



## Universidades Lusíada

Reis, Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos, 1971-

Pereira, Cristina Félix

### **A orientação estratégica para o baixo custo na aviação comercial**

<http://hdl.handle.net/11067/5225>

#### **Metadata**

**Issue Date** 2010

**Abstract** Este artigo pretendeu fazer uma análise abrangente do Marketing de Serviços aplicado ao sector do transporte aéreo. Como objectivo principal deste trabalho efectuou-se uma análise da estratégia de Marketing da transportadora aérea TAP Portugal, com especial enfoque no produto dirigido ao segmento do baixo custo. Pretendeu-se elaborar um Plano de Actividades de Marketing associadas aquele produto específico como forma de recuperação do deficit na procura, actualmente existente no sector da aviação...

This article intended to do an embracing analysis of Services Marketing applied to the air transportation sector. As a main objective of this dissertation it was carried a Marketing strategy analysis of the airline carrier TAP Portugal, with special emphasis in the low cost segment product. It's intended to do a Marketing Activity Plan associated to that specific product in order to overcome the deficit in the actual demand in the commercial aviation sector. It is concluded that sectorial compet...

**Keywords** Transportes Aéreos Portugueses, 1945- - Marketing, Aeronáutica comercial - Marketing - Portugal, Aeronáutica comercial - Custos - Portugal

**Type** article

**Peer Reviewed** No

**Collections** [ULL-FCEE] LEE, n. 10 (2010)

This page was automatically generated in 2020-11-24T12:58:11Z with information provided by the Repository

# **A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O BAIXO CUSTO NA AVIAÇÃO COMERCIAL**

*Felipa Lopes dos Reis*  
Doutora em Gestão (Universidade Lusíada)  
Professora na Universidade Aberta

*Cristina Félix Pereira*  
Mestre em Gestão (Universidade Lusíada)



**Resumo:** Este artigo pretendeu fazer uma análise abrangente do Marketing de Serviços aplicado ao sector do transporte aéreo. Como objectivo principal deste trabalho efectuou-se uma análise da estratégia de Marketing da transportadora aérea TAP Portugal, com especial enfoque no produto dirigido ao segmento do baixo custo. Pretendeu-se elaborar um Plano de Actividades de Marketing associadas aquele produto específico como forma de recuperação do deficit na procura, actualmente existente no sector da aviação comercial. Este estudo conclui que a competitividade no seio do sector obriga a que as companhias de serviço regular adaptem o seu modelo de funcionamento para alargarem a sua oferta com produtos competitivos no segmento do baixo custo. No entanto não podem reduzir os seus serviços aos de uma transportadora low cost pura, uma vez que os seus clientes esperam um nível mínimo de qualidade e regalias.

*Palavras-chave:* Marketing, Serviços, Transporte, Alianças, Estratégia

**Abstract:** This article intended to do an embracing analysis of Services Marketing applied to the air transportation sector. As a main objective of this dissertation it was carried a Marketing strategy analysis of the airline carrier TAP Portugal, with special emphasis in the low cost segment product. It's intended to do a Marketing Activity Plan associated to that specific product in order to overcome the deficit in the actual demand in the commercial aviation sector. It is concluded that sectorial competitiveness obliges that regular service companies must adapt their functional model by offering competitive products for the low cost segment. Nevertheless, they can't reduced their services to pure low cost standard because clients expect a minimum level of quality and frills.



## 1. Introdução

Nos últimos anos assistiu-se a uma evolução muito significativa neste sector da actividade económica, com a redefinição das estratégias empresariais para atender aos desafios da crescente globalização, bem como a necessidade de atender às preocupações ambientais e uma maior premência na correcta identificação da melhor abordagem estratégica para enfrentar os desafios derivados das mutações na envolvente sectorial ao nível global.

O mercado do transporte aéreo adquiriu uma nova dinâmica após a desregulamentação, assistindo-se na década de 90 a um aumento da oferta e da concorrência, sustentadas pelo acompanhamento tecnológico dos fabricantes de aviões.

Para sobreviver a essa concorrência cada vez mais intensa, assistiu-se no final da década de 90 a reestruturações e associações entre transportadoras aéreas. A erupção dos conflitos no Afeganistão e no Iraque a par da ameaça terrorista contribuíram em acréscimo para o declínio da procura. Por outro lado, a instabilidade económica daí decorrente, favorece a implantação das transportadoras de baixo custo ou low cost, que pretendem captar mercado às transportadoras regulares praticando uma concorrência agressiva ao nível do preço.

No início de 2009 despoletou-se uma crise económica generalizada, iniciada nos EUA com o escândalo Madoff, que rapidamente alastrou às economias europeias gerando uma recessão a nível mundial. O impacto no sector da aviação fez-se desde logo sentir na procura deste serviço. Este constituiu mais um factor imponderável que acentuou a competitividade já bastante estimulada com o crescente aumento do preço dos combustíveis e o novo desafio derivado da emergência das transportadoras low cost.

A abordagem estratégica tradicional das designadas transportadoras aéreas de serviço regular (companhias “de bandeira” e outras de serviço completo) teve de se redimensionar e ajustar à emergência notória e agressiva de uma nova estirpe de companhias aéreas cujo serviço prestado se resume ao mero transporte do cliente do ponto A para o ponto B sendo qualquer serviço complementar categorizado como regalias ou “frills” e nesse âmbito cobrado separadamente com valores por vezes bastante inflacionados. Serviço de bordo,

check-in presencial e transporte de bagagem não estão incluídos na tarifa como acontece nas tradicionais companhias aéreas de serviço regular como a KLM, British Airways e TAP Portugal.

Este novo modelo de funcionamento, num sector marcadamente transnacional, provocou a emergência de uma nova procura, composta quer por clientes que doutra forma não teriam capacidade financeira para viajar, quer por outros clientes sensíveis ao preço que não se importam de dispensar as ditas regalias em favor de uma economia de despesa.

A forte competição obriga ao aumento da produtividade e rentabilidade, que não sendo potenciadas podem inclusivamente comprometer a sobrevivência da companhia. Torna-se necessário maximizar o coeficiente de ocupação também designado "load factor" das aeronaves, uma vez que todo o assento num avião que não é vendido constitui receita perdida para sempre, dado o carácter de inseparabilidade do serviço. Essa inseparabilidade traduz a obrigatoria simultaneidade entre produção e consumo característica de qualquer prestação de serviço, o que impossibilita por outro lado o seu armazenamento. Esta característica realça a importância do equilíbrio entre a oferta e a procura.

Na procura desse equilíbrio utilizam-se técnicas reguladoras como o overbooking, quando a procura é superior à oferta, para reduzir o impacto dos no-shows. No caso oposto em que a oferta supera a procura, o custo inerente a uma capacidade instalada exagerada obriga a redimensionar essa capacidade permanente, recorrendo se necessário, a contratações ou alugueres pontuais em picos de procura.

Para além das estratégias particulares de cada companhia é impensável descurar a evolução no sentido da globalização. Essa globalização induziu a formação de alianças entre companhias aéreas com vista à melhoria da rentabilidade e capacidade de sobrevivência dos seus membros.

A TAP Portugal integra desde 2005 a Star Alliance, que é a maior aliança actualmente existente, composta por 21 companhias aéreas associadas e outras quatro candidatas.

Uma aliança conjuga as sinergias dos seus membros na expansão da sua rede para um alcance planetário. Os membros por sua vez beneficiam desse alcance alargado para a sua prestação e conseqüente acréscimo de clientes, utilizam recursos comuns com a inerente poupança de custos, e coordenam escalas mais expeditamente, sendo o esforço exigido a cada membro muito menor do que o requerido em situação de operação isolada. Materializa-se desta forma um dualismo simbiótico que concomitantemente aumenta a conveniência e comodidade do passageiro.

O serviço de transporte aéreo, sendo intangível e efémero, é experienciado enquanto resultado de um acto ou desempenho. O seu grau de intangibilidade é bastante elevado, não sendo porém um serviço puro pelos restantes serviços tangíveis que o complementam, como a alimentação, o entretenimento e até o conforto do avião. O desempenho global dessa prestação é que irá ser avaliado

pelo cliente.

Também o envolvimento do cliente neste processo produtivo é parte importante no sucesso do seu desempenho. No âmbito do transporte aéreo tem havido um envolvimento cada vez maior do cliente no processo produtivo. O desenvolvimento das novas tecnologias em muito contribuiu para esta evolução. É hoje comum reservar e pagar os bilhetes de avião via internet anulando a necessidade de deslocação a um balcão. O check-in presencial está cada vez mais a ser transferido para o canal internet.

Desta forma o maior envolvimento do cliente no serviço confere-lhe por inerência um papel mais activo e qualquer orientação estratégica para posicionar a companhia aérea deve ser por isso feita na perspectiva do cliente, uma vez que é este que vai ditar o seu posicionamento.

Actualmente cada companhia aérea procura servir não apenas um único grupo de clientes, mas dividem o mercado em vários grupos ou segmentos com características, necessidades e perfis de consumo semelhantes, para os quais criam produtos distintos. Esta estratégia revela-se bastante competitiva se os produtos desenvolvidos forem os mais adequados para cada segmento alvo, o que se confirma pela sua aceitação. Tem de se ter também especial atenção aos "halo-customers", que são clientes situados nas franjas ou periferia do segmento alvo e que podem considerar a oferta atraente contribuindo para o sucesso do produto.

A empresa deve então concentrar os seus esforços no segmento de mercado onde se inserem os seus potenciais clientes, ou seja, aqueles que terá capacidade para satisfazer melhor. A segmentação do mercado permite-lhe focar-se num grupo de consumidores com necessidades específicas e perfis semelhantes, que terão tendência a perceber e reagir de modo semelhante uma determinada estratégia de Marketing.

A melhor abordagem consiste em oferecer o maior valor possível ao cliente pois este está continuamente atento e disposto a optar pela oferta do mercado que lhe ofereça a melhor relação custo/benefício. A melhor estratégia que uma transportadora pode aplicar é a que aposta na diferenciação da sua oferta relativamente à concorrência.

A TAP Portugal consciente da necessidade de uma abordagem eficaz do mercado, cuja envolvente é complexa e altamente mutável, reformulou em 2008 a sua oferta diferenciando-a em cinco produtos distintos, direccionando quatro deles para a classe económica e um para a executiva. A cada produto atribuiu uma proposta de valor com a respectiva correspondência no preço e direccionada para os seus segmentos alvo entretanto identificados.

Nessa estratégia não só aperfeiçoou o investimento de grande retorno no segmento Business com a disponibilização de um serviço de nível high class, como reservou o seu produto mais básico para a competição no baixo custo, com o fim de restringir a penetração das low cost no seu mercado procurando a máxima rentabilização dos seus voos. Este produto de carácter promocional



não está permanentemente disponível, emergindo em função da necessidade de impulsionar novos destinos e regular a procura.

O referido produto tem a designação apelativa “tap|discount” e resume-se ao serviço mínimo que a companhia pretende oferecer aos seus clientes cuja mais-valia relativa ao serviço low cost puro se faz pela inclusão de entretenimento de bordo (exceptuando a leitura), serviço de refeições, contabilização parcial de milhas voadas para os passageiros frequentes e a habitual franquia de bagagem.

O problema da rentabilização dos seus voos é desta forma perspectivado e colmatado através da maximização do coeficiente de ocupação.

## 2. Objectivos

Na perspectiva de avaliar a adequação do produto tap|discount aos objectivos que se propõe atingir, desenvolveu-se uma abordagem qualitativa com o objectivo de recolher informação que acrescente valor ao nível da identificação das necessidades e perfis dos clientes que optam ou poderão futuramente optar por este produto, nomeadamente o segmento jovem, considerado estratégico para a TAP neste contexto. Analisou-se a abordagem estratégica da empresa ao mercado e o seu marketing-mix, reflectindo particularmente sobre o produto tap|discount enquanto elemento estratégico de penetração no segmento de baixo custo.

Esmiuçando este objectivo generalista procurou-se apurar elementos mais específicos como a notoriedade da companhia aérea no seio de uma amostra da Comunidade Europeia, factores valorizados pelos diversos clientes bem como as suas necessidades e desejos e o grau de fidelização por parte dos clientes nacionais.

## 3. Hipóteses

Equacionaram-se duas hipóteses que ao invés de serem avaliadas se pretenderam validar através da elaboração de um Plano de Acções de Marketing sustentado nos vários resultados empíricos deste estudo. Com a sua formulação pretendeu-se contribuir para a resolução do problema subjacente à existência do produto tap|discount.

Assim sendo, temos como hipóteses:

H1: A TAP Portugal melhora a estratégia concorrencial aplicada ao segmento do baixo custo, intensificando a diferenciação e captação/retenção de novos clientes.

H2: O produto dirigido ao baixo custo pode constituir uma plataforma inovadora para captar novos clientes.

Como se concluirá mais à frente, as características particulares de

flexibilidade e preço mínimo deste produto adequam-se melhor à inovação e diferenciação necessárias para a captação de uma nova procura.

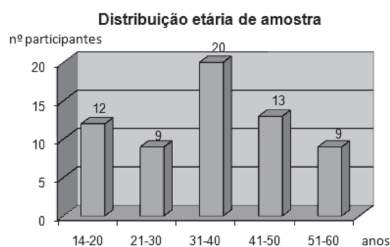
#### 4. Metodologia

A investigação qualitativa foi a metodologia empregue neste estudo que para o efeito se socorreu das três técnicas possíveis de recolha de dados: inquérito, tanto através de questionário como de entrevista, observação directa e análise documental.

A investigação iniciou-se com uma primeira entrevista ao Presidente Executivo da empresa (CEO), o que permitiu obter uma visão global de alto nível da companhia aérea e do Grupo onde está inserida, bem como estratégias actuais e futuras. Identificaram-se problemas internos e pontos fortes assim como o relacionamento com o sector.

Com o objectivo de aprofundar e detalhar os pontos mais relevantes, foram conduzidas mais duas entrevistas presenciais com o responsável de Marketing Comunicação e Imagem, coadjuvado pelo responsável do Marketing Estratégico. Simultaneamente, foi divulgado por vários gestores de 1ª linha, um questionário orientado para a informação cujas respostas foram completadas de forma detalhada pelos inquiridos com melhor capacidade contributiva.

Foi executado um inquérito por questionário a uma população alvo de 80 indivíduos, dos quais se extraiu uma amostra de 63 participações válidas, repartidas por três painéis distintos. Dada a aplicação de diferentes técnicas de amostragem (não aleatória por conveniência e aleatória estratificada) a amostra foi dividida em três painéis distintos aos quais foram entregues três modelos diferentes de questionário adaptados às características e capacidade contributiva de cada painel ou estrato etário.



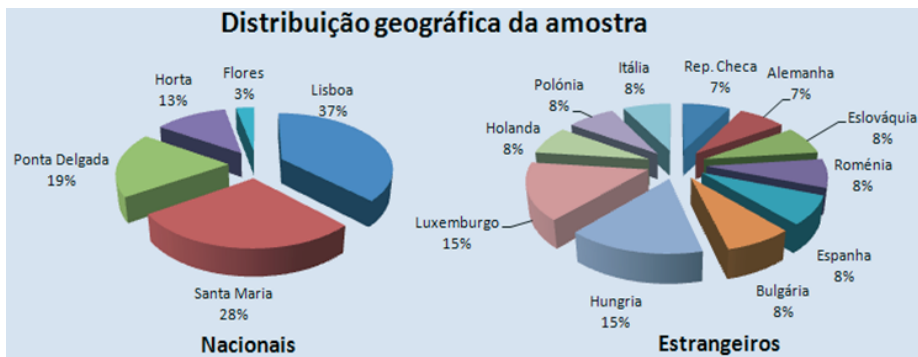
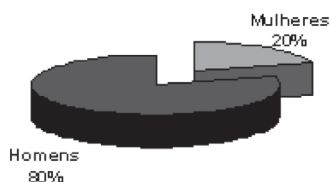
Um painel agregou 13 participantes naturais e residentes noutros países da Europa Comunitária, recrutados no âmbito de uma acção de formação no Eurocontrol. Um segundo painel aglutinou 16 jovens estudantes desde o 9º ano do ensino básico até ao nível universitário e um último painel foi constituído por 34 adultos no exercício de actividade profissional. A totalidade dos inquiridos foi sujeito a uma filtragem

prévia que excluía aqueles em cujo agregado familiar houvesse um colaborador de uma companhia aérea ou que não tivessem tido experiência de voo nos três últimos anos. Desta forma procurou-se assegurar isenção e validade nas participações.

Utilizou-se esta amostra para tentar identificar uma série de objectivos

específicos como sejam as necessidades e desejos dos consumidores constituintes da amostra, a notoriedade da companhia relativamente à concorrência, os factores mais valorizados na prestação do serviço e o grau de fidelização à empresa (real e potencial).

**Distribuição da amostra por género**



A metodologia recorreu a outras ferramentas de análise como seja a análise documental dos Relatórios de Contas e de Sustentabilidade dos últimos dois anos, e de estatísticas da Star Alliance para a TAP Portugal.

Para complementar o diagnóstico necessário recolheram-se evidências da observação directa em voos intra-europeus da companhia aérea e prospectou-se o mercado por simulação para comparação das várias ofertas disponibilizadas pela concorrência directa, transportadoras low cost e operadores web-based.

## 5. Resultados do estudo

### 5.1. Resultado do inquérito por questionário

Os dados primários recolhidos através dos três modelos de questionários entregues foram trabalhados da seguinte forma:

A auscultação pretendia que os inquiridos indicassem por ordem crescente de preferência (valores entre 1 e 9) as transportadoras aéreas cujo serviço em termos globais mais apreciavam dentro das mencionadas no questionário. O objectivo era identificar e ordenar num ranking a preferência pelo tipo de serviço global oferecido. De igual modo se tentou apurar quais os factores decisórios ou prioritários na escolha duma companhia aérea. Não há desta forma cabimento para um tratamento estatístico com base na média amostral, pois apenas interessa contabilizar os valores expressos no intervalo de preferência. A média

calculada é pois uma média das preferências ou seja relativamente aos valores efectivamente expressos para cada companhia ou para cada factor em apreciação. Por ser de leitura inversamente proporcional em que o menor valor corresponde à maior preferência, com o intuito de facilitar uma resposta menos dúbia, houve necessidade de aquando do estabelecimento do ordenamento decorrente, calcular o seu inverso e só então valorizá-lo percentualmente.

Tomemos como exemplo o painel comunitário. As preferências manifestadas vão muitas vezes para as suas transportadoras de bandeira mas quando instados a classificar um conjunto pré-definido de transportadoras dão primazia à KLM e British Airways, relegando a TAP Portugal para a sexta posição pela sua fraca notoriedade nos países de origem.

Inquirido	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	Média	Posição	Ordenamento
British Airways	4		2	2	2	6	3			6	1		3	3,22	2ª	1-KLM
Lufthansa	3	9	1	2		3	4	1	2	5	5	1	4	3,33	3ª	2-British Airways
Iberia	7	2	6			5	5						3	4,67	5ª	3-Lufthansa
TAP Portugal	5		7			4			9	3				5,60	6ª	4-Air France
Air France	6	4	3	2	3	8	2		1		2		3	3,40	4ª	5-Iberia
KLM	1	4	4	2	1	2	1		2	4	4		2	2,45	1ª	6-TAP Portugal
Easyjet	9		8	3		7	6	3					9	6,43	8ª	7-Ryanair
Ryanair	8	3	9	4		9		2		5		2	9	5,67	7ª	8-Easyjet

**Legenda:**

Cx -> Inquirido número x do painel Comunitário

Já os factores críticos na escolha de uma transportadora aérea têm uma valorização diferente consoante ela seja low cost ou regular. No baixo custo a prevalência vai para o preço seguida dos voos directos, enquanto no serviço regular o preço é o menos relevante dos factores, privilegiando-se antes elementos de conveniência como a localização dos aeroportos, voos directos e horários.

Painel Comunitário		
Média da preferência	Low cost	Regular
Serviço bordo	30,03%	35,71%
Preço	80,00%	26,11%
Horários	42,92%	40,98%
Voos directos	59,88%	56,18%
Localização dos aeroportos		52,91%

A análise consolidada dos resultados do inquérito por questionário efectuado, reforçaram a opinião generalizada de elevada sensibilidade ao preço progressivamente diluído por força das estratégias competitivas no sector, dando

lugar a uma nova valorização do serviço de bordo e regalias associadas incluídas no preço.

O segmento jovem, embora com uma menor experiência de utilização deste meio de transporte, é opinativo e usufrui hoje de autonomia e oportunidades superiores à geração parental, ostentando uma postura mais crítica e sugestiva.

Concluimos sem surpresa que a conveniência, rapidez e eficácia são factores críticos de sucesso numa sociedade onde o factor tempo é cada vez mais valorizado e até contabilizado. O cliente privilegia a pontualidade, os aeroportos centrais e

os voos directos ou com ligações expeditas e pouco demoradas. A sensibilidade a estes factores encontra-se já bastante apurada no segmento jovem.

Relativamente à oferta direccionada para o baixo custo sobressaíram as seguintes conclusões:

De uma forma geral, os clientes estão satisfeitos quer com as companhias regulares quer com as low cost, mas ajustam as suas expectativas ao serviço esperado de cada uma delas. Assim quando instados a sugerir melhorias, pretendem que as transportadoras low cost se aproximem do nível de serviço das companhias regulares e que estas pratiquem o mesmo nível de serviço com preços mais baixos, ou aumentem a qualidade do seu serviço, mantendo o preço.

O nível de exigência da qualidade do serviço aumenta nas companhias regulares comparativamente às low cost e a tolerância a falhas diminui em virtude da maior expectativa quanto ao desempenho nomeadamente em relação ao factor pontualidade.

A sensibilidade ao preço é dominante na opção pelo serviço low cost enquanto no serviço regular se valoriza predominantemente a qualidade do serviço prestado e alguns aspectos diferenciadores que justifiquem psicologicamente o pagamento de um preço superior. Assim se explica o investimento que transportadoras como a TAP fazem concomitantemente no seu segmento mais elevado.

Constatou-se que os clientes nacionais têm uma manifesta preferência pelas nossas transportadoras relativamente às concorrentes, com a preferência dos habitantes do arquipélago dos Açores a recair na SATA por razões históricas. No entanto, a recomendação da TAP Portugal é unânime entre os clientes nacionais, sublinhada pelo elevado grau de fidelização à companhia.

Comparativamente, os clientes estrangeiros têm uma maior facilidade em manifestar insatisfação quando não lhes é prestada a atenção requerida, valorizando a pronta e eficaz actuação dos prestadores de serviços. Foi notória a preferência por outras transportadoras aéreas europeias de serviço regular, quer pela fraca notoriedade da TAP na Europa Central quer pela comparação desfavorável relativamente ao atendimento do passageiro. Contudo, na sequência do acompanhamento da diáspora portuguesa característico da transportadora nacional, em países como o Luxemburgo, França, Alemanha e Suíça, com forte tradição de emigração portuguesa, é agradavelmente reconhecida a presença da companhia.

Resumindo, confirmou-se no âmbito do baixo custo a sensibilidade ao preço como factor determinante e primordial de preferência. É secundado pela conveniência dos horários e voos directos, sendo o serviço de refeições, o menos prioritário nas preferências dos clientes.

## **5.2. Resultados da observação directa**

Na observação directa do serviço prestado nas viagens efectuadas na transportadora no último ano, constatou-se uma melhoria no entretenimento de

bordo do médio curso com um novo conceito de televisão Taptv, agora melhorado com uma janela de tradução para linguagem gestual e com uma programação que enfatiza a divulgação das principais cidades portuguesas e seus eventos culturais.

A postura do pessoal de bordo apesar de profissional é por vezes distante e altiva, apontada por vários clientes estrangeiros como menos proficiente no atendimento ao passageiro particularmente em comparação com outras transportadoras europeias. Será porventura um aspecto a ser considerado e melhorado na formação de rotina do pessoal navegante de cabine, uma vez que o serviço de bordo experienciado, na vertente da atenção prestada ao passageiro foi também alvo de alguns comentários desaprovadores no seio do painel Comunitário.

Relativamente à comunicação entre cabine/cockpit e passageiro, observa-se que o procedimento está desarmonizado e dependente da tripulação, podendo oscilar entre a total ausência, deixando os procedimentos informativos para o chefe de cabine, ou primar pelo que se considera ser o modo mais agradável para o passageiro, que se traduz pela saudação inicial e despedida final, complementadas com uma breve comunicação a meio da viagem sobre condições meteorológicas e outras informações úteis relativas ao destino. Julga-se que uma harmonização desta comunicação entre cockpit e passageiros, com a adopção da segunda modalidade, favorecerá a sua percepção de segurança, atenção e acompanhamento efectivo, com impacto positivo no domínio cognitivo.

Aspectos tangíveis relacionados com a limpeza, alimentação e restante serviço de bordo não oferecem diferenças substanciais das outras companhias de rede, líderes de mercado. Outros factores como a pontualidade e as operações de check-in presencial e embarque foram também classificados positivamente.

### **5.3. Resultados da pesquisa por prospecção do mercado**

Da pesquisa por simulação para vários destinos europeus verificou-se que a TAP Portugal oferece com frequência um bom compromisso entre conveniência e preço. Os voos para as capitais europeias são directos, para aeroportos centrais e com horários bem geridos. O preço, mais próximo do praticado pelas low cost do que pela concorrência directa, facilita a escolha da transportadora.

O facto de ter o seu hub em Lisboa é decisivo para esta vantagem concorrencial nos voos intra-comunitários, pelo que não é fácil encontrar uma alternativa simultaneamente mais equilibrada e compensadora. O nível de frequências diárias e o número de destinos pode ser ainda melhorado, mas a transportadora já orientou a sua estratégia nesse sentido, tendo vindo a alargar a sua oferta progressivamente.

## 6. Conclusões

Com a evolução das tecnologias de comunicação e a massificação do acesso à internet, os serviços possíveis de transferir para este meio como sejam as reservas e o check-in, têm vindo a ser gradualmente baldeados para a esfera de actuação e responsabilidade do cliente. A aposta forte no canal web também está a ser trabalhada pela TAP Portugal como oportunidade estratégica ao nível da distribuição e marketing.

O produto tap|discount já tem o seu preço reduzido ao mínimo possível pelo que a sua estratégia de penetração se deve apoiar na orientação para universos receptivos, através de campanhas inovadoras e bem estruturadas.

Não está disponível informação detalhada sobre o perfil dos clientes nomeadamente do segmento de baixo custo. Esta informação bem como, perfis de consumo e levantamento de necessidades, são mecanismos que devem ser utilizados no sentido de conhecer melhor os destinatários do produto. É nessa perspectiva que o investimento em estudos de mercado traduz uma vantagem competitiva através da identificação dos factores críticos de sucesso. Estes factores são as variáveis mais importantes na diferenciação da concorrência, por serem as que produzem maior valor para os clientes da companhia aérea. Serão os aspectos que mais beneficiarão o cliente e que, naturalmente, ele mais valorizará. Importa então identificar todas as atitudes, métodos e acções da companhia eficazes na captação de clientes desviando-os da concorrência.

Em resposta às hipóteses formuladas no início deste estudo, que consideram este produto com potencial para constituir uma plataforma inovadora para atrair e reter de clientes, cuja micro-segmentação melhoraria a estratégia concorrencial aplicada ao segmento do baixo custo, constatou-se que:

- o produto tap|discount, para além do seu preço bastante competitivo, está bem dimensionado em termos de regalias (frills) associadas;
- é um produto com argumentos convincentes relativamente às low cost;
- as suas campanhas promocionais não estão presentes em permanência e são accionadas pontualmente conforme o interesse da companhia.
- a estratégia adoptada condiciona frequentemente as campanhas a épocas especiais e destinos a promover. Estas começam agora a dirigir-se a nichos específicos de mercado como foi o caso dos surfistas na campanha do passado mês de Maio, mas tendencialmente são de largo espectro.

Sendo a TAP Portugal uma transportadora com coeficientes de ocupação que se situam abaixo das suas concorrentes mais directas, deverá explorar mais a oportunidade de melhoria deste índice através da diversificação dos segmentos e nichos de mercado a captar e da optimização da janela temporal de oferta deste produto.

Dentro dos segmentos a captar/reter recomenda-se a aposta nos segmentos sénior, jovem, e feminino independente, por serem segmentos com elevada disponibilidade psicológica e temporal para viajar em períodos baixos, desde

que devidamente seduzidos. A aposta no segmento jovem é uma aposta de futuro em que a capacidade de retorno do investimento tem uma janela temporal dilatada. Se ainda considerarmos que tendencialmente há alguma inércia para quebrar um relacionamento de fidelidade e que o investimento necessário para reter um cliente é inferior à captação de um novo, rapidamente se conclui ser uma iniciativa vantajosa.

Verifica-se ainda que a actuação tem sido reactiva, como no caso da rota Lisboa-Funchal para fazer face à penetração da low cost Easyjet, mas a adopção de uma postura mais pró-activa pode evitar a penetração de novos concorrentes na exploração conjunta de uma oportunidade latente.

Com a intenção de cativar mais clientes não apenas para o produto tap|discount mas para o espectro total da oferta, deve ser explorada a oportunidade que constitui a criação de serviços que preencham lacunas existentes (informação) ou latentes (flexibilidade) nas necessidades desses clientes.

A facilitação de reserva de outros serviços (alojamento, transporte terrestre, excursões, restauração, espectáculos), em coordenação com o plano de viagem e em parceria, pode satisfazer notoriamente a conveniência do cliente que beneficia de uma viagem descontraída e isenta de contratempos nas reservas dos restantes serviços que necessita.

As campanhas a idealizar para atrair novos clientes devem estar direccionadas e desenhadas de tal forma que estes nelas reconheçam a motivação que necessitam para concretizar a viagem.

A prospecção de outras alternativas disponíveis, quer recorrendo directamente às companhias aéreas, quer via operadores turísticos web-based não é desfavorável para a TAP Portugal, que consegue, na generalidade, praticar horários e preços bastante atractivos. Esta optimização de preços não é alheia ao extremo cuidado e investimento que a TAP dedica a um sector crítico e estratégico como é o da gestão de receita ou yield management.

Actualmente não há grande capacidade de inovação no serviço base de transporte aéreo nem sequer nos serviços complementares prestados. Contudo a vertente comercial cada vez mais transposta para o âmbito de actuação do cliente, pela transferência das vendas para o canal internet, pode ser alvo de inovação através de produtos que estimulem psicologicamente o cliente a contribuir pessoalmente para o aumento das vendas.

Resta ainda a actuação inovadora na esfera dos serviços suplementares que podem ser disponibilizados anterior e posteriormente ao serviço base, contribuindo para a facilitação e incremento da comodidade no processo global da viagem.



## Bibliografia

- ABEYRATNE, Ruwantissa I. R. 2004. Aviation in Crisis. England : Ashgate Publishing Limited
- AEA, Association of European Airlines. 1996. Industry Trends 1996 [S.l.]
- ALVES, Caetano, BANDEIRA, Sílvia. 2001. Dicionário de Marketing. 2ª ed. Porto : Edições IPAM
- ANA, SA. 1998. Memória de duas décadas ao serviço de Portugal (1978-1998). 1ª Edição comemorativa. PLInfo, SA.
- AIRBUS, Global Market Forecast 2000-2019
- BALDWIN, Rodney. 1998. Developing the Future Aviation System. England : Ashgate Publishing Limited
- BARAÑANO, Ana María. 2008. Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. 1ª ed. Lisboa : Edições Sílabo
- BARTLETT, Christopher, GHOSHAL, Sumantra. 1991. Managing Across Borders. Boston : Harvard Business Press.
- BRITO, Carlos Melo, De LENCASTRE, Paulo. 2007. Os Horizontes do Marketing. Lisboa ; S.Paulo : Editorial Verbo.
- DRUCKER, Peter. 2000. Desafios da Gestão para o Século XXI. Editora Civilização.
- ECO, Umberto. 2008. Como se faz uma Tese em Ciências Humanas. 14ª ed. Lisboa : Editorial Presença
- GRÖNROOS, Christian. 2007. Service Management and Marketing. 3<sup>rd</sup> ed. Ed. Wiley.
- GUPTARA, Prabhu S. 1990. As Artes Básicas do Marketing. Europa América, Economia e Gestão.
- HELPER, J. P., ORSONI, J. 1996. Marketing. 5ª ed. Edições Sílabo.
- JONES, Gary. 1994. As Decisões em Marketing. Editorial Presença.
- LEHU, Jean-Marc. 2001. O Marketing Interactivo. Civilização Editora
- LEVITT, Theodore. 1991. The Globalization of Market, in: Montgomery, Cynthia A. e Porter, Michael E., Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage. Boston : Harvard Business Review
- LORANGE, Peter, ROOS, Johan. 1992. Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolutions. Cambridge ; Massachusetts ; USA : Blackwell Publishers.
- KAY, John. 1996. Globalization of the Skies. Financial Times, June 21  
Prentice-Hall
- LESSARD-HÉBERT, Michelle, GOYETTE, Gabriel, BOUTIN, Gérald. 1990. Investigação qualitativa – Fundamentos e práticas. Editions Agence d'ARC Inc.
- LOPES, Marco Alexandre Resende. 2001. O transporte aéreo em Portugal: estratégias empresariais. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade Lusíada de Lisboa.
- LOPES, Maria Alexandra Sarroeira Lopes. 1998. As alianças estratégicas na

- indústria de transporte aéreo. O caso português-TAP Air Portugal. Dissertação de Mestrado em Economia Internacional. Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).
- LOVELOCK, Christopher, WIRTZ, Jochen. 2006. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 6<sup>th</sup> ed. Prentice Hall
- MEYER, John R., STRING, John S. 1992. From closed set to open set deregulation: an assessment of U.S. airline industry. *Logistics and Transport Review*. Vol.28, No.1, pp. 1-21
- MOUTINHO, João. 2006. *O Plano de Voo*. Edição ISEC
- PEREIRA, Alexandre, POUPA, Carlos. 2006. *Como Escrever uma Tese*. 3<sup>a</sup> ed. revista. Edições Sílabo.
- PETERS, Thomas J., WATERMAN Jr., Robert H. 1978. *In Search of Excellence*. Publicações Dom Quixote.
- SAUNDERS Mark, LEWIS, Philip, THORNHILL, Adrian. *Research Methods for Business Students*. 4<sup>th</sup> ed. Prentice Hall.
- STAPLETON, John. 1990. *Marketing*. Editorial Presença.
- TANEJA, Nawal K. 2002. *Driving Airline Business Strategies*. England : Ashgate Publishing Limited.
- TAP Air Portugal. 1981. *Vida e expansão 1944-1981*. Edição oferecida pela TAP-Relações Públicas à Biblioteca Nacional BNP
- WESTWOOD, John. 1999. *Como Redigir um Plano de Marketing*. Publicações Europa-América.
- WILLIAMS, George. 1994. *The Airline Industry and the Impact of Deregulation*. Revised Edition. Avebury Aviation.
- WILSON, Aubrey. 1994. *Novos rumos para o Marketing*. Zénite - Edições de gestão, Lda.
- YOSHINO, Michael Y., RANGAN, Srinivasa U. 1995. *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston ; Massachusetts : Harvard Business.
- ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Marie Jo. 1996. *Services Marketing*. Mc Graw-Hill International Editions.