebol UEFA) equivale a 127 decibéis. Em comparação, o ruído emitido na descolagem, por um Airbus A380, o maior avião do mundo à data, é de apenas 82 decibéis.

A TAP, principal companhia aérea nacional, conta já com cerca de 50% (50 aeronaves num total de 106) da frota denominada NEO (*new engine option*), uma submarca criada pela Airbus para denominar as motorizações menos poluentes e com consumos significativamente inferiores em relação aos anteriores. Estas novas aeronaves vieram alargar horizontes no que diz respeito ao alcance de distância voada, ao mesmo tempo que trazem grandes poupanças nos custos com combustível (Anexo E).

A propulsão elétrica é outro dos campos de trabalho das equipas dos principais construtores, numa era em que governos, instituições e passageiros demonstram preocupações crescentes com o meio ambiente e a pegada ambiental. Enquanto a propulsão elétrica não é uma realidade em produção, a busca por alternativas mais sustentáveis definitivamente é, e exemplo disso é a recente parceria entre a TAP Air Portugal, a ANA Aeroportos e a GALP, com a realização de um voo-teste no final de julho de 2022.

4.2 Análise Externa – Ambiente Micro

4.2.1 Mercado e Clientes

Os clientes de uma companhia aérea dividem-se entre passageiros e empresas, sendo que este último segmento é habitualmente designado como *corporate*. Por outro lado, existe uma importante divisão entre dois tipos de mercado (o de passageiros e o de carga) sendo que a TAP opera em ambos, com especial foco no primeiro. A TAP divide o espaço no Aeroporto de Lisboa, com 53 outras companhias aéreas, atualmente. O mercado das companhias aéreas nacionais, onde a TAP se inclui, é essencialmente composto pelo transporte de passageiros, que em 2019 representava 71,6% da receita destas companhias, e em 2020 e 2021 diminuiu para perto dos 50%, dando lugar aos 35% relativos ao transporte de carga. Ainda assim, de acordo com a ANAC (2022), a receita proveniente do transporte de passageiros foi de 3.853.166€ e de 1.467.818€, respetivamente, naqueles dois anos (Anexo G).

Tomando uma perspetiva micro, analisamos os fatores que estão mais perto da TAP, e que têm influência direta na sua prestação e capacidade de servir os passageiros. Como anteriormente explanado, o mercado da aviação comercial foi duramente afetado durante o período pandémico, sobretudo pelas medidas restritivas implementadas em cada Estado e pela necessidade de contenção de contactos sociais. Tendo em conta os dados disponibilizados pelo Eurocontrol (2022), os voos controlados em espaço europeu estão apenas 12% abaixo da média de 2019, sinal forte da

recuperação do ano de 2022. Contudo, no ano passado (2021), esta diferença chegou a atingir -70%, com repercussões na receita da TAP (Anexos H e I).

O tráfego mais recente é, sobretudo, composto por voos das principais companhias *low-cost* (Ryanair e Easyjet), de bandeira (Lufthansa, KLM, Air France e British Airways). O transporte aéreo teve uma subida generalizada fase a 2020 e 2021, ainda que com evoluções geográficas diferentes, dada a manutenção de algumas restrições em mercados como o Brasil, essenciais para a TAP. As viagens com origem e destino nos Estados Unidos, África e Europa destacaram-se (variações entre os +40% e +70%, face ao período homólogo de 2021).

4.2.2 Concorrência

No que diz respeito à concorrência, iniciou-se um novo período desafiante para a TAP Air Portugal. Ainda que mantendo o estatuto de maior operador no Aeroporto Humberto Delgado (Lisboa), o seu *hub*, a TAP vê agora um dos seus principais concorrentes (Easyjet) a aproximar-se do seu número de voos diário, devido à venda de *slots* (condição prevista no Plano de Recuperação). Em causa, estão 18 slots, ou seja, 18 faixas horárias com direito de utilização de pista que a Easyjet adquiriu e vai utilizar para expandir a sua oferta de destinos, bem como aumentar o número de frequências para outros já existentes. Adicionalmente, pretende ainda basear três novas aeronaves na base de Lisboa, para servir o adicional de clientes esperado. De acordo com o semanário Expresso, os destinos em causa são: “Barcelona, Bilbao, Furteventura, Grande Canária, Tenerife Sul e Valência (Espanha), Marselha, Toulouse e Limoge (França), Birmingham (Reino Unido), Zurique (Suíça), Milão Bergamo (Itália) e Marraquexe (Marrocos)” além dos “destinos que saem reforçados: Porto Santo (Madeira), Milão Malpensa (Itália), Madrid (Espanha) e várias cidades em França”.

Pode-se ainda afirmar que a concorrência da TAP é elevada/forte, na medida em que, numa rede de 81 destinos à partida de Lisboa, 58% destes são servidos de forma direta por um concorrente, atualmente. É caso do Canadá (servido pela Air Canada e Air Transat, sazonalmente); Estados Unidos (Boston, JFK, Newark e Washington servidos pela Delta Airlines e United, alguns sazonalmente); Brasil (São Paulo servido pela LATAM e Azul); África (Casablanca servida pela Royal Air Maroc, Luanda servida pela TAAG, São Tomé pela Euroatlantic e Cabo Verde pela TACV); Ásia (Tel Aviv servido pela El-Al Israel Airlines) e Europa (apenas Copenhaga, Dusseldorf, Florença, Hamburgo, Málaga, Praga são destinos sem concorrência, de momento).

No que toca a alianças, e conforme indicado adiante, a TAP integra a *Star Alliance* há mais de 15 anos. As alianças de companhias aéreas são, portanto, parcerias entre estas, em que partilham recursos, integram rotas de parceiros e oferecem a possibilidade de acumular ou resgatar milhas entre os seus programas de recompensas. São três as alianças aéreas atuais: *SkyTeam*, *Star Alliance* e

Oneworld. A primeira foi fundada em 2000, e começou com uma parceria entre a Delta, Air France, Aeromexico e Korean Air, e atualmente são as 18 companhias aéreas membro. No segundo caso, a Star Alliance, conta com 26 membros, e foi fundada em 1997 pela Lufthansa, Air Canada, United Airlines, Scandinavian Airlines e Thai Airways. Por último, a Oneworld foi fundada em 1999 pela American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Qantas e Air Canada, e atualmente é composta por 13 companhias aéreas.

Ainda, companhias aéreas como a Lufthansa e Iberia, oferecem resistência ao crescimento da TAP, com vantagens competitivas reforçadas ao longo do tempo. No primeiro caso, destaca-se a qualidade do serviço na *First e Business Class*, além do catering providenciada pela LSG Sky Chefs. Este acaba por ser um fator de escolha pelo segmento corporate e business. No caso da Iberia, a forte ligação ao continente sul-americano, aliado ao idioma espanhol que facilita a comunicação e oferece confiança aos passageiros oriundos daquelas localizações, são os fatores que se destacam.

4.3 Análise Interna

4.3.1 Percurso

O ano de 2020 marcou 75 anos desde a fundação da TAP Air Portugal. A transportadora liga Portugal, continente e ilhas, ao resto do mundo desde março de 1945, aproveitando a localização geográfica na Europa Ocidental. Iniciou operações cerca de 18 meses depois, em setembro de 1946, começando por voar duas aeronaves Douglas DC-3 para a vizinha Espanha, e só mais tarde diversificando, ao oferecer voos domésticos e de longo curso. O primeiro voo descolou a 19 de setembro de 1946, com apenas 11 passageiros no percurso Lisboa-Madrid. Após um intensivo uso durante a Segunda Guerra Mundial, verificou-se um excedente de aeronaves DC-3 na era pós-guerra, acabando por ser mais tarde atualizado para o DC-4.

Em 1947, a TAP adquiriu quatro exemplares do DC-4, sendo que por essa altura já tinha estabelecido o seu primeiro serviço intercontinental: conhecida como a Rota Imperial, serviu as colónias portuguesas em África, incluindo Luanda (Angola) e Maputo (Moçambique). 1 ano mais tarde, em 1947, foram lançados os serviços domésticos entre Lisboa e Porto, uma rota hoje importante para a TAP. A companhia entrou na era dos jatos na década de 1960 e, desde 2005, também é membro da Star Alliance, a maior aliança de companhias aéreas do mundo — cerca de 26 companhias aéreas diferentes, cada uma com seu próprio estilo e área de serviço.

Inicialmente uma empresa estatal, foi privatizada como uma sociedade anónima em 1953, o que se traduziu em sucesso para a TAP, incluindo o lançamento de novas rotas, como são exemplo Casablanca e Tânger. Anos mais tarde, em meados da década de 1970, viria a surgir alguma turbulência não só para a TAP, mas para o mundo lusófono como um todo, quando várias empresas portuguesas

importantes passaram por processos de nacionalização na sequência da conhecida Revolução dos Cravos (abril de 1974), incluindo a própria. Tornou-se oficialmente uma empresa estatal, mais uma vez, em 1975. Hoje em dia, a sua marca regional, TAP Express, alimenta a rede principal, com a White Airways e a Portugália Airlines a operar vários voos em seu nome. Foi reprivatizada e renacionalizada novamente desde o início do século, e é intenção do Governo português que o processo de venda de mais de 50% do capital fique concluído no início de 2023.

4.3.2 Situação Atual

Conhecer a situação atual da empresa e do negócio permite planejar o futuro, sendo que uma das principais ferramentas é, claro, a análise SWOT (*Forças/Strenghts*, *Fraquezas/Weaknesses*, *Oportunidades/Opportunities* e *Ameaças/Threats*) que apresentarei mais adiante. Como anteriormente indicado, um dos efeitos da pandemia Covid-19, foi a necessidade de ser elaborado e aplicado um Plano de Restruturação, ou seja, uma série de medidas mitigadoras dos efeitos económicos e financeiros de tantos meses de operações quase nulas, e, portanto, sem receitas. Não obstante, tem-se verificado uma recuperação bastante positiva de tráfego e receita, em linha com as restantes congéneres europeias.

O primeiro semestre de 2022 fechou com cerca de 200 milhões de euros de prejuízo, ano também em que o governo prevê injetar mais 990 milhões de euros, como parte do Plano atrás referido. Algumas das medidas sociais têm sido discutidas com os grupos de trabalhadores e sindicatos, que têm reivindicado a reposição de algumas condições existentes antes da Pandemia, como é o caso do corte salarial e outras regalias. As perspetivas futuras são positivas, mas as declarações do Governo e Conselho de Administração têm sido bastante cautelosas, dado o aumento dos custos de operação, nomeadamente, do combustível. Este último, representa uma fatia significativa das despesas da companhia aérea, e é também uma rubrica que tem sofrido aumentos exponenciais nos últimos meses. Para se acautelar desta situação, a TAP negocia os preços de compra com vários meses de antecedência, e trabalha com um broker especializado no setor.

A prestação da TAP tem sido positiva, observando-se a seguinte distribuição de receita relativa a passagens vendidas (Anexo J): Europa (35%), América Latina (19%), América do Norte (19%), África (18%) e Portugal Continental e Ilhas (10%). A nível de rotas, e para os anos de 2019 e 2021, destacam-se: Lisboa - Porto - Lisboa (cerca de 800 mil passageiros pagantes) e Lisboa - Funchal - Lisboa (cerca de 360 mil passageiros pagantes). Por outro lado, os destinos com menos passageiros pagantes em 2019 e 2021 foram: Lisboa – Bucareste – Lisboa (cerca de 6 mil passageiros pagantes) e Lisboa – Acra – Lisboa (cerca de 1000 passageiros pagantes).

A nível de quantidade de trabalhadores, os valores têm variado ao longo dos anos, em que se destaca o período pós 2014, com bastantes contratações, sobretudo para fazer face ao aumento da frota e da operação. Porém, derivado da crise pandémica de 2020, o número reduziu de 9.143 trabalhadores para menos de 8.000. Após dezembro de 2019 e dezembro de 2020, o número de saídas foi superior a 2.300 colaboradores (através de rescisões, não renovação de contratos e outras ferramentas, catapultadas pelo Plano de Recuperação).

4.3.3 Análise SWOT

A figura 4.2, infra, ilustra os principais elementos caracterizadores da operação da TAP, bem como os obstáculos que enfrenta diariamente nas suas atividades. Importa ressaltar que os efeitos da pandemia Covid-19 e os resultantes da Guerra da Ucrânia têm uma marca vincada atualmente, e não existe uma perspetiva concreta para o aliviar dessa pressão. A aprovação do Plano de Restruturação por parte da Comissão Europeia veio trazer algum alento no que ao futuro da TAP diz respeito, mas será necessário um trabalho árduo, com vista à utilização mais eficiente e eficaz da frota da empresa e dos seus recursos e capacidades.

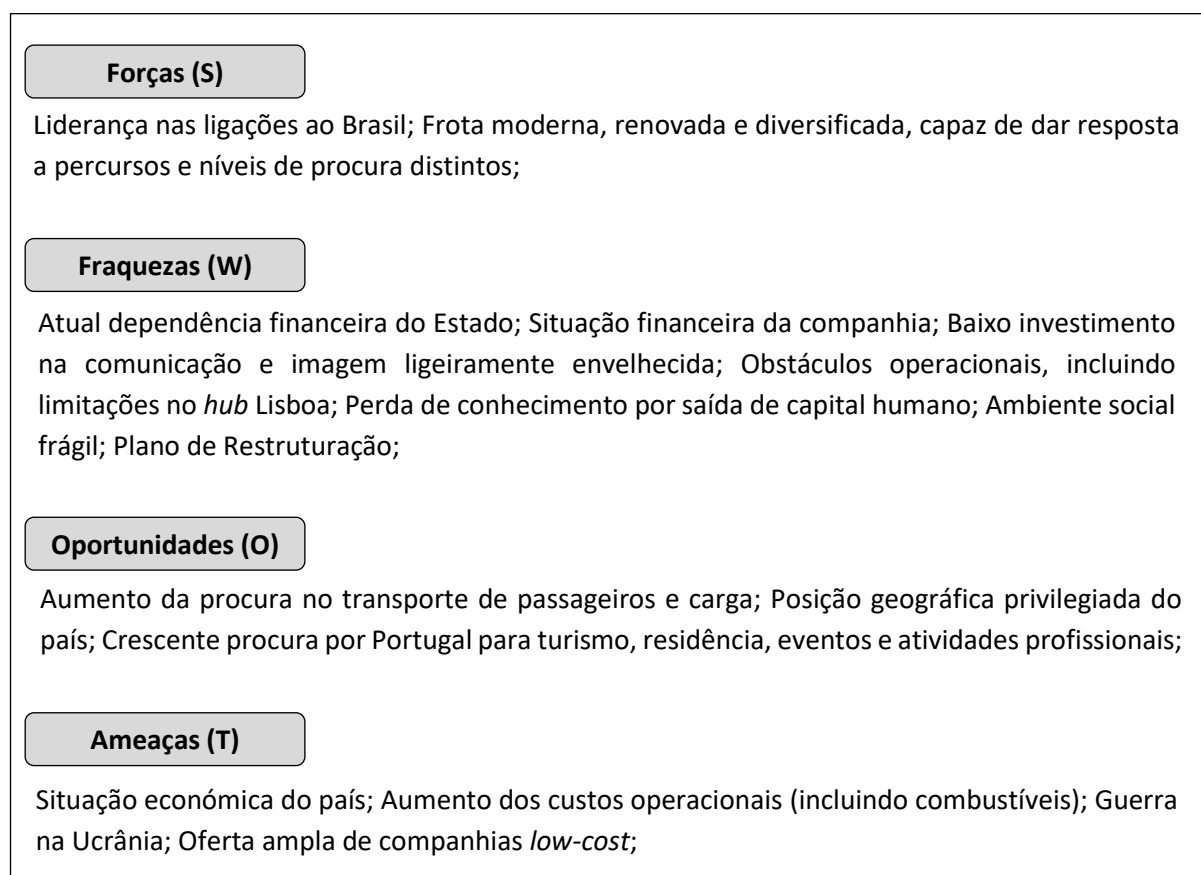


Figura 4.1 – Análise SWOT da TAP Air Portugal

Fonte: Elaboração Própria, 2022

No que diz respeito às forças, mantém-se a liderança no transporte de passageiros para o Brasil, mercado muito relevante para a companhia, aliada a uma imagem *eco-friendly* associada à frota moderna. Quanto às fraquezas, salienta-se a falta de investimento na comunicação em alguns períodos, bem como a saída de profissionais experientes no setor (por via de rescisões e não-renovações ocorridas no período pandémico), provocando uma potencial perda de *know-how* valioso. A aprovação da ajuda financeira estatal veio possibilitar a prossecução dos objetivos da companhia, nomeadamente o crescimento e solidificação da rede de destinos, e maximização do *hub* Lisboa como localização estratégica. Não obstante, o Plano em curso coloca algumas restrições, a que se somam o aumento do custo dos combustíveis e demais custos operacionais.

O balanço geral é positivo: as forças e oportunidades suplantam os pontos mais negativos e permitem vislumbrar um futuro positivo para a empresa.

4.4 Análise Competitiva

4.4.1 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Os fatores críticos de sucesso caracterizam-se por serem aqueles que proporcionarão vantagem competitiva a uma dada organização a longo prazo. O seu estudo aprofundado foi iniciado em 1961 pela McKinsey & Co. e, até, aos dias de hoje, é ainda objeto de desenvolvimentos. Uma definição sólida da missão, visão e valores da empresa são a chave para a identificação dos FCS mais adequados (Vanpoucke, 2011). Tendo em conta o setor da empresa em estudo, aviação comercial, muito focado em serviços, importa destacar alguns FCS mais concretos como a capacitação da força de trabalho: deve ser altamente qualificada e competente, possuir qualidades de comunicação e foco na melhoria contínua. Adicionalmente, a promoção e o próprio serviço prestado a bordo devem ser direcionados para a fidelização do cliente, numa ótica de procurar uma procura o mais regular possível e, portanto, fonte de maior receita. Existem, posteriormente, um conjunto de outros FCS a contabilizar, entre comunicação, marketing e planeamento estratégico e operacional.

No caso da TAP Air Portugal, pode ser apontado como FCS o profundo *know-how* dos seus quadros (incluindo a estrutura de gestão e de direção), bem como dos colaboradores, cuja experiência no campo da aviação é um fator essencial à prossecução dos objetivos da empresa. De igual forma, a sua frota é, por si só, uma afincado FCS: diversificada e moderna, permite a adaptação ágil a diferentes cenários de procura, assim como a diversos destinos, com as respetivas limitações a nível aeroportuário. Ainda, a fidelização de clientes e a localização estratégica do *hub* de Lisboa serão cruciais nesta estratégia, aliados ainda ao estabelecimento de alianças e parcerias com outras companhias aéreas e grupos, os denominados *code-share*: acordos comerciais em que duas (ou mais) companhias aéreas concordam em comercializar um determinado voo como parte do seu próprio

horário. É facto que apenas uma companhia opera efetivamente o voo, no entanto, as restantes, podem adicionar o seu próprio número de voo, nomeadamente para fins de marketing.

Importa ainda destacar a relevância dos parceiros operacionais, tais como as empresas responsáveis pelo *handling*, e cuja ação afeta diretamente a perceção e satisfação do cliente no ambiente aeroportuário, ou seja, na componente de terra da viagem. O percurso do passageiro inicia-se aquando da compra do bilhete, e termina apenas ao receber a sua bagagem no aeroporto de destino, pelo que a preocupação da companhia aérea deve versar sobre a totalidade da prestação do serviço, e não apenas na viagem aérea em si. Assim, estes são os recursos nos quais as decisões devem apoiar-se, não colocando de parte a necessidade de serem levados a cabo alguns investimentos com vista ao crescimento e desenvolvimento.

4.4.2 Vantagens Competitivas

Uma vantagem competitiva pode ser entendida como uma vantagem da empresa sobre os seus concorrentes, ajudando a uma maior atração de clientes e ao aumento da sua participação no mercado. Este tipo de vantagens assume, geralmente, três principais formas: de custo, de oferta e de nicho. No primeiro caso, trata-se de produzir um produto ou fornecer um serviço a um custo menor que os concorrentes, enquanto o segundo, refere-se à diferenciação de um produto ou serviço, ao adicionar recursos que são altamente valorizados pelos clientes. O terceiro caso, dá-se quando a empresa atende um segmento específico do mercado, melhor do que qualquer outra. A excelência em pelo menos uma destas três categorias mencionadas (mantendo-se obviamente competitiva nas outras duas), coloca a empresa numa posição fortalecida. Porém, caso a empresa atinja apenas um desempenho médio nestas categorias, dificilmente se destacará no mercado, o que pode fazer com que, em última análise, tenha uma performance inferior.

Conforme anteriormente descrito, os insights fornecidos pela análise SWOT podem ser utilizados por uma empresa para determinar como melhorar a sua vantagem competitiva. Numa outra perspetiva, importa compreender que as vantagens competitivas têm vindo a tornar-se cada vez mais curtas, temporalmente. Os avanços na tecnologia digital oferecem aos clientes mais poder e escolha do que antes, enquanto a tomada de decisão das empresas, com base em dados, torna mais fácil a ação sobre a concorrência.

No caso particular da TAP Air Portugal, aponta-se como vantagem competitiva a atual frota: renovada, com interiores que respondem às exigências atuais dos passageiros e motorização muito mais eficiente que os seus antecessores, permitindo poupanças de combustível na ordem dos 20%, tanto no médio, como no longo curso. Adicionalmente, estas aeronaves Airbus possibilitam, entre outras especificações técnicas de relevo, uma descida mais tardia, o que permite manter uma altitude

e velocidade de cruzeiro durante mais tempo, por exemplo. Com uma frota exclusivamente composta por modelos Airbus, é possível uniformizar também a formação de pessoal navegante e de manutenção, com todos os ganhos de eficiência que tal acarreta. Por outro lado, as aeronaves A321 LR vieram possibilitar a comercialização de bilhetes a preço de longo curso, mantendo custos relativamente inferiores à frota *wide-body*, a todos os níveis. Por outras palavras, significa que o ganho por passageiro é superior, além da maior adaptabilidade aos níveis de procura e à possibilidade de aceder a novos destinos, fortalecendo a rede.

No que toca à segurança, é um vetor que define o esqueleto da TAP, e conhecimento dos passageiros que escolhem a companhia e dos restantes *players* do mercado. Esta componente, associada à ligação intrínseca que os portugueses mantêm com a companhia, torna-se num fator decisivo de escolha no momento da compra, sobretudo numa fase em que se multiplicam as opções de companhias aéreas para os principais destinos mundiais.

Adicionalmente, a posição geográfica de Portugal, e em particular do *hub* Lisboa (onde a TAP centraliza as suas operações), são uma vantagem competitiva também a apontar. O negócio da companhia assenta no transporte de passageiros de e para a Europa, distribuindo depois pelos restantes continentes nos seus voos de longo curso, sendo que a venda destes bilhetes é alicerçada na rede Star Alliance à qual pertence. Assim sendo, quando um passageiro realiza uma pesquisa para um dado percurso em qualquer website de uma companhia membro desta aliança, os resultados apresentados têm em conta todos os membros, incluindo a TAP.

Por último, os próprios recursos humanos da empresa podem e devem ser vistos como uma vantagem competitiva. Este acaba por ser um tema ambíguo, na medida em que a qualidade dos profissionais assume características de vantagem e de preocupação, simultaneamente: nos últimos anos, anteriores à crise pandémica, foram centenas as saídas de profissionais (de gestão, de mecânica e de voo) para outras companhias, nomeadamente dos Emirados Árabes Unidos. Entre elas, a Emirates, com critérios extremamente exigentes de recrutamento e seleção, encontra nos profissionais portugueses as capacidades (técnicas e pessoais) ideais, aliciando os mesmos com uma proposta que a transportadora nacional não consegue igualar.

4.5 Análise Estratégica

Os objetivos estratégicos devem ser definidos pelas empresas em termos quantificáveis e mensuráveis, ou seja, devem responder às questões de “quanto” e “até quando”. Ao juntar os valores da empresa, com a visão e missão, formulam-se metas mais amplas, geralmente divididas em etapas.

A nível estratégico, a TAP tem-se posicionado numa perspetiva focada no cliente, isto é, em servir as necessidades dos seus passageiros com qualidade, mantendo a sua fidelização e procurando,

simultaneamente, explorar novas oportunidades. Os passageiros (clientes) são divididos em segmentos, por forma a alinhar preços, comunicação e oferta para cada grupo. Além disso, a interação com estes é frequente (por meio de comunicações de marketing ou de questionários de satisfação, com vista à avaliação do serviço oferecido). Em grande parte, devido à composição da estrutura acionista que tem variado bastante na última década, alguns investimentos foram sistematicamente atrasados ou nunca sequer considerados (sobretudo quando a gestão da companhia é maioritariamente ou totalmente pública). O acionista privado, por definição, procura a obtenção de lucro com maior afinho que o acionista público (Estado) que privilegia o serviço de coesão territorial, e uma gestão financeira de gastos cautelosa. Durante o período pandémico, a estratégia foi claramente de redução de custos, para sobrevivência da empresa, o que foi alcançado, com o auxílio da injeção de fundos estatais.

Pode-se, portanto, afirmar que a estratégia atual da TAP é, sobretudo, defensiva: procura manter o serviço prestado, eficiência financeira e operacional, aproveitando a sua estabilização no mercado. Eventualmente, aquando da venda a um privado, verificar-se-á a adoção de uma estratégia mais ofensiva e analítica: procurando oportunidades de forma ativa, enquanto melhora o serviço já prestado, inclusive na moderação de gastos e eficiência. A expansão e crescimento são fulcrais para qualquer companhia aérea, por forma a alcançar novos mercados e, no caso da TAP, potenciar a estrutura e modelo de *hub* já existente em Lisboa.

Esta expansão e desenvolvimento têm especial foco nos destinos do Atlântico Sul, onde a TAP tem vindo a liderar há alguns anos. Os laços políticos, económicos e culturais entre Portugal e o Brasil e Venezuela são um dos objetivos fulcrais ao sucesso naquelas operações, em parte, por serem países mais restritivos na cedência de autorizações e igualmente ágeis na suspensão das mesmas. Estes mercados são especialmente relevantes para a companhia, na medida em que alimentam a rede europeia, em ambos os sentidos. Atualmente, a empresa pretende atingir os níveis de procura pré-pandémicos (2019) antes de colocar em cima da mesma a abertura de novas rotas, uma vez que esse tipo de eventos, diluem recursos (materiais e humanos), que são agora necessários em fontes de receita mais seguras e conhecidas. Não obstante, a diversificação de destinos não deve ser colocada de parte, até porque a frota da companhia (nomeadamente a aeronave A321 LR), permite a operação para novos destinos de médio/longo curso, com custos associados relativamente baixos. A TAP vê-se ainda perante um novo desafio: o chamado *employer branding* - tudo que torna a marca e empresa diferentes, que se destaca (a reputação e a diferenciação de uma empresa no mercado de talentos). Numa fase em que o Plano de recuperação está ainda em vigor, a empresa é tema de notícias frequentemente, e isso é um fator *push* que tem de ser combatido (não só para evitar saída de capital humano, como para atrair novo conhecimento).

4.6 Marketing-Mix

Para a presente análise, importa ainda considerar o marketing-mix relativo à TAP Air Portugal, nomeadamente, nas suas sete vertentes (produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, evidências físicas e processos).

Produto: a TAP Air Portugal disponibiliza serviços de transporte de passageiros por via aérea, através de uma frota de aviões TAP, e em conjunto com a Portugalia Airlines e a White, com tarifas denominadas: *Discount*, *Basic*, *Classic*, *Plus* e *Executive* e *Top Executive* (características no Anexo L). Oferece também um serviço de transporte aéreo de carga (TAP Cargo), nas aeronaves tradicionais e em aeronaves customizadas especificamente para esse efeito. Fazem ainda parte do Grupo TAP outras entidades que prestam serviços conexos essenciais à atividade principal, como é o caso da CateringPor (catering), Groundforce (*handling*) e UCS (unidade de saúde).

Preço: os preços definidos pela TAP tendem a evoluir, por ordem de crescimento, proporcionalmente às tarifas anteriormente indicadas (da *Discount* para a *Top Executive*). A tarifa *Discount* é aquela que pretende competir com as companhias low-cost, ainda que a oferta base seja desde logo superior (por exemplo, o transporte de uma bagagem de mão e acessório pessoal estão sempre incluídos). A *Basic*, *Classic* e *Plus* são tarifas de classe económica que pretendem competir com a oferta de outras companhias *legacy* (por exemplo, Lufthansa, Iberia ou KLM). Entre elas, variam a flexibilidade de alterações, possibilidade de cancelamento e prioridades de bagagem e embarque. Por último, as tarifas *Executive* e *Top Executive* oferecem um conforto e distinção superiores, para quem pretende uma viagem de segmento premium, e muito focado no segmento empresarial. Por forma a ser mais competitiva, a companhia enaltece as diversas distinções e prémios atribuídos em cada ano, além de praticar uma estratégia de penetração em novos mercados (rotas mais recentes).

Distribuição: a presença da TAP Air Portugal é sobretudo focada no mercado Europeu, América do Sul (Leste), América do Norte (Costas Este e Oeste) e África, oferecendo voos para 81 destinos à partida de Lisboa. De salientar que lidera o transporte de passageiros para o Brasil, fruto também da política de preços e da localização estratégica do *hub* Lisboa. Como tal, baseia a sua comunicação nos canais digitais, além de contar com equipas regionais nos principais mercados (por exemplo, Américas e África), que estabelecem uma estratégia mais específica e eficaz naquela localização. Além disso, atualiza frequentemente a sua app mobile, bem como o website, com notícias e campanhas promocionais.

Comunicação: a aposta, nos últimos anos, tem sido sobretudo nas redes sociais (Instagram, Facebook e Twitter), na medida em que se revelaram excelentes canais, com custos associados reduzidos, mas de enorme alcance, a todos os níveis. A proximidade constante aos clientes tornou-se essencial através destes canais, nomeadamente através da publicação de fotografias, disponibilização de passatempos e concursos, e ainda notícias relacionadas com prémios recebidos ou anúncios operacionais (por exemplo, greves, meteorologia e semelhantes). A rede social Twitter, por seu lado, tem-se revelado um canal de receção de reclamações e situações mais momentâneas de irregularidades, possibilitando uma resposta mais rápida. Não obstante, a TAP recorre ainda aos canais tradicionais de publicidade *outdoor*, e colabora com as agências de turismo nacionais e internacionais, promovendo a sua oferta e procurando adaptar-se às necessidades e tendências do mercado (por exemplo, a associação a torneios de Golfe realizados em Portugal, sobretudo na região do Algarve). Esporadicamente, realiza campanhas promocionais com suporte televisivo, ainda que os custos destas sejam elevados e o alcance seja progressivamente inferior ao longo do tempo, à medida em que os targets mais jovens deixam de ser consumidores frequentes daquele meio de comunicação.

Pessoas: a força de trabalho da TAP, denominado na atualidade como Capital Humano é uma das principais características da companhia, contando com uma experiência acumulada de vários anos na área da aviação. O sentimento de pertença e de “Portugalidade” da empresa é cultivado desde cedo no ambiente corporativo, e é um dos alicerces de atração e retenção dos colaboradores. Quanto ao processo de recrutamento e seleção, é exigente, composto por fases como: análise curricular, entrevistas de grupo e individuais, dinâmicas de grupo, avaliação psicológica e exames médicos. As condições remuneratórias oferecidas são, habitualmente, acima da média nacional, ao que se somam o seguro de saúde, viagens staff, descontos em vários parceiros nacionais e internacionais e ainda o acesso a uma Creche no lote de edifícios junto ao Aeroporto.

Evidências Físicas: o logotipo da companhia reflete as cores de Portugal (verde e vermelho), presentes nas aeronaves, nos uniformes, nos elementos corporativos e da marca. Antes, haviam sido quatro os logotipos em vigor, inicialmente em tons de azul, adotando o vermelho a partir de 1954. Contudo, a última renovação deu-se em 2005, e torna-se necessária uma atualização desta componente da comunicação, ainda que a presença esteja perfeitamente cimentada junto dos clientes. Todos os suportes de comunicação utilizados pela TAP seguem a mesma linha de design, cores, assim como o próprio *website* e elementos presentes nos aeroportos (por exemplo, sinalização de *check-in*). Outro fator relevante, a nível de evidências físicas é o interior das aeronaves. É neste espaço que é prestado o serviço de bordo, e onde o passageiro passa (habitualmente) a maior parte do tempo da sua viagem. Quaisquer modificações levadas a cabo, têm desde logo um impacto na perceção e satisfação dos

clientes, como as que ocorreram desde 2016, com o acréscimo de suportes para equipamentos eletrónicos e tomadas elétricas/USB. A remoção de parte das *galleys* frontais (estruturas de arrumação) das aeronaves de médio curso possibilitou o acréscimo de alguns lugares, com impacto financeiro positivo.

Processos: no que diz respeito a esta componente, têm sido levadas a cabo melhorias no website e *app mobile* (plataformas próprias de venda de viagens), de forma a permitir uma maior facilidade e rapidez na consulta de preços, bem como na aquisição de serviços adicionais (por exemplo, escolha de lugares e bagagem adicional). Relativamente à gestão de reclamações e contacto com o cliente, foram contratadas empresas externas para reforço das equipas, possibilitando um maior número de chamadas atendidas a nível de *call-center*, sobretudo durante o período de pandemia, quando a alteração de reservas foi um tema fulcral. Ainda assim, parece persistir alguma insatisfação por parte dos passageiros, que anseiam uma resposta mais ágil da companhia, motivo pelo qual continua a trabalhar, numa perspetiva de redução do tempo necessário para estas questões. Em suma, aparenta existir ainda alguma fragilidade nestes processos, aquando do surgimento de irregularidades (isto são, greves, situações meteorológicas e outras semelhantes).

5. Apresentação e Análise de Dados

5.1 Pertinência

As transformações ocorridas na sociedade ao longo dos anos são a ignição dos departamentos comerciais e de marketing das companhias aéreas, na medida em que o acompanhamento dos interesses e necessidades dos viajantes é crucial, com vista ao redireccionamento de recursos e disponibilização de soluções. As novas dinâmicas de trabalho à distância e o aumento dos adeptos desta prática fez com que se tornasse uma questão digna de aprofundamento, pertinente e com certeza, um novo target relevante para ajudar a nivelar as vendas na época mais baixa.

5.2 Dados

Decorrido o período de 23 de outubro de 2022 até 12 de novembro de 2022, confirmou-se a receção de 32 respostas válidas, das quais 24 por parte de 24 diferentes profissionais nómadas digitais e as restantes 8 por parte de inquiridos que indicam não se encaixar nesta modalidade. (Figura 5.1)

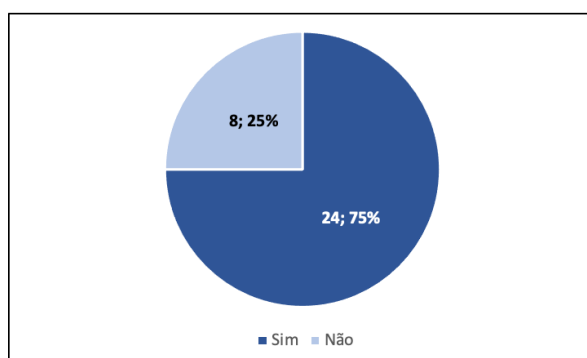


Figura 5.1 - Modalidade de Trabalho Nómada Digital dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria, 2022

Quadro 5.1 - Nacionalidade

Resposta	Frequência	Percentagem
Portugal	5	21%
Estados Unidos da América	4	17%
Perú	3	13%
Itália	2	8%
Reino Unido	2	8%
África do Sul	1	4%
Angola	1	4%
Brasil	1	4%
Colômbia	1	4%
França	1	4%
Noruega	1	4%
Polónia	1	4%
Uzbequistão	1	4%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Observa-se uma maior frequência de respostas por parte de nómadas digitais de nacionalidade Portuguesa e Norte Americana, com um peso no total de inquiridos de 21% e 17%, respetivamente. Além destas, foram obtidas respostas de nacionalidades provenientes de culturas distintas, como a América Latina, Europa de Leste e África. (Quadro 5.1)

Ainda na caracterização demográfica dos inquiridos, 54% são do género masculino e 46% do género feminino, não se tendo verificado qualquer resposta para a opção “Outro”. Constata-se, portanto, uma homogeneidade de género na amostra. (Figura 5.2)

Relativamente à faixa etária, a distribuição de idades é relativamente uniforme, com destaque para o grupo dos 25 aos 31 anos (33% do universo de inquiridos) e ainda o grupo dos 32 aos 38 anos. De forma menos expectável, uma vez que esta modalidade de trabalho se tornou mais popular nos últimos anos (devido à pandemia), foram obtidas respostas por profissionais nómadas digitais com idade igual ou superior a 46 anos. (Figura 5.3)

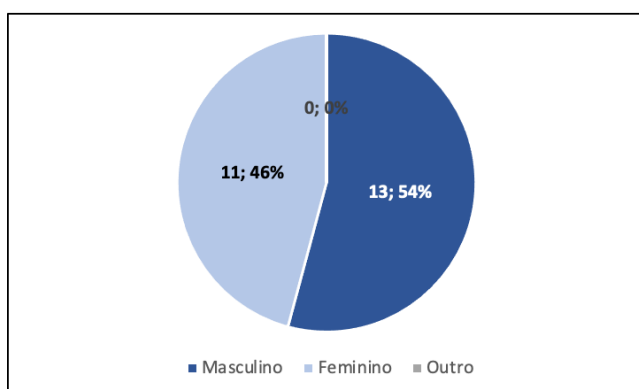


Figura 5.2 – Género dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria (2022)

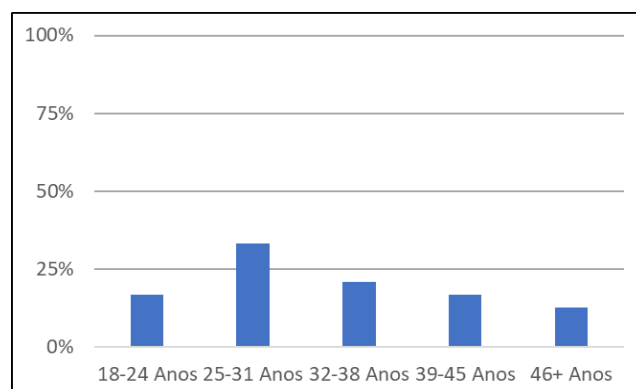


Figura 5.3 - Faixa Etária dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria (2022)

A maior parte dos inquiridos têm como estado civil “solteiro” (58%), imediatamente seguido de “casado” e “separado/divorciado”, com 33% e 8% respetivamente. (Figura 5.4)

Em linha com o anteriormente mencionado, mais de dois terços dos inquiridos (71%) indicaram não ter filhos, enquanto 29% indicaram ter. Esta característica tem vindo a mudar, dado que numa primeira fase, o nomadismo estava associado a menos responsabilidades familiares. (Figura 5.5)

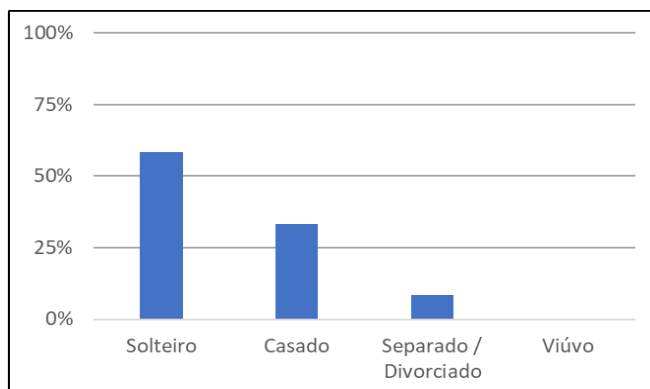


Figura 5.4 – Estado Civil dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria (2022)

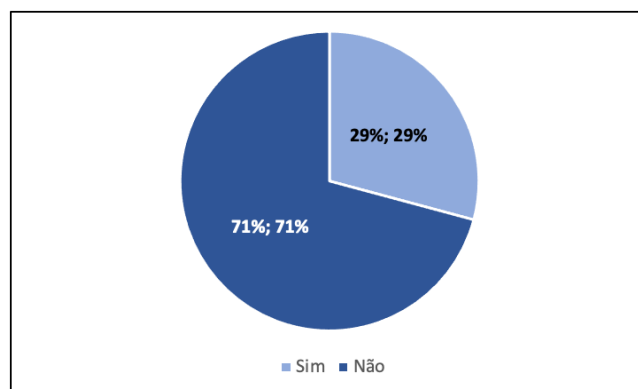


Figura 5.5 – Inquiridos com Filhos

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Conclui-se que os filhos dos profissionais nómadas digitais inquiridos são sobretudo jovens, em idade escolar, e na sua maioria com idade inferior a 19 anos. Nenhum dos inquiridos indicou ter filhos com idade igual ou superior a 28 anos. (Figura 5.6)

O nível de escolaridade dos profissionais nómadas digitais inquiridos é, sobretudo, “Licenciatura/Mestrado”, com 92% das respostas. Apenas 4% indicaram ter concluído apenas o “Ensino Secundário”, o mínimo legal atual obrigatório, e os restantes 4% avançaram para o “Doutoramento”. Conclui-se que o nível de escolaridade dos inquiridos é médio/elevado, não tendo existido qualquer resposta para o “Ensino Básico”. (Figura 5.7)

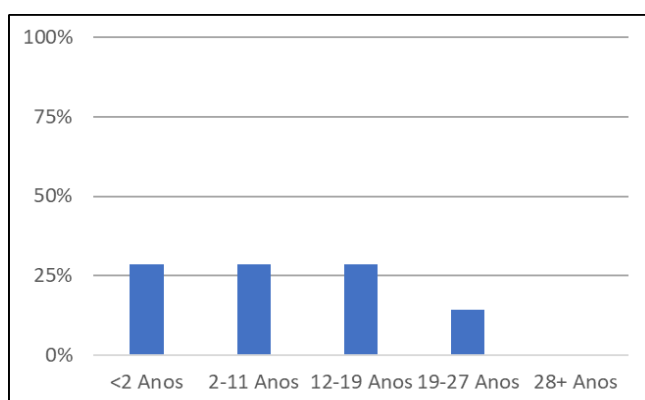


Figura 5.6 – Faixa Etária dos Filhos dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria (2022)

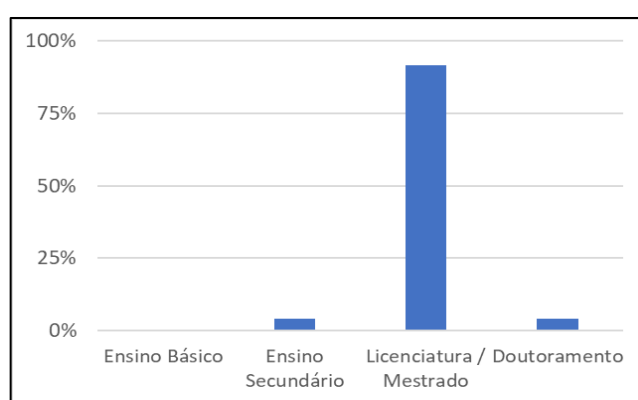


Figura 5.7 – Nível de Escolaridade dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria (2022)

A maior parte dos inquiridos revela trabalhar na modalidade nómada digital de forma recente: 42% há menos de 1 ano e 33% entre 1 e 3 anos. O período pandémico terá agido como catalisador para esta mudança de paradigma, onde 21% dos inquiridos indica trabalhar como nómada digital entre 4 e 7 anos, e os restantes 4% há mais de 8 anos. (Figura 5.8)

Quando questionados acerca da sua vontade de continuar a trabalhar na atual modalidade, as respostas foram todas no sentido positivo, com a distinção: 79% a longo prazo e enquanto lhe for permitido, e os restantes 21% a médio prazo apenas. (Figura 5.9)

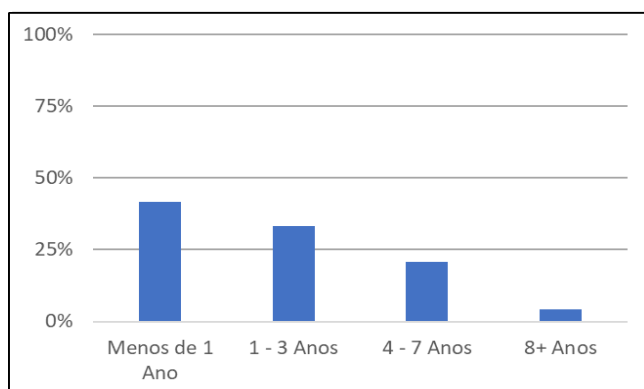


Figura 5.8 - Tempo de Trabalho Nómada Digital dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria (2022)

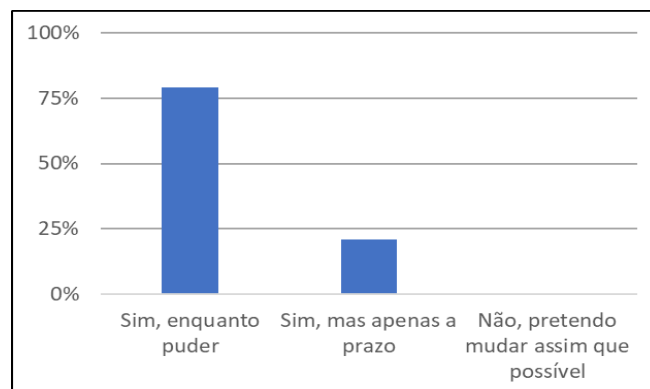


Figura 5.9 - Vontade dos Inquiridos de Permanecer na Modalidade

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Os profissionais inquiridos indicaram trabalhar em diversas áreas profissionais: 33% em tecnologias da informação (IT), 21% em Ciência, 21% em Comunicação e Media, 13% em Arquitetura e Engenharia, e 4% em Economia, Gestão e Administração, 4% em Serviços de Comunidade, Sociais e de Educação e outros 4% em Advocacia. (Quadro 5.2)

Quadro 5.2 – Enquadramento Profissional

Resposta	Frequência	Percentagem
IT	8	33%
Ciência e Tecnologia	5	21%
Comunicação e Media	5	21%
Arquitetura e Engenharia	3	13%
Economia, Gestão e Administração	1	4%
Comunidade, Serviços Sociais e Educação	1	4%
Outro	1	4%
Arte, Cultura e Entretenimento	0	0%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

A possibilidade de trabalho nómada digital apresenta, à partida, diversas vantagens. No entanto, aquelas que são verdadeiramente percecionadas por cada profissional variam bastante, tal como o valor que lhes é atribuído. Assim, 50% dos inquiridos indicou a “Flexibilidade de Horários” como o ponto crucial, 42% indicou a “Possibilidade de Viajar” e apenas 4% escolheram os “Incentivos dos Países de Destino” bem como a “Poupança financeira” relacionada com a possibilidade de maior escolha do local de residência, isto é, eventualmente fora de um centro urbano. (Figura 5.10)

A distribuição geográfica dos inquiridos é múltipla. Os países de residência atual dos inquiridos são conforme se indica: 75% em Portugal, 8% nos Emirados árabes Unidos e Perú, 4% na Polónia e 4% na Alemanha. (Figura 5.11)

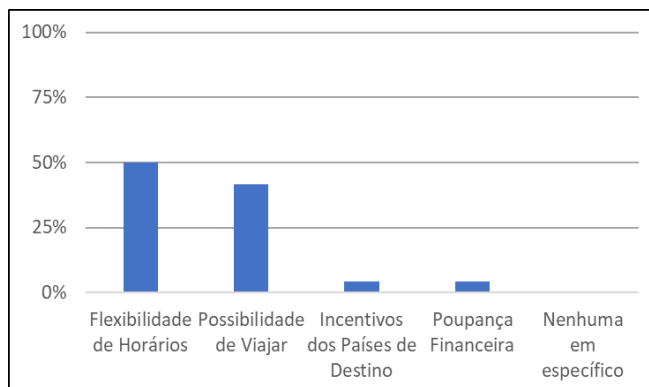


Figura 5.10 - Maior Vantagem Associada pelos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria (2022)

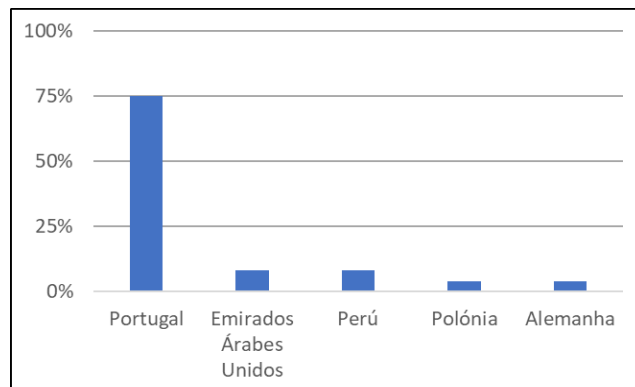


Figura 5.11 - País de Residência Atual dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Verifica-se ainda uma multiplicidade nas cidades de residência indicadas, sendo que metade (50%) indicou “Lisboa” como a cidade de residência atual. Não obstante, outras cidades europeias como Berlim e Katowice constam das opções, bem como Abu Dhabi e Dubai (Emirados) e Huancavelica e Puerto Viejo, na América Latina. (Quadro 5.3)

Quadro 5.3 – Cidade de Residência Atual

Resposta	Frequência	Porcentagem
Lisboa	12	50%
Funchal	3	13%
Porto	1	4%
Abu Dhabi	1	4%
Dubai	1	4%
Coimbra	1	4%
Faro	1	4%
Huancavelica	1	4%
Puerto Viejo	1	4%
Katowice	1	4%
Berlim	1	4%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

O tempo de permanência nas localizações atuais foi afetado pelo período de pandemia, e inerentes restrições de mobilidade. Assim, grande parte dos inquiridos (46%) revela estar na localização atual há mais de 1 ano e menos de 3, 33% há menos de 1 ano, 8% há mais de 4 e menos de 7 anos, e apenas 13% há mais de 8 anos. (Figura 5.12)

Mais de um terço dos inquiridos (38%) indica mudar de local de residência a cada 2 ou mais anos, enquanto os restantes: 25% indicam mudar a cada ano, ou menos; 25% a cada 6 meses ou menos; 13% a cada mês ou menos. (Figura 5.13)

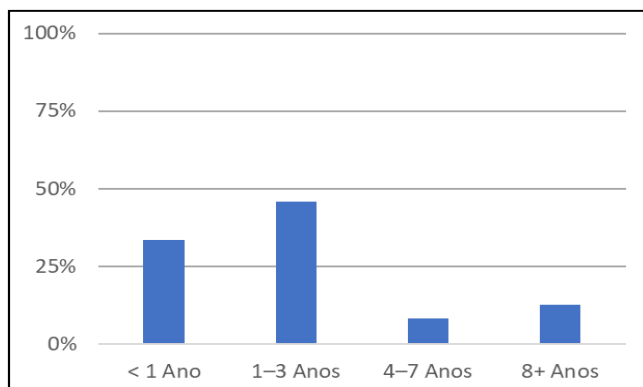


Figura 5.12 - Tempo de Permanência dos Inquiridos no Local

Fonte: Elaboração Própria (2022)

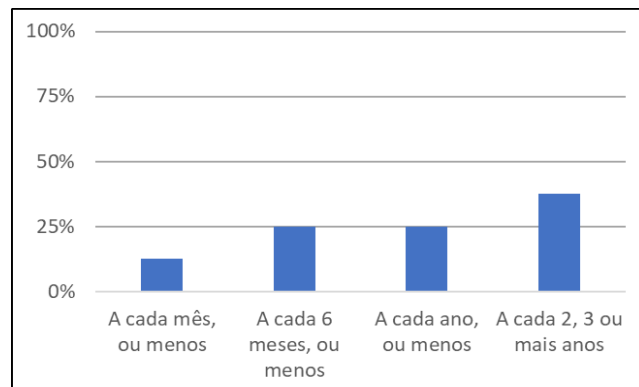


Figura 5.13 - Rotatividade Média de Residência dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria (2022)

O meio de transporte mais utilizado pelos inquiridos, em deslocações com vista à “Mudança de Local de Residência” é o “Avião” (92%) e o “Carro” (4%). (Figura 5.14)

No que diz respeito às deslocações com caráter de “Lazer”, o “Avião” mantém-se como a principal opção (67%), seguido do “Carro” (21%), do “Comboio” (8%) e, por último, do “Autocarro” (4%). (Figura 5.15)

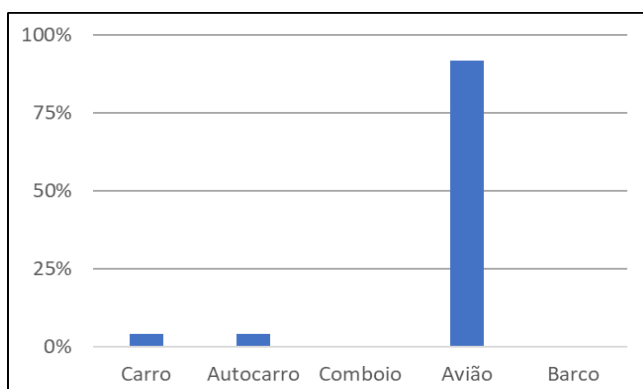


Figura 5.14 - Transporte Mais Utilizado pelos Inquiridos para Mudança de Local de Residência

Fonte: Elaboração Própria (2022)

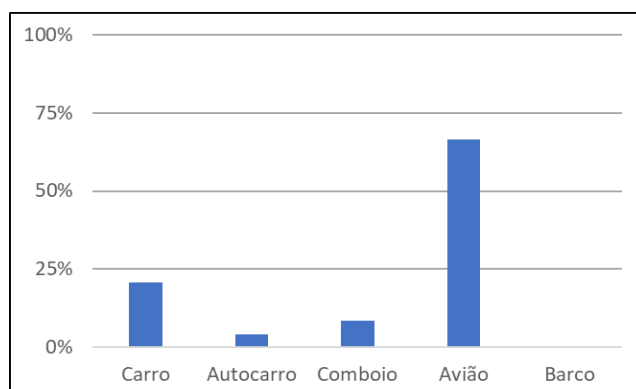


Figura 5.15 - Transporte Mais Utilizado pelos Inquiridos para Lazer

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Cerca de dois terços dos inquiridos confirmam ser membros de um “Programa de Passageiro Frequenter”, enquanto os restantes 33% indicam não ser membros, atualmente. (Figura 5.16)

Relativamente ao status atual no “Programa de Passageiro Freqüente” a que pertencem: 38% indicou ter um estatuto “Regular/Base”, 25% indicou “Silver ou equivalente” e 25% indicou o estatuto mais elevado, ou seja, “Gold, Platinum, Senator, HON Circle ou equivalente”. Ainda, 13% dos inquiridos indica não estar a par do seu estatuto. (Figura 5.17)

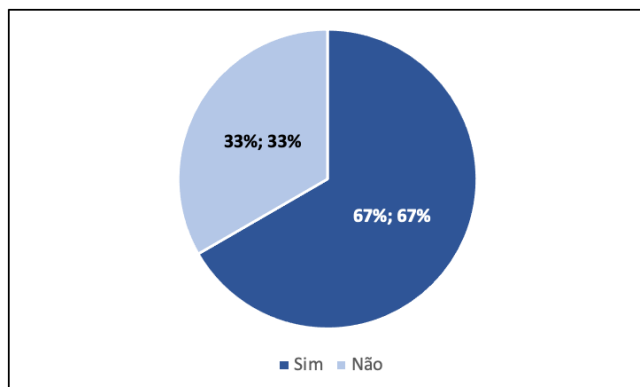


Figura 5.16 - Pertença dos Inquiridos a Programa de Passag. Freqüente

Fonte: Elaboração Própria (2022)

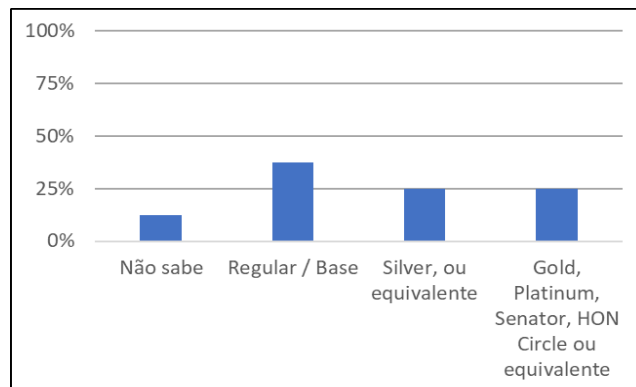


Figura 5.17 - Status dos Inquiridos no Programa a que pertencem

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Quanto aos 33% de inquiridos que indicou não ter adesão a qualquer programa de passageiro freqüente, os principais motivos apontados são a não apresentação de benefícios que considere relevantes (63%) e a falta de consideração prévia, mas com possibilidade de adesão futura (37%). (Figura 5.18)

Quando questionados acerca do interesse num eventual novo produto, mais focado em profissionais nômadas digitais, por parte de uma companhia aérea de bandeira, as respostas foram unânimes: 100% mostrou ter interesse. (Figura 5.19)

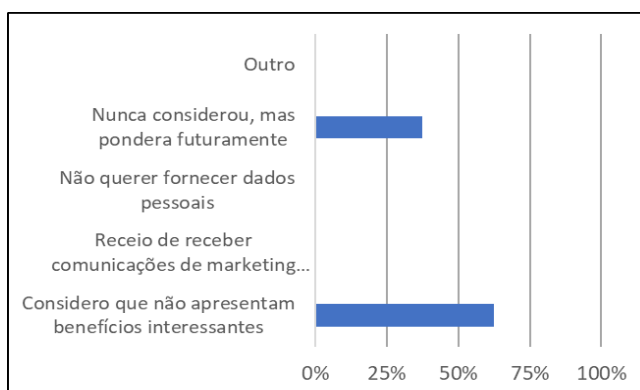


Figura 5.18 - Motivação dos Inquiridos para não-pertença

Fonte: Elaboração Própria (2022)

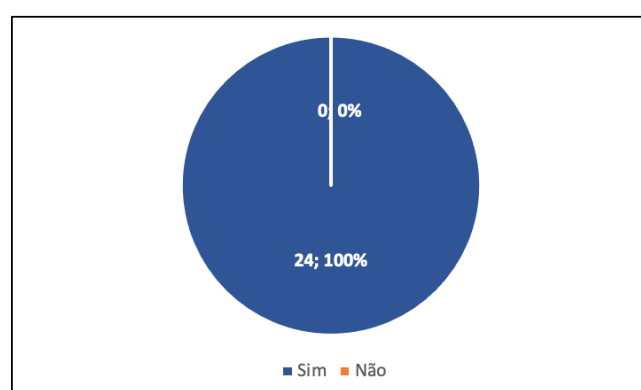


Figura 5.19 - Interesse dos Inquiridos em eventual novo produto

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Assim, foram apresentados aos inquiridos alguns pontos a considerar na estrutura desse novo produto, e solicitada a sua valorização quanto aos mesmos, considerando uma escala de Likert de cinco níveis: 1 (nada importante), 2 (pouco importante), 3 (importância neutra), 4 (algo importante) até 5 (muito importante). Por um lado, o “acesso a tarifas reduzidas em períodos de menor procura”, “acesso a zonas tranquilas, no aeroporto” e “reserva de lugares com tomada elétrica”, foram as principais escolhas, com uma média de 4,29, 4,17 e 3,83, respetivamente. Seguidamente, o “acesso exclusivo à aquisição de um *flight pass*” e “acesso a uma internet rápida no aeroporto” foram as opções votadas com maior relevância. Os “acordos com agências de alojamento”, o “acesso ao lounge”, “possibilidade de emparelhamento com o ecrã de IFE” e “estatuto de passageiro voluntário permanente” foram as opções menos votadas. (Quadro 5.4)

Quadro 5.4 – Valorização de características do eventual novo produto

Resposta	N	Média	Moda
Acesso a tarifas reduzidas (períodos de menor procura)	24	4,29	5
Acesso a uma zona tranquila, com tomadas, no aeroporto	24	4,17	4
Reserva de lugares com tomada elétrica/USB	24	3,83	5
Acesso exclusivo à aquisição de um <i>Flight Pass</i>	24	3,83	4
Acesso a uma internet rápida/estável, no terminal do aeroporto	24	3,75	3
Acordos com agências de alojamento	24	3,63	3
Acesso ao Lounge	24	3,46	3
Conetividade wi-fi no avião (pack base + preço especial para adicional)	24	3,42	4
Estatuto de passageiro voluntário (overbooking) para tarifa reduzida	24	3,13	3
Acesso a um cartão de crédito com benefícios adicionais de milhas	24	2,92	2
Possibilidade de emparelhamento com o ecrã do IFE	24	2,71	3

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Para este estudo, determinou-se ainda como relevante a recolha de informações relativas à perceção de dificuldades sentidas pelos inquiridos, ao trabalharem na modalidade nómada digital. Assim, 31% indicaram “estabelecer relações” e outros 31% indicaram “encontrar um novo local para viver” como as preocupações *top-of-mind*. As “diferenças horárias” foram a terceira razão elencada (17%), seguido de “encontrar uma boa cobertura wi-fi” e o “choque cultural”, ambos com 10% das respostas. (Figura 5.20)

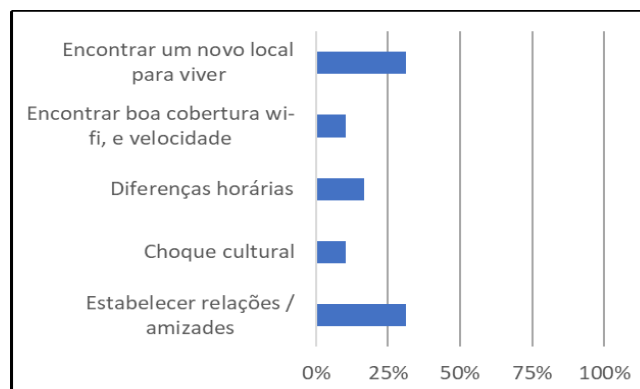


Figura 5.20 - Maiores dificuldades sentidas pelos Inquiridos, enquanto Nômade Digital

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Por último, foi ainda oportuno questionar os profissionais nômadas digitais que aceitaram colaborar com este estudo acerca da valorização de alguns fatores-chave, na aquisição de um bilhete de avião. Esta avaliação realizou-se mediante a ordem de importância atribuída por cada um dos inquiridos, de que resulta: o “preço” como o principal fator (moda de 6), seguido do “horário” (moda de 5), “*allowance* de bagagem” (moda de 4), “probabilidade de atraso ou cancelamento” (moda de 3), “lealdade a uma determinada companhia” (moda de 2), e por último, “conectividade Wi-fi a bordo” (moda de 1). (Quadro 5.5)

Quadro 5.5 – Valorização de fatores aquando da compra de um voo

Resposta	N	Média	Moda
Preço	24	4,92	6
<i>Allowance</i> de bagagem	24	4,08	4
Horário de partida / chegada	24	3,21	5
Probabilidade de atraso ou cancelamento	24	3,21	3
Lealdade a uma determinada companhia	24	2,83	2
Conetividade <i>wi-fi</i> a bordo	24	2,75	1

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Como recursos, e conforme indicado inicialmente, todos os dados e informações apresentadas neste capítulo foram processados e tratados com o auxílio da plataforma Qualtrics e Microsoft Excel.

6. Proposta de Implementação

Avaliada a realidade da empresa, e depois de recolhidas informações e *insights*, com vista à caracterização dos clientes profissionais nómadas digitais, existem condições para avançar com uma proposta concreta: a mesma será baseada na criação de um novo produto, cujas principais características se pretendem que sejam útil e atraente.

6.1 Estrutura Principal do Produto

Mais do que uma tarifa ou vantagem específica, o novo produto a desenvolver e implementar será um conjunto de benefícios inequívocos, denominado “TAP Nomad”.

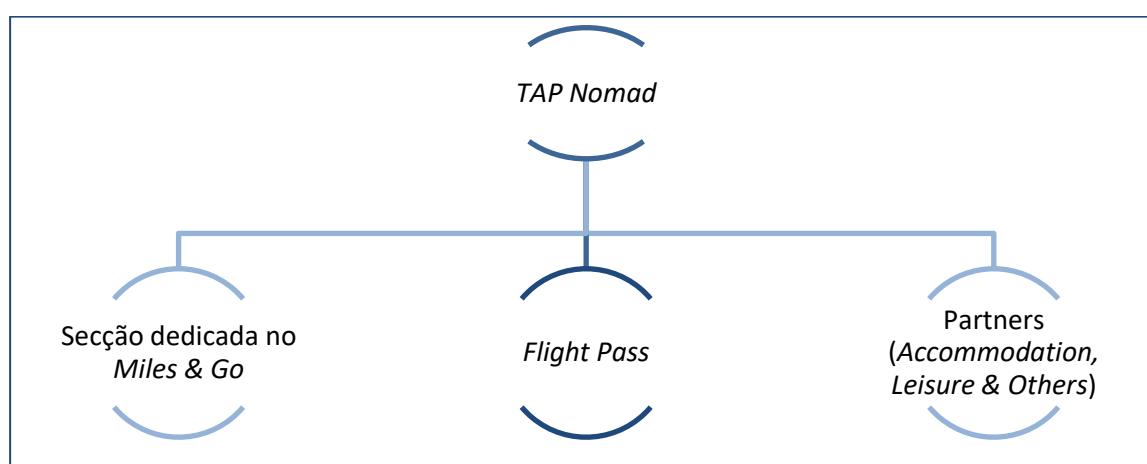


Figura 6.1 – Estrutura principal do produto TAP Nomad

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Em ligação com o atual programa de Passageiro Frequente da TAP Air Portugal (*Miles & Go*), seria criada uma área dedicada a estes clientes, com o objetivo de proporcionar todas as informações relativas ao programa, bem como transmitir uma sensação de exclusividade e de acompanhamento das suas necessidades.

Nesta mesma área, o cliente poderia verificar as condições e adquirir, por um valor único, o *Flight Pass* (detalhes mais adiante). Ao adquirir o *Flight Pass*, passa a ter acesso a acordos estabelecidos com parceiros da vertente de alojamento e lazer (ex: *AirBnb*, *NomadCityFlats*, *FeelsLikeHome*, *LovelyStay*, *Odisseias*, *LifeCooler* e semelhantes) com o objetivo de colmatar duas grandes dificuldades sentidas por este tipo de clientes: encontrar alojamento adequado, bem como fomentar as interações sociais. Adicionalmente, também passaria a ter acesso a uma parceria com um parceiro de *marketplace* (ex: *OLX*) para suprir uma outra necessidade deste público: a venda de artigos no momento em que mudam de residência (cidade ou país).

Assim, o objetivo seria incrementar o valor das vendas, através do aumento da entrada de fluxos de caixa, e realização das viagens em momentos posteriores, em associação com a técnica de *bundling* (combinação de serviços, criando diferenciação e aumentando a percepção de valor ao cliente).

6.2 Processo de Adesão

Para aderir ao novo produto, os profissionais nómadas digitais poderão realizar um registo no website da TAP (*landing page* dedicada a desenvolver), e cujo processo decorrerá mediante o fluxo constante da Figura 6.2:

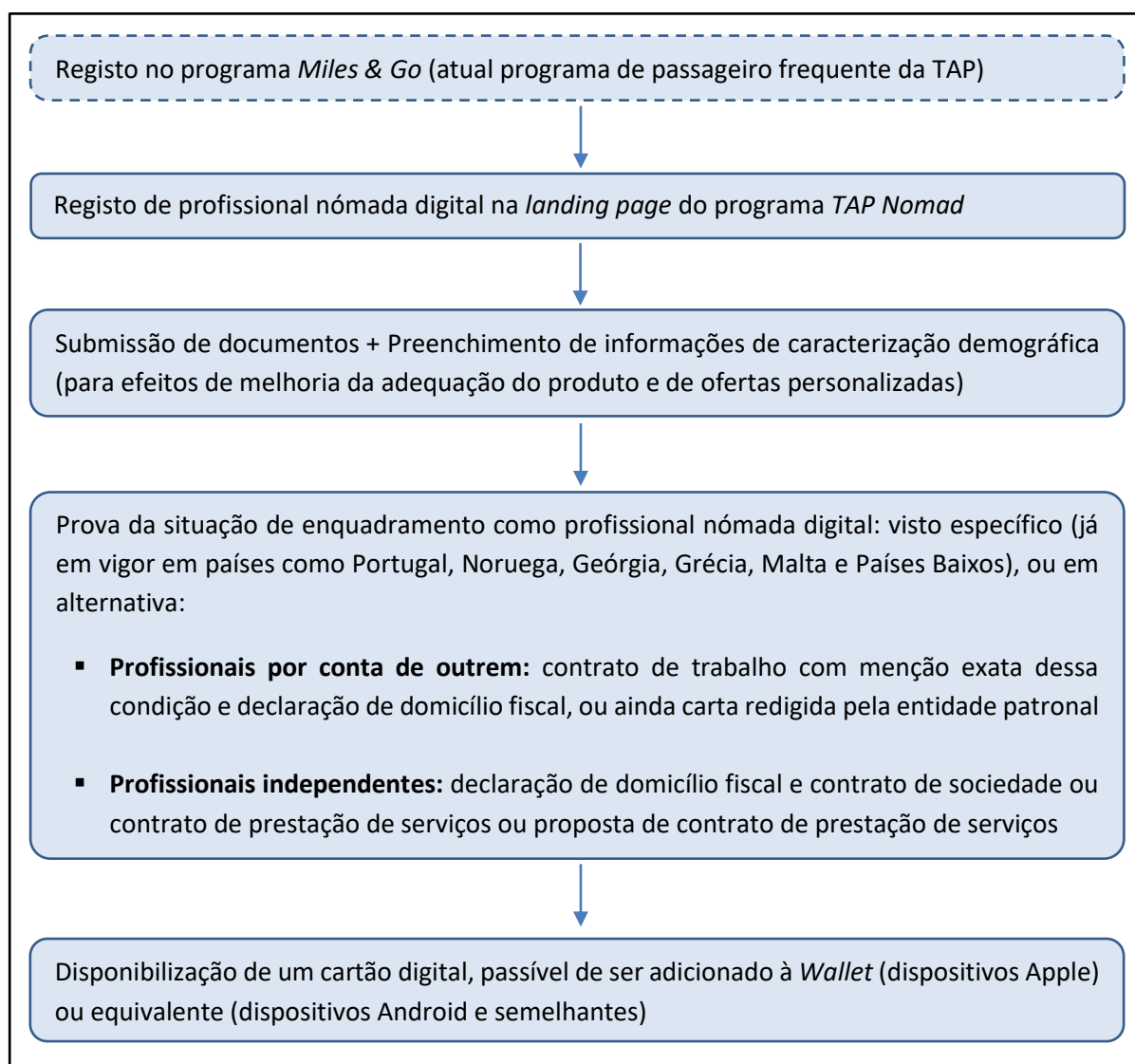


Figura 6.2 – Fluxo de Adesão ao produto TAP Nomad

Fonte: Elaboração Propria (2022)

O *Flight Pass* consiste num passe/assinatura que inclui a possibilidade de reserva de um determinado número de voos, a realizar num período específico, pagando apenas as taxas de aeroporto e de segurança. O cliente poderia reservar os voos que pretende em momento posterior à compra, e conforme as suas necessidades pessoais e profissionais. O Anexo M ilustra detalhes adicionais deste produto.

A medição do sucesso da iniciativa irá assentar no número de registos feitos na modalidade “*TAP Nomad*”, no website da TAP, bem como do número de *Fligh Pass* adquiridos.

6.3 Estimativa de Custo

A correta implementação e lançamento deste novo produto implica uma estreita coordenação entre os departamentos de Vendas, Comercial, Marketing e *Revenue Management*. Numa primeira fase, terá de ser levada a cabo uma análise das rotas passíveis de integrarem o dito *Flight Pass*, ou, em oposição, que devam ser excluídas (por motivos de procura elevada constante, operacionais ou outros, por exemplo).

Prevê-se um custo geral de 38.000 euros para o lançamento inicial da campanha, segundo o *breakdown* infra:

Quadro 6.1 – Ações e estimativa de custo

Ação / Investimento	Custo
Criação de nova subárea no website: <i>flytap.com/nomad</i>	5.000€
Atualização da plataforma de reservas Amadeus	10.000€
Conteúdos para o sistema de entretenimento a bordo (IFE)	5.000€
Conteúdos para redes sociais (Instagram, Facebook e Twitter)	3.000€
Publicidade em <i>mupis</i> digitais (Metro de Lisboa) – 3 meses	4.500€
Criação de Plataforma para acordos/parceiras	4.500€
Desenvolvimentos de IT	6.000€
Fonte: Elaboração Própria (2022)	38.000€

6.4 Plano de Comunicação

De forma a que este novo produto e abordagem ao público de profissionais nómadas digitais sejam amplamente conhecidos por aquela comunidade, torna-se imprescindível desenhar o respetivo plano de comunicação, com as seguintes características:

- Trabalho conjunto com a agência de publicidade parceira da TAP.
- A atual situação financeira da companhia, em conjunto com a imagem social fragilizada, implica que a estratégia delineada seja cautelosa, eficiente e eficaz nos resultados a que se propõe.
- Canais de comunicação: propõe-se a utilização dos canais internos (website e sistema de entretenimento a bordo – IFE) e canais externos (sobretudo na vertente de marketing digital e redes sociais).

6.5 Proposta de Cronograma

A duração prevista para este projeto é de 1 ano, de acordo com o seguinte cronograma:

Figura 6.3 – Implementação (ações e duração)

Ação	Duração	Período											
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Desenho e definição da estrutura final do produto	2 meses												
Reunião e avaliação de rotas-chave com Rev. Manag.	1 semana												
Implementação	2 meses												
Desenho e criação de novas <i>tabs</i> : website e app mobile	1 mês												
Reunião com agência de publicidade + design	2 semanas												
Campanha ativa: meios internos	6 meses												
Campanha ativa: meios externos	4 meses												

Fonte: Elaboração Própria (2022)

7. Conclusões e Limitações

O mercado da aviação comercial, nomeadamente o de transporte de passageiros, é altamente volátil e sensível às transformações socioeconómicas e a fenómenos sanitários, como foi o caso da Covid-19, mais recentemente. Sem que nada o fizesse prever, e depois de vários anos de crescimento exponencial, estrangulamento de recursos e uma procura extremamente elevada, surge uma crise sanitária que obriga o mundo inteiro a parar, e interrompe dinâmicas que há muito não conheciam esse estado. Assim, várias companhias aéreas foram mesmo obrigadas a declarar falência e terminar as suas operações, enquanto outras foram auxiliadas pelos respetivos governos, com o aval da União Europeia. É neste grupo que se insere a TAP Air Portugal, e é neste contexto que surge a necessidade de reinvenção e de uma nova aproximação a um *target* de clientes que se tornou ainda mais relevante: os profissionais nómadas digitais. Por isto, foi desenvolvido o presente projeto, com o objetivo de desenvolvimento de um novo produto, direcionado aos profissionais anteriormente mencionados, e ao encontro das necessidades deste novo *target*.

Da análise da literatura disponível, concluímos que existem vantagens no envolvimento do cliente no processo de desenvolvimento da empresa e dos seus produtos, criando-se simultaneamente uma relação de proximidade e *engagement*. É prática comum existir a contratação de parceiros externos para criação e lançamento de campanhas, aproveitando-se assim o conhecimento holístico do meio, e maximizando o alcance dos investimentos (usualmente elevados) que são levados a cabo.

Por isto que foi indicado, e numa fase inicial, foram então definidos quatro objetivos específicos, que visavam orientar o presente projeto e cujas respostas dariam insights preciosos sobre este público-alvo. Por um lado, através da caracterização demográfica dos profissionais nómadas digitais inquiridos, foi possível confirmar a dispersão destes profissionais (aspeto típico desta modalidade de trabalho) assim como uma prevalência das faixas etárias até aos 40 anos. Em parte, devido ao regime habitualmente não sedentário em que vivem, os profissionais nómadas digitais são, sobretudo, solteiros e sem filhos. Os que são progenitores, ocuparam esse estatuto recentemente, com filhos bebés e/ou crianças jovens.

Por outro lado, pretendeu-se caracterizar as habilitações e enquadramento profissional dos profissionais nómadas digitais, tendo sido possível concluir que a grande maioria possui uma Licenciatura ou Mestrado, e apenas uma minoria avançou para um Doutoramento ou não ingressou no Ensino Superior. O número de nómadas digitais aumentou nos últimos 7 anos, e de forma mais acentuada, nos últimos 3 (dois dos quais perante a pandemia sanitária de Covid-19). Acerca das áreas profissionais específicas em que exercem funções, concluiu-se que existe bastante variedade, não sendo possível circunscrever ou associar esta modalidade de trabalho a um setor concreto, apenas.

Foi ainda intenção deste projeto compreender os hábitos de viagem dos inquiridos, de onde se depreendeu que a sua estadia nas atuais localizações é, relativamente curta (maioritariamente inferior a 3 anos), e que a alteração de residência ocorre em períodos semelhantes (ou seja, entre 1 e 3 anos). Existem algumas exceções, que após diálogo com alguns profissionais nómadas digitais, se entendeu estarem relacionadas com boas perspetivas de vida na localização onde se encontram, e que os faz prolongar a sua estadia, ou ainda, o relacionamento com alguém desse país/cidade, e a vontade de aí permanecer mais tempo antes de nova mudança. O avião destaca-se entre os meios de transporte utilizados, seja em viagens de cariz profissional ou de lazer. Grande parte dos profissionais nómadas digitais são membros de um programa de passageiro frequente, sendo que os restantes mostram abertura para se virem e tornar igualmente membros, caso as vantagens apresentadas sejam mais direcionadas às suas necessidades. Importa aqui referir que, em quase todos estes programas, as milhas acumuladas têm um prazo de validade associado, pelo que outras vantagens são relevantes para aumentar a aceitação e envolvimento com estes programas.

Por fim, o interesse demonstrado num eventual novo produto foi unânime, em parte, devido aos motivos que atrás foram mencionados. A amostra de profissionais inquiridos é reveladora da vontade de poder ter acesso a algumas regalias adicionais, sobretudo relacionadas com: preços e ambiente de trabalho, tanto no aeroporto como a bordo. Adicionalmente, foi detetada uma dificuldade no encontro de habitação nos locais para onde se deslocam, seja a nível de oferta disponível em quantidade, como dos valores praticados.

A pesquisa levada a cabo, em conjunto com a agregação de informação relevante e os dados estatísticos obtidos com o questionário, permitem uma humilde, mas pertinente contribuição para a área da gestão e do marketing. Vejamos que, tratando-se de uma realidade tão recente e dinâmica, reveste-se de alguma complexidade no seu acompanhamento, pelo que todas as abordagens que vão sendo realizadas (ainda que para fins distintos, como campanhas publicitárias, desenvolvimento de negócio ou projetos académicos), trazem *insights* relevantes para todos quantos pretendem perceber um pouco melhor esta prática.

Como em qualquer projeto desta natureza, foram identificadas algumas limitações, ao longo da sua elaboração. A nível externo, podem ser nomeadas a falta de literatura relacionada com o tema específico dos profissionais nómadas digitais, facilmente percebido, pelo facto de se tratar de um fenómeno relativamente recente. Além disso, o período de pandemia intensificou esta modalidade, e estão a decorrer vários estudos mais aprofundados, que a curto/médio prazo, fornecerão decerto dados reveladores concretos. A nível interno, importa referir que, à semelhança de qualquer companhia aérea, a TAP Air Portugal nutre elevada preocupação com as suas informações internas: políticas, estatísticas, comerciais e restantes. Por assim ser, o acesso às informações foi restrito, porém, considerado suficiente para uma fase introdutória do presente projeto.

Referências Bibliográficas

- Addepalli, S., Pagalday, G., Salonitis, K., & Roy, R. (2018). Socio-economic and demographic factors that contribute to the growth of the civil aviation industry. *Procedia Manufacturing*, 19, 2–9. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.01.002>
- ANAC. (2022). *Monitorização Mensal do Tráfego Aéreo nas Infraestruturas Aeroportuárias Nacionais*.
- Arnaud de Baynast, Pedro Dionísio, Julien Lévy, Vicente Rodrigues, & Jacques Lendrevie. (2021). *Mercator 25 Anos - O Marketing na Era Digital* (2.^a ed.). D. Quixote.
- Aroles, J., Granter, E., & Vaujany, F. (2020). ‘Becoming mainstream’: the professionalisation and corporatisation of digital nomadism. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 114–129. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12158>
- Bonneux, L., & Damme, W. v. (2010). Preventing iatrogenic pandemics of panic. Do it in a NICE way. *BMJ*, 340(jun09 3), c3065–c3065. <https://doi.org/10.1136/bmj.c3065>
- Cohen, S. A. (2011). Lifestyle travellers. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1535–1555. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.02.002>
- Dolnicar, S., Grabler, K., Grün, B., & Kulnig, A. (2011). Key drivers of airline loyalty. *Tourism Management*, 32(5), 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.08.014>
- Enkel, E., Kausch, C., & Gassmann, O. (2005). Managing the Risk of Customer Integration. *European Management Journal*, 23(2), 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.02.005>
- Galloway, A. (2005). Non-Probability Sampling. Em *Encyclopedia of Social Measurement* (pp. 859–864). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00382-0>
- Gassmann, O., Sandmeier, P., & Wecht, C. H. (2006). Extreme customer innovation in the front-end: learning from a new software paradigm. *International Journal of Technology Management*, 33(1), 46. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2006.008191>
- Ghazinoory, S., Ghazinoory, S., Zadeh, A. E., & Memariani, A. (2007). Using Actor-Network Theory to identify the role of IT in cognitive science in Iran View project IP Management View project Fuzzy SWOT analysis. Em *Article in Journal of Intelligent and Fuzzy Systems* (Vol. 18). IOS Press. <https://www.researchgate.net/publication/220256472>
- Håkan Håkansson. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach* (1.^a ed.). John Wiley & Sons, Ltd. .
- IMF. (2022). *World Economic Outlook*.
- Joseph Kim Keung Ho. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research*.
- Kim, S., Jang, J., & Kim, I. (2022). The role of passengers’ involvement in cause related marketing: Moderated mediation effects of brand attitude and brand consciousness in the airline industry.

- International Journal of Sustainable Transportation*, 16(7), 585–596.
<https://doi.org/10.1080/15568318.2021.1914788>
- McDonald, M., Christopher, M., & Bass, M. (2003). Marketing planning. Em *Marketing* (pp. 107–131). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-4039-3741-4_6
- Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Otto, J. E., & Ritchie, J. R. B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165–174. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(96\)00003-9](https://doi.org/10.1016/0261-5177(96)00003-9)
- Philip Kotler, Iwan Setiawan, & Hermawan Kartajaya. (2017). *Marketing 4.0*. Actual Editora.
- Philip Kotler, & Kevin Lane Keller. (2006). *Administração de marketing* (12.^a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Polonsky, M. J., & Speed, R. (2001). Linking sponsorship and cause related marketing. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1361–1389. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006484>
- Singh, R., Sarangal, R. K., & Singh, G. (2022). The Impact of Micro and Macro Environment on Entrepreneurial Success: Case of J&K MSMEs. *FIIIB Business Review*, 11(1), 94–106. <https://doi.org/10.1177/231971452111061809>
- Storbacka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21–38. <https://doi.org/10.1108/09564239410074358>
- Vanpoucke, E. (2011). Critical success factors simplified: implementing the powerful drivers of dramatic business improvement, by M. T. Howell. *International Journal of Production Research*, 49(11), 3427–3428. <https://doi.org/10.1080/00207543.2010.501553>
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan* (3.^a ed.). Kogan Page.
- Wittmer, A., & Bieger, T. (2011). Marketing in Aviation. Em *Aviation Systems* (pp. 135–155). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20080-9_7
- Wood, M. B. (2017). *Essential Guide to Marketing Planning* (4.^a ed.). Pearson.

Webgrafia

Air Transport Action Group. (2022). *Facts and figures*.

<https://www.atag.org/facts-figures.html> | 30/08/2022 | 10:50h

Banco de Portugal. (2022). *Projeções económicas*.

<https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas> | 02/09/2022 | 15:30h

MBO Partners. (2021). *Digital Nomads: Advancing the Next Way of Working*.

<https://www.mbopartners.com/state-of-independence/2021-digital-nomads-research-brief/> |
30/08/2022 | 11:30h

Portal das Finanças. (2022). *Folhetos informativos e outra documentação*.

https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio_contribuinte/Folhetos_informativos/Documents/IRS_RNH_PT.pdf | 09/09/2022 | 21:00h

PriceWaterhouseCoopers. (2022). *O novo Aeroporto de Lisboa*.

<https://www.pwc.pt/pt/industrias/turismo/novo-aeroporto-de-lisboa/condicao-atual.html> |
18/09/2022 | 19:00h

QuantumWorkPlace. *The future of work*.

<https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/remote-work-statistics> | 22/09/2022 |
12:30h

Savills. (2021). *Lisboa eleita a melhor cidade para trabalhar remotamente*.

https://www.savills.pt/research_articles/254855/327973-0 | 22/09/2022 | 20:50h

Anexo A – Questionário

Survey – DIGITAL NOMADISM - TRAVELLING HABITS & WISHES

This survey was prepared within the scope of an ISCTE-IUL Master's Thesis, in partnership with a legacy airline. The information collected will be treated anonymously and confidentially. Your cooperation is essential and will only take you about 4 minutes.

The focus is to understand the needs and desires of digital nomad professionals regarding the possible development of a new product/fare/set of benefits by this airline.

Part 0 – Confirmation

Q0. Are you a digital nomad? E.g. someone who works remotely and carries out their work in different destinations.

- Yes (continua questionário)
- No (termina aqui)

Part I - Demographic Data

Q1. What is your nationality?

- Free answer

Q2. Select your gender:

- Male
- Female
- Other

Q3. Select your age group:

- 18 to 24 years old
- 25 to 31 years old
- 32 to 38 years old
- 39 to 45 years old
- 46+ years old

Q4. Select your current marital status:

- Single
- Married
- Separated / Divorced
- Widowed

Q5. Do you have children (any age)?

- Yes
- No

Q5.1. What age range does your child(ren) fall into?

- <2 years old
- 2-11 years old
- 12-19 years old
- 19-27 years old
- 28+ years old

Q6. Select your highest level of education completed:

- Elementary / Middle School
- High School
- Graduate / Master
- Doctorate

Part II - Professional Data

Q7. For how long have you been a digital nomad?

- Less than 1 year
- 1 – 3 years
- 4 – 7 years
- 8+ years

Q8. What is your professional area of work?

- Architecture and engineering
- Arts, culture, and entertainment
- Business, management, and administration
- Communications and media
- Community, social services, and education
- IT
- Science and technology
- Other: please specify (free answer)

Q9. Do you intend to continue working in a nomad modality?

- Yes, for as long as I can (responde 9.1)
- Yes, but only in the medium term (responde 9.1)
- No, I will change as soon as possible (responde 10)

Q9.1 What is the biggest advantage you identify in being a digital nomad?

- Schedule flexibility
- Possibility of travel
- Incentives from destination countries
- Savings by being able to live in cheaper locations
- None in specific

Q10. Where are you currently living (city + country)?

- Free answer

Q11. How long have you been staying there?

- Less than 1 year
- 1 – 3 years
- 4 – 7 years
- 8+ years

Part III - Travelling Habits & Data

Q12. How often do you change your place of residence (on average)?

- Every month or less
- Every 6 months or less
- Every year or less
- Every 2, 3 or more years

Q13. Which mean of transport do you usually use the most, for these trips (changing residence place)?

- Car
- Bus
- Train
- Aircraft
- Boat

Q14. Which mean of transport do you usually use the most, for leisure trips (e.g vacations)?

- Car
- Bus
- Train
- Aircraft
- Boat

Q15. Are you a member of any frequent flyer program?

- Yes: name the airline(s)
- No

Q15.1 What is your current tier in that program?

- I don't know
- Regular / Base
- Silver and equivalent
- Gold / Platinum / Senator / HON Circle and equivalent

Q15.2 What is the reason for not being a member of any program?

- I don't think they have any interesting benefits
- I am afraid I will receive undesired marketing communications (email, SMS and others)
- I do not want to provide my personal data
- I never thought about joining, but it's something I'll consider in a near future
- Other: free answer

Part IV - Needs & Desires

Q16. Would you be interested in a possible new product for digital nomads? (Programme, service, fare)

- Yes
- No

Q17. How do you rank the importance of the following features in a possible new product? From 1 (not important at all) to 5 (very important).

- Agreements with accommodation agencies
- Access to a fast/stable internet connection in the airport terminal
- Access to a work area (quieter environment), with power outlets
- Lounge access
- In-flight Wifi connection (basic pack + additional MB at a special price)
- Reservation of an aircraft seat with power/USB outlet
- Access to special fares, for flights departing/arriving in periods with lower demand
- Access to a credit card with mileage accrual benefits
- Exclusive access to the purchase of a flight pass (with a number of flights included)
- Possibility of connecting/expanding the computer/tablet desktop on the IFE screen (applicable on aircraft that provide IFE system)
- Permanent voluntary passenger status, in the event of an overbooked flight in exchange for a lower price (a)

(a) This would mean accepting that the legal compensation to be received would be in the form of a voucher and at a fixed amount, agreed in advance with the airline. Transfer to the next available flight would always be included.

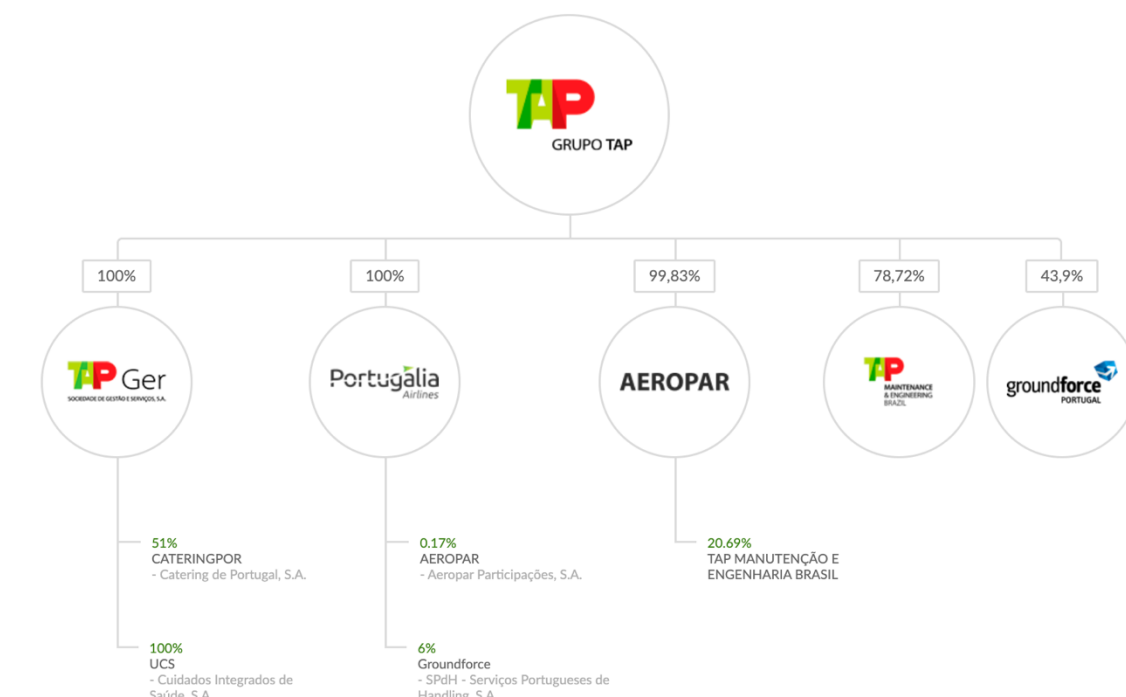
Q18. What are the two biggest difficulties you identify in being a digital nomad?

- Establish bonds/friendships
- Cultural shock
- Different time zones
- Finding good Wi-Fi coverage/speed
- Finding a new place to live

Q19. Please rank the following factors, in order of importance, when purchasing a flight:

- Price
- Baggage allowance
- In-flight Wifi connection
- Flight departure/arrival time
- Loyalty to a specific airline
- Likelihood of delay/cancellation

Anexo B – Estrutura Acionista da TAP e Participadas

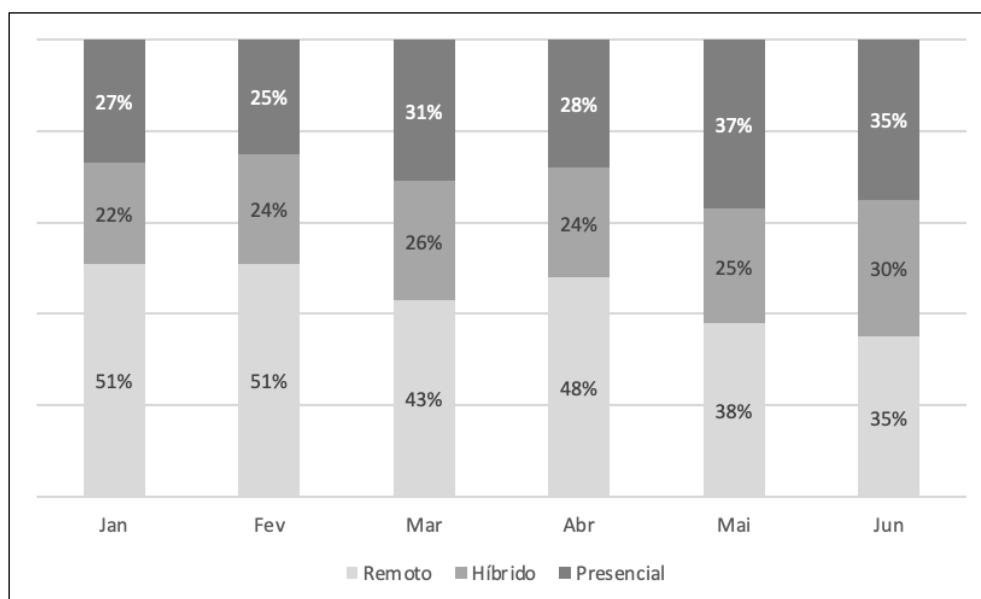


Anexo C – Estrutura Organizacional da TAP

Empresas participadas 100% • TAPGER Sociedade de Gestão e Serviços, S.A. 100% • Portugália (Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.) 99,83% • Aeropar Participações, Ltda. 78,72% • TAP Manutenção e Engenharia Brasil, S.A. 43,9% • Groundforce Portugal (Serviços Portugueses de Handling, S.A.)	Acionistas da TAP, SGPS, S.A 50% • PARPÚBLICA (SGPS, S.A.) 45% • República Portuguesa, através da Direção-Geral do Tesouro e Finanças 5% • Outros
Acionista da TAP Air Portugal 100% • República Portuguesa, através da Direção-Geral do Tesouro e Finanças	Acionista da TAP Logistics Solutions, S.A. 100% • TAP Air Portugal

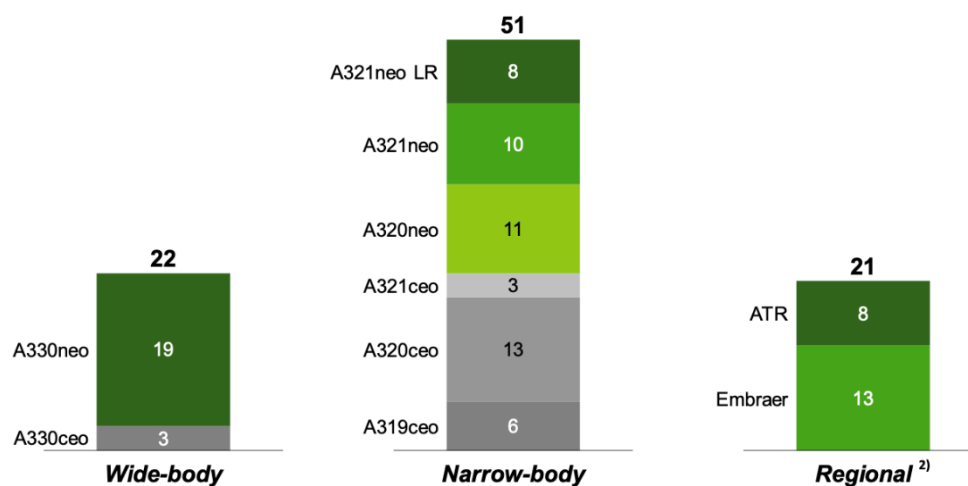
Anexo D – Distribuição de trabalhadores, por regime de trabalho

(Est. 1ºS, 2021) | Fonte: Quantum Workplace, 2021



Anexo E – Composição da Frota Operacional

Composição da frota operacional¹⁾ da TAP a 31 de dezembro de 2021



1) a frota em operação comercial a 31 de dezembro de 2020 pode diferir da frota total por não contemplar aeronaves em processo de *phase-out* / *phase-in*

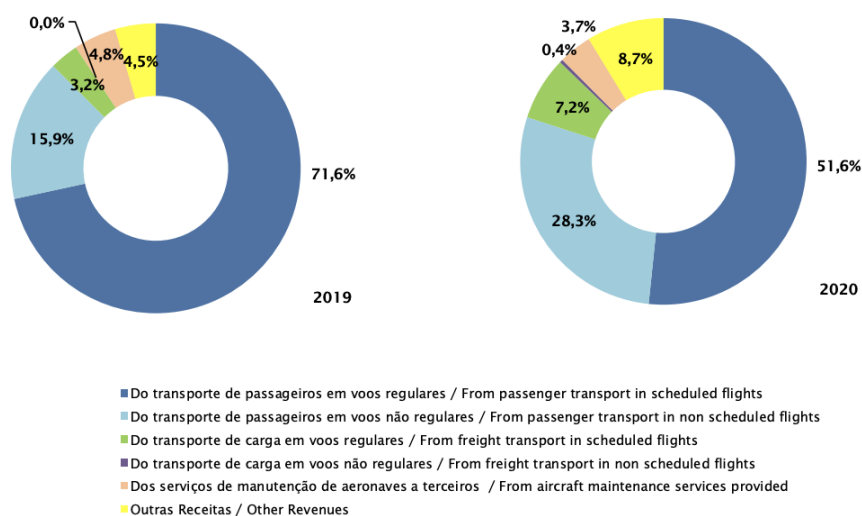
2) Frotas da White e Portugalia, em regime de *wet-lease*.

Anexo F – Posição Financeira e Performance Operacional

Performance Económico-Financeira

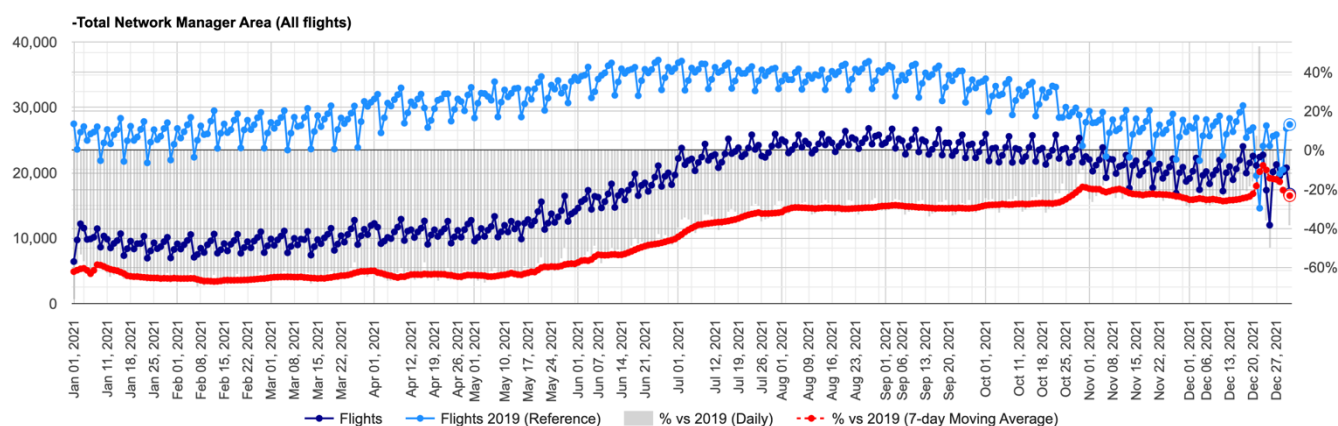
TAP, S.A. Consolidado EUR milhões	FY21	FY20	Variação	
			Valor	%
Rendimentos operacionais	1.388,5	1.060,2	328,4	+31,0%
Passagens	1.067,2	848,4	218,8	+25,8%
Manutenção	54,2	67,9	-13,7	-20,1%
Carga e Correio	236,2	125,7	110,5	+88,0%
Outros rendimentos	30,9	18,2	12,7	+69,4%
Gastos operacionais	2.877,2	2.024,9	852,3	+42,1%
Combustível para aeronaves	340,5	260,5	80,0	+30,7%
Custos Operacionais de Tráfego	372,2	350,8	21,4	+6,1%
Custos com o Pessoal	373,4	419,7	-46,3	-11,0%
Gastos com manutenção de aeronaves	19,4	24,4	-5,0	-20,5%
Custo dos materiais consumidos	30,2	40,3	-10,1	-25,1%
Custos comerciais, marketing e comunicação	71,4	69,2	2,2	+3,2%
Imparidade de contas a receber, inventários e Provisões	51,4	44,1	7,3	+16,7%
Outros gastos	118,3	125,0	-6,7	-5,3%
Reestruturação	-14,2	96,1	-110,3	-114,8%
Outros itens não recorrentes	1.024,9	10,3	1.014,7	>+200%
Depreciações, amortizações e perdas por imparidade	489,7	584,7	-95,0	-16,2%
EBIT (Resultado Operacional)	-1.488,7	-964,8	-523,9	s.s.
Margem EBIT	-107,2%	-91,0%	-16,2 p.p.	s.s.
EBIT Recorrente ¹⁾	-478,0	-858,4	380,4	s.s.
Margem EBIT Recorrente	-34,4%	-81,0%	+46,5 p.p.	s.s.
Juros e rendimentos similares obtidos	34,0	33,6	0,4	+1,2%
Juros e gastos similares suportados	-293,6	-245,8	-47,8	+19,4%
Rendimentos / Gastos de <i>Overhedge</i>	8,7	-165,3	174,0	+105,2%
Diferenças de câmbio líquidas	-175,5	162,1	-337,6	<-200%
Resultado antes de impostos	-1.915,1	-1.180,2	-734,9	s.s.
Imposto sobre o rendimento	316,0	-50,1	366,1	>+200%
Resultado líquido do período	-1.599,1	-1.230,3	-368,9	s.s.
EBITDA ²⁾	-999,0	-380,1	-618,9	s.s.
Margem EBITDA	-71,9%	-35,9%	-36,1 p.p.	s.s.
EBITDA Recorrente ³⁾	11,7	-273,7	285,5	s.s.
Margem EBITDA Recorrente	0,8%	-25,8%	+26,7 p.p.	s.s.

Anexo G – Receitas das Companhias Aéreas Nacionais (ANAC)

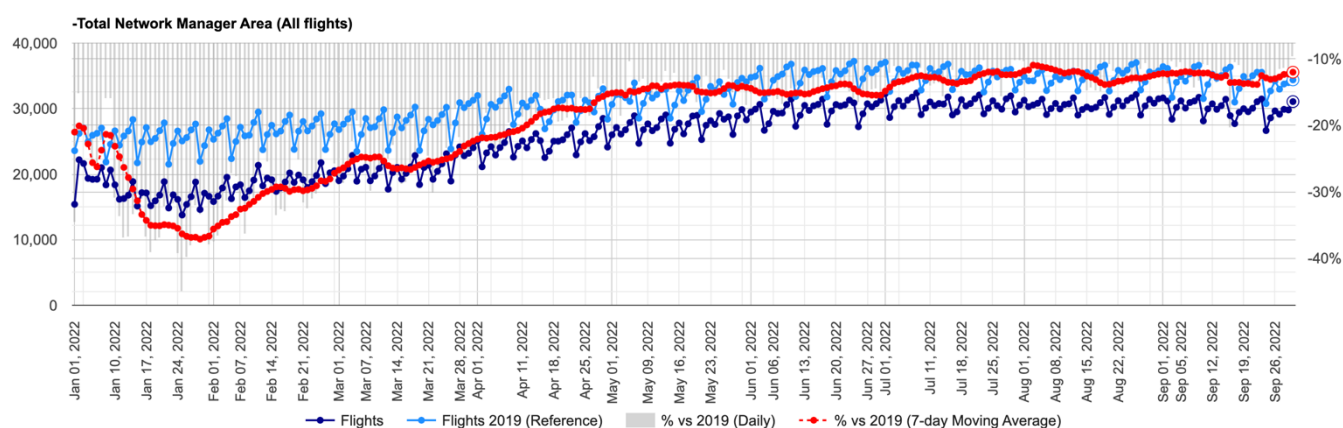


DO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS EM VOOS REGULARES / FROM PASSENGER TRANSPORT IN SCHEDULED FLIGHTS	2019	2020
TRÁFEGO DOMÉSTICO / DOMESTIC TRAFFIC		
Em aeronaves da Empresa / In companies's aircraft	329 727	157 287
Em operações de "code-share" / In code-share operations	3 954	756
Em aeronaves alugadas / In leased aircraft	22 806	1 076
TRÁFEGO INTERNACIONAL / INTERNATIONAL TRAFFIC		
Em aeronaves da Empresa / In companies's aircraft	2 741 501	786 276
Em operações de "code-share" / In code-share operations	1 771	247
Em aeronaves alugadas / In leased aircraft	54 425	2 031
SUB-TOTAL	3 154 184	947 673
DO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS EM VOOS NÃO REGULARES / FROM PASSENGER TRANSPORT IN NON SCHEDULED FLIGHTS		
Em aeronaves da Empresa / In companies's aircraft	613 896	503 842
Em operações de "code-share" / In code-share operations	0	2 993
Em aeronaves alugadas / In leased aircraft	85 086	13 310
SUB-TOTAL	698 982	520 145
TOTAL DO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS / TOTAL PASSENGER TRANSPORT	3 853 166	1 467 818

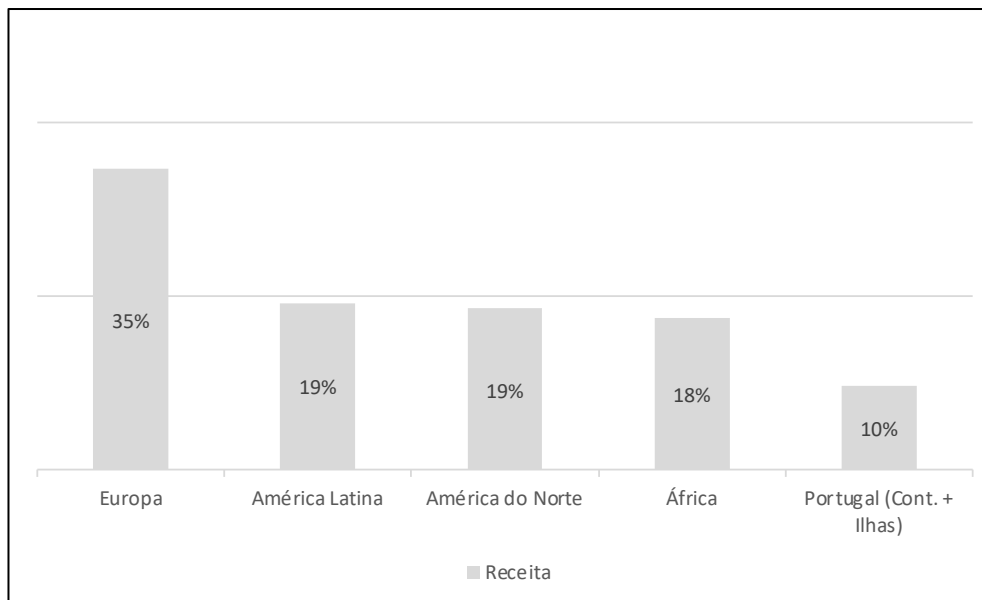
Anexo H – Variação de Tráfego na Europa 19/21 (Eurocontrol)



Anexo I – Variação de Tráfego na Europa 19/22 (Eurocontrol)



Anexo J – Distribuição Regional da Receita de Passagens Vendidas (TAP)



Anexo K – Rede de Destinos da TAP em 2022



Anexo L – Características das tarifas TAP Air Portugal

Económica				Executiva	
Discount O melhor preço para quem viaja só com bagagem de mão.	Basic Um preço baixo com bagagem de porão incluída.	Classic Ideal para famílias, com flexibilidade e reserva de lugar a um preço acessível.	Plus Mais conforto, flexibilidade e reserva de lugar nas filas dianteiras.	Executive A escolha certa para quem valoriza os benefícios e o conforto da Classe Executiva.	Top Executive Flexibilidade completa desde a reserva até à chegada, com toda a exclusividade.

Anexo M – Características do Flight Pass

1. A compra do *Flight Pass* está reservada a passageiros com estatuto de profissional nómada digital e registo no programa *Miles & Go* válido.
2. O número limite de voos reservados com o *Flight Pass* depende da categoria escolhida: TAP Euro Nomad (10 voos/ano intraeuropeus) ou TAP All Nomad (10 voos/ano intraeuropeus + 5 voos/ano intercontinentais).
3. Limite de reserva de voos até 24h antes (intraeuropeus) e 72h antes (intercontinentais).
4. As reservas têm de ser realizadas no website oficial da TAP.
5. Manutenção do estatuto *Miles & Go* à data de aquisição do passe. Não acumula milhas bónus nem de status.
6. O *Flight Pass* é intransmissível, a utilização é exclusiva ao passageiro que o adquire.
7. Períodos de exclusão definidos para cada ano (incluindo épocas festivas de Natal, Fim de Ano e Páscoa, e mês de Agosto).
8. Preçário de *ancillaries*, por pessoa, mediante reserva antecipada:
 - a. Acesso a lounges selecionados na Europa: 8€
 - b. Acesso a lounges selecionados nos Estados Unidos, América Central, Brasil e África: 15€
 - c. Bagagem extra de 23kg (voos Europa): 15€
 - d. Bagagem extra de 23kg (voos intercontinentais): 25€
9. Possibilidade de reserva antecipada de assento, mediante disponibilidade (Standard ou Comfort).
10. Código exclusivo criado aquando da compra, para utilização e acesso a condições exclusivas em parceiros de alojamento, lazer e *marketplace*.



