



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**PROJETO**

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E PLANO DE MARKETING  
DA PLATAFORMA STOPOVER DA TAP EM PORTO SANTO

INÊS GASCON MIGUEIS

OUTUBRO - 2018



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**PROJETO**

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E PLANO DE MARKETING  
DA PLATAFORMA STOPOVER DA TAP EM PORTO SANTO

INÊS GASCON MIGUEIS

**ORIENTAÇÃO:** PROFESSOR LUÍS FILIPE NUNES COIMBRA NAZARÉ

**JÚRI:**

PROFESSORA HELENA DO CARMO MILAGRE MARTINS GONÇALVES

PROFESSOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

PROFESSOR LUÍS FILIPE NUNES COIMBRA NAZARÉ

OUTUBRO - 2018

## **AGRADECIMENTOS**

*Por toda a ajuda, compreensão, um agradecimento ao meu orientador, professor Luís Nazaré, que me apoiou e motivou durante todo o trabalho, mesmo nos momentos em que não parecia ser possível terminá-lo.*

*Um agradecimento à equipa de Marketing e Comunicação da TAP que simpaticamente se mostrou disponível para me receber nos escritórios e responder a todas as questões colocadas.*

*À minha família, sobretudo aos meus pais, por não me deixarem enlouquecer e terem sempre investido na minha educação, acima de tudo o resto.*

*Ao Vasco, muito obrigada por todo o carinho, motivação e conforto em todas as alturas.*

*Aos meus amigos, que suportaram o meu cansaço e sempre acreditaram em mim nestes últimos meses, muito obrigada.*

*Tell me and I forget. Teach me and I remember. Involve me and I learn.  
– Benjamin Franklin*

## RESUMO

O transporte aéreo tem vindo a ser cada vez mais democratizado e acessível a um maior espectro de pessoas. A pressão turística em grande parte dos países europeus resulta numa inevitável pressão nos transportes, sobretudo no tráfego aéreo. Por esta razão, a concorrência entre companhias aéreas torna-se cada vez mais intensa, restando às empresas definir um posicionamento que não se foque exclusivamente no preço. No presente trabalho explora-se a TAP, companhia aérea de bandeira portuguesa, e o produto que a leva a demarcar-se do mercado e captar diferentes públicos – o programa Portugal Stopover, criado em 2016. Através de um plano de Marketing, o objetivo deste estudo reside na identificação dos Fatores Críticos de Sucesso no desenvolvimento de Porto Santo como uma plataforma Stopover.

Para alcançar este objetivo, o estudo baseou-se na estratégia de *Action Research*, utilizando fontes de dados primárias e secundárias. Dado o teor do trabalho, optou-se pelo método qualitativo e pela realização de entrevistas a pessoas ligadas à empresa em estudo e à região de Porto Santo, num estudo *cross-sectional*.

Como principais conclusões do estudo retém-se o impacto positivo para a TAP, sobretudo ao nível do programa Portugal Stopover que contribui para o crescimento do programa e para a consolidação da marca TAP a nível internacional. Os Fatores Críticos de Sucesso relacionam-se sobretudo com a reputação da marca, a abrangência de rotas oferecidas pela TAP, a exclusividade e diferenciação do produto e a vasta rede de parceiros com a qual o programa Portugal Stopover conta.

**Palavras-Chave:** Fatores Críticos de Sucesso, Stopover, estratégia, planeamento de marketing.

## ***ABSTRACT***

Air transportation has become increasingly democratized and accessible to a wider spectrum of people. Tourist pressure in most European countries results in an inevitable pressure on transport, especially on-air transportation. For this reason, competition between airlines becomes more intense, making it important for companies to define a position that does not focus exclusively on price. This project explores TAP, the Portuguese-flag airline, and the product that leads it to demarcate itself from the market and capture different audiences – the Portugal Stopover program, launched in 2016. Through a Marketing plan, the objective of this project is to identify the Critical Success Factors in the development of Porto Santo island as a Stopover platform.

To achieve this goal, the study was based on Action Research's strategy using primary and secondary data sources. Given the content of the project, it was adopted the qualitative method and interviews were conducted with people related to the company under study and the Porto Santo region, in a cross-sectional study.

The main conclusions of the study consist of the positive impact for TAP, especially the Portugal Stopover program, which contributes to the growth of the program and to the consolidation of the TAP brand at an international level. The Critical Success Factors identified are mainly related to the brand's reputation, the range of routes offered by TAP, the exclusivity and differentiation of the product and the vast network of partners with which the Portugal Stopover program counts.

**Keywords:** Critical Success Factors, Stopover, strategy, marketing planning.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>2</b>
2.1. Planeamento de Marketing.....	3
2.1.1. Benefícios do Planeamento de Marketing.....	4
2.2. O turismo e o transporte aéreo .....	4
2.2.1 A influência da companhia aérea no desenvolvimento do destino.....	4
2.2.2 Stopover.....	6
2.3. Fatores Críticos de Sucesso.....	6
<b>CAPÍTULO 3 - QUADRO DE REFERÊNCIA .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA .....</b>	<b>9</b>
4.1. Abordagem e objetivo.....	9
4.2. Métodos de Recolha de Dados .....	11
4.3. Limitações .....	12
<b>CAPÍTULO 5 - PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>12</b>
5.1. Missão da organização.....	12
5.2. Objetivos corporativos.....	12
5.3. Auditoria externa de Marketing .....	13
5.3.1 Análise Macro: PEST .....	13
5.3.2 Análise Micro .....	15
5.4. Auditoria interna de Marketing.....	17
5.4.1. Marketing-Mix .....	20
5.5. Análise SWOT .....	26
5.6. Pressupostos.....	27
5.7. Objetivos e estratégias de marketing.....	27
5.7.1. Objetivos de marketing.....	27
5.7.2. Segmentação, targeting e posicionamento .....	27
5.7.3. Estratégia de marketing genérica.....	29
5.8. Proposta de táticas de Marketing-Mix .....	29
5.9. Orçamentação, planeamento e controlo.....	30
<b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>43</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores Críticos de Sucesso na escolha de Porto Santo como uma plataforma de Stopover.....	33
Figura 2 – Exemplo de agregação de dados no Software MAXQDA.....	43
Figura 3 – Parceiros fundadores do programa TAP Stopover.....	46
Figura 4 – Parceiros programa TAP Stopover nas categorias de gastronomia, compras, cultura, aventura, família, relax e romance .....	46
Figura 5 – Os dez passos do processo de planeamento de Marketing estratégico (McDonald, 2008) .....	50
Figura 6- Processo de planeamento de Marketing (Wood, 2017).....	50
Figura 7 – Processo de planeamento de Marketing (Westwood, 2006).....	50
Figura 8 – Processo de planeamento de Marketing (Kotler & Armstrong, 2016).....	50

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I- Quadro de Referência.....	9
Tabela II – Resumo de entrevistas realizadas.....	11
Tabela III – Produtos TAP para Europa, Norte de África e voos intercontinentais .....	21
Tabela IV – Exemplo de preço por produto TAP numa viagem de Lisboa a Paris (apenas ida).....	21
Tabela V – Análise SWOT.....	26
Tabela VI- Objetivos de Marketing.....	27
Tabela VII – Critérios de segmentação .....	28
Tabela VIII – Proposta de táticas de Marketing-Mix .....	29
Tabela X – Codificação e frequência de segmentos.....	43
Tabela XI – Análise de concorrência de programas Stopover nos mercados em que a TAP atua .....	45
Tabela XII- Frota da TAP.....	46
Tabela XIII - .....	47
Tabela XIV – Outros custos relacionados com fornecedores e serviços externos (em milhões de euros).....	47
Tabela XV – Órgãos sociais da TAP, SGPS, S.A (2018-2020).....	49

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A – Codificação e frequência de segmentos de código no programa MAXQDA .....	43
ANEXO B – Agregação de dados no Software MAXQDA.....	43
ANEXO C – Guião de entrevista não estruturada a Dr. Abílio Martins, <i>Chief of Marketing &amp; Sales Officer</i> da TAP.....	43
ANEXO D – Guião de entrevista semiestruturada realizada a entidades de Porto Santo (Sílvia Dias – <i>Destination Marketing Manager</i> da APM e Elisabete Alves – Técnica Superior da SRTC) .....	44
ANEXO E – Guião de entrevista semiestruturada realizada a entidades da TAP (Carlos Paneiro, <i>Sales Manager</i> da TAP na América Central e do Norte e Vânia Jin Liu, gestora do produto Portugal Stopover) .....	44
ANEXO F – Análise da concorrência .....	45
ANEXO G – Frota TAP .....	46

ANEXO H – Parceiros TAP Stopover .....	46
ANEXO I – Gastos com fornecedores e serviços externos da TAP em 2016 e 2017 ....	47
ANEXO J – Marketing-mix do programa Portugal Stopover .....	48
ANEXO K – Órgãos sociais da TAP, SGPS, S.A para o triénio 2018-2020 (Conselho de Administração) .....	49
ANEXO L – <i>Blueprint</i> do serviço Stopover da TAP .....	49
ANEXO M – Matriz de Ansoff .....	49
ANEXO N – Modelos de Referência no planeamento de Marketing .....	50

## **LISTA DE ACRÓNIMOS**

ANAC- Autoridade Nacional de Aviação Civil

APM – Associação Promocional da Madeira

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

SRTC – Secretaria Regional do Turismo e Cultura

TAP – Transportes Aéreos Portugueses

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A conjuntura atual de elevada concorrência no mercado faz com que existam forças de pressão com as quais os vários *players* de mercado têm de lidar. Por esta razão, é importante que as empresas tenham estratégias bem delineadas. Para Porter (1996), é essencial que as empresas se mantenham atentas à concorrência e que preservem algumas das suas principais características de forma a conseguirem superá-la. Optar por uma oferta que seja largamente diferenciada da concorrência está na essência do desenvolvimento de uma boa estratégia. Ainda assim, na dinâmica do mercado atual, o posicionamento estratégico e as vantagens competitivas são, geralmente, temporárias. Por esta razão, a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) é vital, devendo ir de encontro à visão e missão da empresa, garantindo um destaque permanente na indústria em que se encontra (Crandall & Crandall, 2008).

O delineamento de uma estratégia acontece muitas vezes com o auxílio de um plano de marketing, que permite que a empresa alcance os seus objetivos corporativos (Kotler & Armstrong, 2016). O plano de marketing é definido de uma forma generalizada como um processo estruturado que avalia a situação atual da empresa e define objetivos e estratégias para as alcançar, levando a ações específicas que contribuem para a criação de valor e vantagem competitiva de uma organização (Kotler & Armstrong, 2016; McDonald, 2008; Wood, 2017).

O marketing, associado às viagens e à aviação tem vindo a ser alvo de estudos académicos ao longo do tempo. No entanto, os programas de Stopover criados pelas companhias aéreas de forma a dinamizar as marcas e oferecer produtos diferenciadores do mercado, são por vezes ignorados pela academia. Atualmente, assistimos a um grande aumento no turismo em Portugal, sobretudo nas grandes cidades. Contribuindo para o aumento do turismo em Portugal, a TAP, companhia aérea de bandeira portuguesa, tem vindo a reinventar-se, de forma a adaptar a sua oferta a um público cada vez mais abrangente. Em 2016, a TAP lançou o programa Portugal Stopover, eleito em 2017 como o melhor do mundo pela revista Condé Nast Traveler (TAP, 2018f). Este programa permite aos passageiros visitar dois destinos pelo preço de um, tendo trazido mais de 70.000 passageiros a Portugal no primeiro ano de atividade.

Com o objetivo de dinamizar o programa e mantê-lo como uma vantagem competitiva, o presente estudo propõe a adição de uma nova plataforma Stopover. A escolha de Porto Santo como uma plataforma Stopover justifica-se pelo facto de este ser um destino praticamente exclusivo da companhia, que ainda não atingiu o ponto de

saturação turística, mas cujo potencial é ainda muito grande. Adicionalmente, este destino insular português, juntamente com a ilha da Madeira, tem vindo a receber distinções internacionais que o tornam cada vez mais um local apelativo e com uma localização estratégica entre a Europa e a América do Norte.

Tendo em conta os objetivos da TAP para 2018, nomeadamente o de um crescimento sustentado da marca e da promoção de destinos nacionais de forma a trazer cada vez mais turistas a Portugal, o presente plano de marketing foca-se no delineamento de uma estratégia de desenvolvimento do produto Stopover para os próximos três anos, altura em que o Stopover está numa fase mais madura, e na identificação de Fatores Críticos de Sucesso na escolha de Porto Santo como uma nova plataforma Stopover. Assim, definiram-se os seguintes objetivos para o estudo:

1. Identificar os Fatores Críticos de Sucesso na escolha de Porto Santo como uma nova plataforma Stopover da TAP;
2. Compreender de que forma o Stopover pode dinamizar o setor do turismo em Portugal, sobretudo a região de Porto Santo;
3. Perceber de que forma a adição de Porto Santo como plataforma Stopover pode constituir uma oportunidade para a TAP.

Para responder a estes objetivos, foi adotado o método qualitativo e realizadas cinco entrevistas a Vânia Jin Liu, gestora do Portugal Stopover, Carlos Paneiro, *Sales Manager* da TAP na América Central e do Norte, Sílvia Dias, *Destination Marketing Manager* da Associação de Promoção da Madeira, Abílio Martins, *Chief of Marketing & Sales Officer* da TAP e Elisabete Alves, Técnica Superior da Secretaria Regional do Turismo e da Cultura da Madeira (SRTC).

No que diz respeito à estrutura do presente estudo, este começa por apresentar uma base teórica que sustenta o restante trabalho, através da Revisão de Literatura (capítulo 2). O capítulo seguinte sumariza as várias etapas do Plano de Marketing num Quadro de Referência, tendo por base alguns dos principais autores na matéria (capítulo 3). Segue-se a Metodologia utilizada no estudo (capítulo 4) e a descrição do Plano de Marketing proposto (capítulo 5). O estudo termina com as conclusões retiradas e com a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (capítulo 6).

## **CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA**

### 2.1. Planeamento de Marketing

Baseada na definição antiga de Smith em 1776, Westwood (2006) define marketing como a identificação das necessidades do consumidor e a correspondência da oferta de uma empresa a essas necessidades, ao mesmo tempo que gera lucro para a empresa. Para ser bem-sucedida, uma estratégia de marketing deve garantir que a oferta está disponível no sítio certo, à hora certa e ter a certeza que o consumidor a conhece. Só assim, é possível antecipar necessidades futuras do mercado. As empresas devem ser flexíveis nas suas ações à medida que vão entendendo as necessidades do mercado.

O planeamento de marketing consiste numa aplicação planeada de recursos, isto é uma sequência lógica e a definição de atividades de forma a atingir objetivos de marketing previamente definidos. Ainda que em empresas de pequena dimensão o planeamento de marketing possa ser informal, em grandes empresas, este processo é sistematizado (McDonald & Wilson, 2016). Um plano de marketing deve ser dinâmico e ter sempre em conta o contexto em que está inserido. O objetivo da criação de um plano de marketing é a identificação e criação de vantagem competitiva através da aplicação planeada de recursos para atingir os objetivos propostos (McDonald, 2008). O ambiente de marketing é volátil e está em constante mudança, pelo que se torna importante fazer atualizações constantes ao plano, de forma a manter a vantagem competitiva ao longo dos anos (Wood, 2017). Para lidar com as mudanças existentes no mercado, as empresas têm a capacidade de controlar quatro variáveis diferentes denominadas marketing-mix, que permitem satisfazer os clientes de uma forma sustentável para a empresa. Os 4 p's são então *product* (produto), *price* (preço), *promotion* (promoção) e *place* (distribuição) (Westwood, 2006). No entanto, o conceito de marketing-mix tem vindo a evoluir, respondendo às características especiais do marketing de serviços. Em adição aos 4 P's, incluíram-se outros três, que captam a natureza dos serviços. São eles as *Physical Evidences* (evidências físicas) *process* (processos) e *people* (pessoas) (Lovelock & Wright, 1999).

A realização de um plano de marketing permite à empresa focar-se naquilo que consegue fazer pelos seus clientes e auxilia uma melhor gestão de recursos para que se possam criar as melhores ofertas em relação aos concorrentes (Wood, 2017). O plano deve também dar espaço para que se possam medir os objetivos definidos anteriormente e fazer ajustes se os resultados não forem os esperados. Existem sempre fatores que podem influenciar o desempenho das ações de marketing da empresa, como o aparecimento de novos concorrentes, mudanças na lei, alterações no contexto económico e mudança de tendências junto dos consumidores (Wood, 2017).

Antes da realização de um plano de marketing, é importante ter em conta o planeamento estratégico – o processo que conduz ao plano de marketing final. É uma sequência lógica e uma série de atividades que leva ao estabelecimento de objetivos de marketing e à execução de um plano para o conseguir (McDonald, 2008). O planeamento de marketing existe quando se coloca em prática a estratégia de marketing previamente definida (Kotler & Armstrong, 2018).

### *2.1.1. Benefícios do Planeamento de Marketing*

As empresas constroem e colocam em prática os seus planos de marketing esperando obter resultados que contribuem para consolidar a sua vantagem competitiva, quer seja para estabelecer, construir, defender ou mantê-la (McDonald & Wilson, 2016). De acordo com McDonald (2008), o planeamento de marketing permite às organizações obter uma melhor coordenação entre as atividades da empresa, assim como incentivar e preparar eventuais mudanças corporativas que possam ser necessárias, construindo um pensamento sistemático por parte da gestão das empresas que melhora a coordenação entre a procura e a oferta da empresa. Wood (2017), assinala ainda que o plano de marketing permite medir os progressos feitos em direção aos objetivos pretendidos, deixando ainda assim uma margem para realizar ajustes que beneficiem a organização. Por outro lado, Westwood (2006), reforça a importância do plano como meio para atingir os objetivos corporativos e acrescenta o impacto positivo no espírito de equipa e de construção de identidade organizacional.

## *2.2. O turismo e o transporte aéreo*

A indústria da aviação civil está em constante mudança e nos últimos anos tem vindo a sofrer vários desafios que obrigam o setor a lidar com uma procura cada vez maior. Para fazer face a esses desafios, as companhias aéreas criam projetos que as ajudam a destacar-se da concorrência e a desenvolver novos destinos. A evolução levou a uma proliferação de companhias *low-cost* e ao aumento de voos regionais e domésticos (Tigu & Stoenescu, 2017). A inovação ao nível dos transportes, em especial a aviação civil, possibilitou que as viagens entre países fossem mais acessíveis, contribuindo para o atual contexto de turismo de massas (Henderson, 2009).

### *2.2.1 A influência da companhia aérea no desenvolvimento do destino*

O transporte aéreo tem sido um motor para o desenvolvimento do turismo, tendo vindo a influenciar a sua evolução (Page, 2005). À medida que as viagens aéreas foram liberalizadas, o tráfego aéreo aumentou, assim como a distância do ponto de partida ao

destino final. Viagens cada vez maiores fazem com que os passageiros necessitem de fazer paragens em aeroportos que não os do destino final. Com a existência de milhões de passageiros em trânsito no mundo inteiro, as empresas de aviação detetam novas oportunidades de negócio e tentam tirar proveito destes momentos, por norma inconvenientes para o viajante. Melhorar a experiência do passageiro em trânsito para um destino final tornou-se, assim, uma importante estratégia, através da criação de novas plataformas turísticas (Tigu & Stoenescu, 2017).

Tipicamente, as empresas de aviação, nomeadamente as companhias aéreas, têm vindo a desenvolver uma relação de interdependência com o turismo e os destinos para onde voam. Se por um lado a acessibilidade é fulcral para a dinamização de um determinado local, por outro, as companhias aéreas usufruem da procura associada a esses destinos, criando uma situação benéfica para ambos os lados (Tang, 2014).

O transporte aéreo tem a capacidade de exercer uma forte influência na escolha do destino dos turistas. No caso de existirem ineficiências no cumprimento da função de mobilidade de um local para o outro, os passageiros podem mesmo optar por um destino alternativo (Prideaux, 2000). Por esta razão, a criação de uma nova rota não deve ser vista apenas como uma mudança no número de passageiros da companhia, mas também como potencial para o desenvolvimento desse destino e das suas infraestruturas (Prideaux (2000). A forma como os países se desenvolvem como destinos turísticos reconhecidos internacionalmente está sujeita a várias influências dinâmicas que fazem deste processo uma questão bastante complexa. A segurança e a facilidade de mobilidade são alguns dos elementos mais importantes, mas quando estes elementos falham, podem constituir um obstáculo ao seu desenvolvimento (Henderson, 2009).

Tendo o conta o número crescente de passageiros, a escolha das rotas e a localização de *hubs*, as companhias aéreas podem contribuir para o desenvolvimento das regiões onde estão localizados. No contexto atual de turismo massificado e concorrência feroz no setor turístico, tanto as companhias aéreas como os aeroportos tentam aumentar a sua rentabilidade com atividades paralelas, dando origem a programas que fomentam o turismo e dinamizam o setor (Tigu & Stoenescu, 2017).

Nestes casos, as companhias aéreas de bandeira ou nacionais podem ser exceção. Apesar de serem vistas como símbolos nacionais e motivo de orgulho para os cidadãos, estas companhias não se comprometem com o desenvolvimento de uma região a menos que haja algo benéfico em troca. Ainda assim, considerando que algumas companhias aéreas de bandeira são o único acesso a determinados lugares, estas transformam-se em

importantes elementos na gestão de um destino (Cetin, Akova, Gursoy & Kaya 2016). Se bem geridas, as companhias de bandeira são essenciais no desenvolvimento regional e na melhoria da sua promoção a nível internacional.

### 2.2.2 Stopover

O transporte é uma das componentes mais importantes do turismo, sendo o principal motor para muitas formas de turismo. Por vezes, o transporte acaba por ser a própria experiência, servindo adicionalmente como uma ferramenta de mobilidade (Page, 2005) ou pode constituir apenas um meio para chegar ao destino pretendido (Lumsdon & Page 2004). As chamadas escalas na aviação, ou *stopovers*, são uma componente de trânsito dos sistemas turísticos, incluindo as plataformas de trânsito, e têm um papel essencial na rota que conduz ao destino final. Contudo, estes pontos de intervalo entre dois voos são normalmente vistos pelos viajantes como algo necessário, mas não agradável ou conveniente, já que estes preferem sempre passar o mínimo tempo possível em trânsito (Tang, Weaver & Lawton, 2017).

As plataformas aeroportuárias que servem de escala para voos internacionais são muitas vezes desconsideradas e negligenciadas a nível turístico. Ainda assim, algumas empresas começam a detetar oportunidades de negócio e potenciais destinos a explorar e a retirar inúmeras vantagens. Isto faz com que a fronteira entre destino e plataforma de trânsito se esbata e crie dinâmicas que apoiem o turismo de uma determinada região (Tang, 2014; Tang *et al.*, 2017). Assim surgem os programas de Stopover, promovidos por companhias aéreas por todo o globo. Ao invés de uma paragem de algumas horas num aeroporto que não o do destino final do turista, o *stopover* é uma interrupção deliberada de uma viagem, combinada com antecedência pela companhia aérea, num ponto entre o local de partida e o destino final que dura mais de 24 horas entre a hora de chegada e hora de partida para o destino final (IATA, 2018). O desenvolvimento do turismo em plataformas intermédias a cidades grandes com receitas turísticas elevadas e um grande reconhecimento, aumenta a concorrência entre destinos e promove um destino através de outros (Lohmann & Pearce, 2010).

### 2.3. Fatores Críticos de Sucesso

Para Porter (1996), uma estratégia competitiva reside em ser-se diferente dos concorrentes e assim ganhar destaque no mercado em que se compete. Para isso, é importante escolher conscientemente a oferta que se pretende ter, de forma a criar um valor único e diferenciador à marca. O mesmo autor destaca três fatores essenciais que

moldam o posicionamento estratégico de uma empresa. A estratégia é a criação de um posicionamento único e valioso, que envolve várias atividades; a estratégia exige a realização de trocas, ou seja, por vezes torna-se necessário criar um equilíbrio e sacrificar uma determinada área para ter melhores resultados noutra. Por último, a estratégia envolve a criação de uma adequação entre as várias atividades da empresa, isto é, a forma como se relacionam e se reforçam mutuamente (Porter, 1996).

Os FCS são uma parte importante do planeamento estratégico da empresa a nível macro, já que este se foca em planear a gestão num período de médio a longo prazo (Crandall & Crandall, 2008). No entanto, não se deve confundir o conceito de estratégia com FCS uma vez que as estratégias dizem respeito à forma como se atingem os objetivos dos FCS (Crandall & Crandall, 2008). Tal como a dinâmica das empresas, os FCS podem variar ao longo do tempo, mas também podem permanecer os mesmos quando são parte integrante da visão e missão da empresa. Devem ser desenvolvidos através dos vários níveis de gestão de uma empresa: quando os gestores de topo identificam os FCS, estes podem ser comparados com os de outros gestores de forma a identificar lacunas ou pontos em comum (Crandall & Crandall, 2008).

As empresas adquirem vantagem competitiva no mercado através de várias atividades que consistem em produzir, vender e distribuir o produto ou serviço em questão. No entanto, quanto maior é a eficiência operacional, maior a possibilidade dessa estratégia ser adotada pelos concorrentes. Um mercado em que a concorrência funciona desta maneira contribui para uma melhoria da eficiência operacional, mas nenhuma melhoria significativa para as empresas individualmente (Porter, 1996).

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são definidos como as práticas e requisitos que devem estar bem definidos e em pleno funcionamento para garantir o bom desempenho de uma organização (Aquilani, Silvestri, Ruggieri & Gatti, 2017). A estes fatores deve ser dada especial e permanente atenção para que o desempenho da empresa ou gestor seja o mais elevado possível. Estes dizem respeito a questões vitais para as atividades de uma organização e para o seu futuro (Boynton & Zmud, 1984). O planeamento de uma organização depende largamente dos seus FCS, já que estes servem de guia para a alocação de esforços e recursos e são uma ponte entre a parte operacional e estratégica da empresa (Boynton & Zmud, 1984).

De acordo com Leidecker & Bruno (1984), existem cinco técnicas para uma identificação eficaz de Fatores Críticos de Sucesso. Orientadas de uma perspetiva macro para uma micro, os autores defendem que a análise deve começar por ser sociopolítica,

isto é, analisar o contexto em que se quer aplicar a técnica. Em segundo lugar, deve ser realizada uma análise das cinco forças de Porter para compreender de que forma é constituída a estratégia de negócio da empresa. Seguidamente, deve ser efetuada uma análise com o apoio de especialistas no setor. Logo após entender a perspetiva de especialistas, deve fazer-se um diagnóstico daquilo que a concorrência já faz, ou seja, efetuar uma análise competitiva e averiguar as estratégias da empresa mais bem-sucedida no setor, para que possam dar *insights* positivos e úteis para a empresa em estudo.

Existem alguns critérios aos quais todos os FCS devem obedecer para serem o mais relevantes possíveis para as empresas: devem ser reduzidos, uma vez que nem tudo deve ser considerado crítico; importantes para alcançar objetivos corporativos; mensuráveis e passíveis de controlo pela organização; expressos como elementos de um processo e não objetivos finais; aplicáveis a todas as empresas na mesma indústria que tenham objetivos e estratégias semelhantes.; hierárquicos na sua natureza já que alguns FCS podem dizer respeito à generalidade da organização e outras a áreas funcionais específicas (Crandall & Crandall, 2008).

Com o intuito de poupar tempo e dinheiro, assim como reduzir riscos e aumentar a eficiência, é necessário ter em conta os fatores essenciais para o sucesso da empresa na fase inicial do ciclo de um produto.

### **CAPÍTULO 3 - QUADRO DE REFERÊNCIA**

Os autores diferem na sua definição de passos para o processo de planeamento de marketing. Ainda assim, a literatura abordada permite afirmar que um plano de marketing envolve, na grande maioria das vezes, uma análise interna, a formulação de pressupostos básicos, a definição de objetivos tendo em conta a oferta da empresa e a gestão de orçamento e calendário para as ações necessárias a uma boa implementação do plano (McDonald & Wilson, 2016). As linhas orientadoras para o presente trabalho tiveram em conta as perspetivas dos autores chave para a temática do planeamento de marketing como McDonald (2008), Wood (2017), Westwood (2006) e Kotler & Armstrong (2018) (ANEXO N).

Na tabela I, são apresentadas as várias fases do plano de marketing, correspondendo aos autores e estudos analisados:

Tabela I- Quadro de Referência

AUTORES	ETAPA DO PLANO DE MARKETING
McDonald (2008); Westwood (2006); (Wood, 2017); Kotler & Armstrong (2018)	<b>Missão da empresa</b>
McDonald (2008); (Wood, 2017); Kotler & Armstrong (2018)	<b>Objetivos corporativos</b>
McDonald (2008); Westwood (2006); (Wood, 2017)	<b>Auditoria de Marketing externa:</b> Análise política, económica, social e tecnológica do ambiente
McDonald (2008); Westwood (2006); (Wood, 2017)	<b>Auditoria de Marketing interna:</b> Análise do microambiente (tendências de mercado e ambiente concorrencial); contexto atual da empresa recursos de fornecedores, de informação e financeiros; variáveis de marketing-mix atuais da empresa
McDonald (2008); Westwood (2006); (Wood, 2017)	<b>Análise SWOT:</b> forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
McDonald (2008); Westwood (2006)	<b>Pressupostos</b>
McDonald (2008); Westwood (2006); (Wood, 2017); Kotler & Armstrong (2018)	<b>Objetivos e estratégias de marketing</b> (objetivos de marketing e estratégia STP – segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento)
McDonald (2008); Westwood (2006); (Wood, 2017); Kotler & Armstrong (2018)	<b>Táticas/ações de Marketing</b>
McDonald (2008); Westwood (2006); (Wood, 2017)	<b>Orçamentação, implementação e controlo</b>

Fonte: elaboração própria

## CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

O desenho de pesquisa do presente trabalho de projeto foi criado com base na literatura de Saunders, Lewis, & Thornhill (2016) e está estruturado da seguinte forma: abordagem e objetivo; estratégia adotada; método de recolha de dados e limitações.

### 4.1. Abordagem e objetivo

A abordagem filosófica no qual o presente trabalho se insere denomina-se pragmatismo. Esta filosofia interpreta as teorias, conceitos, ideias, hipóteses e conclusões como fazendo parte de instrumentos de pensamento e ação e em termos das suas consequências práticas em determinados contextos. Num estudo desta natureza, a pesquisa inicia-se com um problema cuja resolução tem como objetivo contribuir com soluções para situações futuras (Saunders *et al.*, 2016). O presente trabalho assenta numa abordagem dedutiva, isto é, retira conclusões baseadas em premissas que partem do geral para o particular, confirmando a teoria explanada na revisão de literatura (Ketokivi & Mantere, 2010).

O estudo a realizar será descritivo e exploratório. Esta escolha justifica-se pela necessidade de descrever um fenómeno de acordo com o contexto em que se encontra inserido, ao mesmo tempo que procura respostas para justificar esses acontecimentos. O estudo descritivo pretende mostrar o panorama geral do objeto de estudo e aquilo que é

ou não relevante no momento da recolha de dados. Contudo, apenas um diagnóstico pode não ser suficiente, pois falha em retirar conclusões que podem ser determinantes para o estudo. Por essa razão, será posto em prática um estudo exploratório para um melhor entendimento da problemática em análise através de uma revisão de literatura e de entrevistas a profissionais e especialistas ligados à área de estudo (Saunders *et al.*, 2016).

Tendo em conta o propósito deste trabalho, optou-se pelo método qualitativo, uma vez que a perspetiva de profissionais e pessoas associadas ao tema em questão são essenciais para a identificação de Fatores Críticos de Sucesso. A abordagem qualitativa consistiu na realização de uma entrevista não estruturada ou em profundidade, cujo objetivo passa por realizar uma pesquisa profunda sobre um tema de interesse com base nos *inputs* de um especialista (Saunders *et al.*, 2016); e de quatro entrevistas semiestruturadas, que foram posteriormente analisadas no programa MAXQDA (ANEXOS A e B).

#### 4.2. *Estratégia: Action Research*

Para este trabalho, adotou-se a estratégia de *Action Research*. Esta estratégia passa por realizar uma pesquisa em ação ao invés de fazer uma pesquisa sobre alguma ação que decorreu (Coghlan & Brannick, 2014). Tratando-se o presente trabalho de um plano de Marketing, a estratégia de *Action Research* permite refletir sobre as necessidades da organização e desenvolver soluções adaptadas à sua realidade (Saunders *et al.*, 2016).

Esta estratégia dá primazia a uma componente de investigação prática de resolução de problemas reais, que resulta de uma abordagem colaborativa entre a organização em estudo e a investigadora, e engloba processos de diagnóstico, planeamento e avaliação, que são também inerentes a um plano de marketing (Reason, 2006; Coghlan & Brannick, 2014).

De acordo com Saunders *et al.* (2016) a estratégia de *Action Research* é desenvolvida ao longo de três fases ou ciclos que envolvem a avaliação de um problema, o planeamento da ação, a ação, e a sua avaliação. Malhotra, Nunan, & Birkins (2017), por sua vez, sugerem uma combinação de três elementos (1) pesquisa que dá origem a dados que depois de serem analisados se transformam em conhecimento; (2) participação, que alia investigador e membros da organização na resolução de problemas; (3) ação, que quando posta em prática, altera a situação inicial da empresa. De forma a implementar esta ação, a estratégia de *Action Research* deve passar por cinco fases na ordem que for mais conveniente para o projeto: diagnóstico, análise, *feedback*, ação e avaliação (Malhotra *et al.*, 2017).

### 4.3. Métodos de Recolha de Dados

No que diz respeito aos métodos de recolha de dados, foram utilizadas fontes de dados primárias e secundárias no âmbito do mono-método qualitativo, pois o estudo recorre apenas a uma técnica de recolha de dados – entrevistas -, num curto horizonte temporal apelidado por Saunders *et al.* (2016) como *cross-sectional*, uma vez que a recolha de dados primários e secundários foi realizada no espaço de um ano.

A entrevista não estruturada, ou em profundidade, foi realizada numa fase inicial do trabalho com o Dr. Abílio Martins, *Chief of Marketing & Sales Officer* da TAP, na sede da empresa, de forma a compreender as reais necessidades da TAP e encontrar oportunidades de crescimento para a companhia aérea. Embora não tivesse sido seguido um guião de questões, foi elaborada uma lista com tópicos de discussão relevantes (ANEXO C). Para além desta entrevista, foram efetuadas quatro entrevistas semiestruturadas via e-mail (ANEXOS D e E). A tabela II resume as entrevistas realizadas.

Tabela II – Resumo de entrevistas realizadas

Nome	Cargo	Data	Principais resultados
Abílio Martins	<i>Chief of Marketing &amp; Sales Officer</i> da TAP	18/07/2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TAP pretende diferenciar-se no mercado com produtos e serviços diferenciadores</li> <li>• Um programa Stopover é exclusivo em Portugal e está a entrar num estado de maturidade</li> <li>• É necessário dinamizar constantemente o produto para não perder vantagem competitiva</li> </ul>
Sílvia Dias	<i>Destination Marketing Manager</i> da Associação de Promoção da Madeira	17/09/2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A chegada de mais passageiros, sobretudo de novas localidades é uma mais valia para o turismo na ilha</li> <li>• Campanhas promocionais conjuntas entre turismo de Porto Santo e TAP têm impacto positivo na dinamização da ilha</li> <li>• Uma das principais limitações à exploração de Porto Santo é a acessibilidade</li> </ul>
Vânia Jin Liu	Gestora do produto Portugal Stopover da TAP	30/09/2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adição de mais uma plataforma Stopover em Portugal permite promover ainda mais o turismo nacional entre portugueses e estrangeiros</li> <li>• Stopover é uma das grandes vantagens competitivas da TAP</li> <li>• Promoção do Stopover incentiva o cliente a voltar a voar com a TAP e que opte por destinos nacionais como destino final e não de passagem</li> </ul>
Carlos Paneiro	<i>Sales Manager</i> da TAP na América Central e do Norte	10/10/2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos diferenciadores são um FCS</li> <li>• A abrangência de destinos da TAP torna-a uma marca verdadeiramente global</li> <li>• Qualidade dos destinos em Portugal associado à marca TAP alicia os passageiros a nível nacional e internacional</li> </ul>
Elisabete Alves	Técnica Superior da SRTC	15/10/2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O setor do turismo em Porto Santo apresenta-se como a maior atividade económica na ilha</li> <li>• TAP tem influência positiva na chegada de visitantes à ilha</li> <li>• Stopover poderia não só dinamizar Porto Santo como todo o arquipélago da Madeira</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

Este levantamento de informação teve como objetivo compreender a perspetiva de especialistas de marketing da empresa e de profissionais ligados ao turismo da ilha de Porto Santo, para detetar oportunidades e identificar Fatores Críticos de Sucesso do projeto em estudo. Os guiões de entrevista para os entrevistados mencionados acima foram elaborados tendo em conta as necessidades de informação necessárias para a elaboração da análise interna, da segmentação e *targeting* e compreensão de Fatores Críticos de Sucesso, além de justificar a relevância do presente plano de marketing e auxiliar no desenvolvimento de ações específicas para a companhia.

Relativamente aos dados secundários, estes foram recolhidos sobretudo para servir de base à análise externa, mas também auxiliar na descrição do marketing-mix e na análise da concorrência. A maioria dos dados secundários foram obtidos através de *websites* de estatística nacionais como o INE (Instituto Nacional de Estatística) ou o PORDATA, assim como relatórios de contas da TAP, documentos corporativos da empresa e imprensa económica e generalista nacional.

#### *4.4. Limitações*

As limitações metodológicas prendem-se sobretudo com questões de tempo e disponibilidade, assim como de acesso às pessoas mais apropriadas tanto na TAP como nas associações municipais e turísticas da ilha de Porto Santo. A ausência de inquérito pode ser considerada uma limitação ao trabalho, no entanto, o público-alvo justificável seria um grupo de passageiros que já tivesse usufruído do programa Portugal Stopover, sendo que conseguir uma amostra com uma dimensão válida seria difícil de obter, tendo em conta o período de tempo disponível para a realização do TFM.

## **CAPÍTULO 5 - PLANO DE MARKETING**

### *5.1. Missão da organização*

A missão da TAP é satisfazer os seus passageiros através da ligação a pessoas, economias e comunidades e assumir-se como a maior exportadora nacional e promotora de Portugal no mundo.

### *5.2. Objetivos corporativos*

Os objetivos corporativos da TAP para 2018 centram-se no desenvolvimento da rede de rotas de forma a ter uma gestão de custos eficientes, garantindo um crescimento sustentável da organização. Aqui, é de destacar a exploração do mercado brasileiro, sem, no entanto, esquecer o norte-americano.

### *5.3. Auditoria externa de Marketing*

#### *5.3.1 Análise Macro: PEST*

No âmbito deste trabalho, será feita uma análise PEST, ou seja, uma auditoria externa que analisa as variáveis geralmente relacionadas com o ambiente político e de negócios do contexto em que a empresa em análise está inserida, mas que não são controláveis por esta (McDonald, 2008).

#### *Ambiente político*

Portugal vive um ambiente de estabilidade política. Os resultados das eleições autárquicas de 2017, relativamente alinhadas com as legislativas de 2015, fazem com que o país se depare com um clima político seguro. Em 2016, apenas 35% dos portugueses afirmava ter confiança no governo que os dirigia, talvez devido a recentes eleições com contornos fora do normal (OCDE, 2017).

Membro da União Europeia (EU) há 32 anos, Portugal tem as suas fronteiras geográficas bem definidas e mantém boas relações com os restantes membros da UE a nível económico, político e social. É membro do espaço Schengen desde 1995 e pertence à zona Euro desde 1999 (União Europeia, 2018).

Um dos principais obstáculos a um ambiente político mais estável é a corrupção, que ainda deixa Portugal visto como um país mais corrupto do que a média europeia e um dos mais corruptos no setor público, ocupando a posição 29 numa lista de 180 países (Transparency International, 2017).

Atualmente, a regulação do turismo em Portugal está a cargo do Ministério da Economia, que engloba a Secretaria de Estado do Turismo. A aviação civil é regulada pela Autoridade Nacional de Aviação Civil (ANAC), que exerce funções de regulação, fiscalização e supervisão do setor nacional de aviação civil, segundo as regras impostas pelo Direito internacional e europeu, e na legislação portuguesa.

#### *Ambiente económico*

Nos últimos cinco anos, a economia portuguesa tem vindo a acelerar, tendo no ano passado alcançado um crescimento de 2,7%, um valor superior à média da zona Euro e da União Europeia no mesmo ano (Cruz, 2018; INE, 2018). Este aceleramento da economia portuguesa deve-se sobretudo ao aumento do investimento. O desemprego

registou também um decréscimo de 2,2 pontos percentuais em relação a 2016, sendo que a média anual se fixou nos 8,9% (Varzim, 2018).

A distribuição do emprego em Portugal é típica de um país desenvolvido, estado membro da União Europeia. O setor terciário é o setor que emprega mais pessoas a nível nacional (69%), seguido do setor secundário (25%) e com pouca expressão e tendência a diminuir, o setor primário (6%) (PORDATA, 2018c).

As importações, no entanto, cresceram o dobro das exportações (RTP, 2018). O setor do turismo foi o que mais contribuiu para as exportações nacionais sendo que as receitas turísticas representaram 18% das exportações globais do país e 50,1% das exportações de serviços. Quanto à exportação de bens, as receitas turísticas foram responsáveis por 28% do total. No global, o turismo representou 7,8% do total do PIB de 2017 (TravelBi, 2018).

O fluxo nos aeroportos portugueses registou também valores históricos, culminando 2017 como uma série de anos em crescimento. Em 2017, os lugares em voos nacionais e internacionais ultrapassaram os 61 milhões, um aumento de 14% face a 2016 (TravelBi, 2018).

#### *Ambiente social*

Portugal tem cerca de 10 milhões de habitantes repartidos por todo o país. A grande maioria da população está situada no litoral, região onde predomina a empregabilidade no setor terciário (PORDATA, 2018a). Segundo dados da OCDE, apenas 23,8% da população adulta (25-64 anos) tem formação superior, abaixo da média de 35,7% dos restantes países da OCDE (OCDE, 2016). As pessoas com graus de ensino superior estão sobretudo localizadas no Norte, Centro e área metropolitana de Lisboa (PORDATA, 2018d).

O envelhecimento em Portugal, indicador há muito preocupante na estrutura demográfica do país, registou 153 pessoas com mais de 65 anos por cada 100 jovens, com menos de 15 anos (PORDATA, 2018b).

As famílias portuguesas têm vindo a aumentar o seu rendimento médio disponível, ou seja, o dinheiro disponível para poupar ou gastar, que varia com o recebimento de rendimentos e diminui com contribuições sociais e pagamento de impostos. Em 2016, as famílias portuguesas tinham em média 30.725,8€ para poupar ou gastar (PORDATA, 2018f).

#### *Ambiente tecnológico*

A grande variedade e qualidade de cursos tecnológicos oferecidos pelas universidades portuguesas faz com que os recursos humanos nesta área estejam bem preparados para contribuir para a inovação e lidar com ferramentas tecnológicas.

Portugal tem mostrado sinais de aceleração no setor tecnológico. Acima da média europeia e entre os 10 países, o número de trabalhadores na área tecnológica cresceu a um ritmo de 2,6% (Atomico, 2017).

Recentemente, tem havido um grande investimento na tecnologia sendo que em 2017 esse investimento foi igual a 4\$ *per capita*, ficando à frente de países como Itália, Rússia ou Turquia (Atomico, 2017).

Em 2017, 68,8% dos habitantes de Portugal continental com mais de 15 anos tiveram acesso à internet, sendo que a utilização depende sobretudo da faixa etária e da classe social. Enquanto que entre os mais jovens, pertencentes a quadros médios ou superiores, estudantes e classes sociais mais elevadas, a penetração da internet atinge cerca de 100%, entre os mais idosos ou indivíduos de classes sociais mais baixas, a penetração não vai além dos 31% (Marktest, 2017). Com uma crescente importância do *smartphone* em detrimento do computador, em 2017, 76% dos utilizadores acederam à internet através de dispositivos móveis (INE, 2017b).

### 5.3.2 Análise Micro

#### *Tendências no setor da aviação comercial*

A pressão turística tem vindo a crescer um pouco por todo o mundo, refletindo-se nos setores da mobilidade, sobretudo no setor da aviação. A digitalização é uma tendência comum em praticamente todos os setores e a aviação não foge à regra. As marcas de aviação devem estar conscientes de que a presença no plano digital é vital, criando experiências para o consumidor e promovendo os seus produtos, que acabam também por se tornar mais digitais (PwC, 2017). Para lidar com esta emergência do digital, uma das tendências identificadas para o futuro centra-se na criação de um posicionamento criativo. O mercado concorrencial é intenso pelo que se torna importante encontrar *gaps* nos serviços oferecidos no mercado e adaptar as ofertas da forma mais inteligente possível (PwC, 2017).

A nível operacional, prevê-se que as rotas regionais tenham uma expressão cada vez maior, com uma frota adequada a estas viagens, mais pequena e direcionada para as companhias *low-cost*. Ainda assim, no mercado ocidental, a tendência para os anos

futuros está na valorização da experiência do passageiro, permitindo a prática de preços que possam sustentar uma qualidade de serviço melhorada (Aviation Weekly, 2017).

### *A ilha de Porto Santo*

Porto Santo é a mais pequena ilha do arquipélago da Madeira, mas a segunda mais habitada. Situada no centro do oceano Atlântico, beneficia de uma localização privilegiada que a deixa a 500km do continente africano e 500km do europeu, estando Lisboa a uma hora e meia de viagem. Com cerca de 5500 habitantes, a ilha apresenta uma estrutura demográfica relativamente envelhecida, sendo que em 2011, 13,4% da população tinha mais de 65 anos e 15% eram crianças ou jovens (Visit Porto Santo, 2018).

Com cerca de 9.000 metros de praia, a ilha distingue-se pelas águas limpas e areia fina e dourada, com propriedades terapêuticas raras. A praia constitui um grande ponto de interesse da ilha devido ao clima ameno durante todo o ano que permite uma época balnear mais longa do que o normal. A cidade de Vila Baleira, capital da ilha, possui atrações culturais e históricas que remontam à época dos descobrimentos, com especial destaque para a figura de Cristóvão Colombo. As paisagens naturais marcadas pelo mar e montanha estão preservadas e sem sinais de turismo massificado, conferindo à ilha um estatuto de natureza no estado puro. As propriedades geológicas da ilha são também um fator de interesse neste local como destino turístico (Visit Porto Santo, 2018).

Em termos políticos, a ilha de Porto Santo pertence à Região Autónoma da Madeira, que possui uma Assembleia Legislativa e um Governo Regional como órgãos de governo. Porto Santo é um município com apenas uma freguesia e com sede em Vila Baleira.

Grande parte da atividade económica da região é proveniente do turismo (Visit Porto Santo, 2018).

### *Propostas de valor congéneres*

A disponibilização de programas de Stopover gratuitos ainda é pouco frequente nas companhias aéreas mundiais. Em Portugal, apenas a TAP, companhia aérea de bandeira, oferece este programa, não havendo por isso nenhum concorrente direto a registar. Por esta razão, a análise da concorrência do programa Portugal Stopover da TAP teve em conta as companhias aéreas que oferecem programas Stopover nos mercados em que a TAP também está presente: Europa, Estados Unidos e Canadá, sendo por isso concorrentes indiretos. De notar ainda o facto da Air Canada e da Turkish Airlines pertencerem igualmente à Star Alliance, aliança de aviação global que reúne 28 companhias aéreas mundiais.

Assim, as companhias consideradas mais pertinentes para a análise concorrencial foram a Finnair, Icelandair, Turkish Airlines e Air Canada. Os detalhes de cada uma encontram-se no ANEXO F.

Em todas as companhias aéreas analisadas, foi possível verificar uma oferta significativamente menor em termos de serviços oferecidos, parcerias e planeamento de viagem, em comparação com a TAP. Talvez por esta razão o Portugal Stopover tenha sido considerado o melhor do mundo pela revista Condé Nast Traveler. Os principais pontos em comum residem no facto de todas serem companhias aéreas de bandeira e oferecerem *stopovers* nas capitais, além de outras cidades principais. Embora a Finnair, a Icelandair e a Air Canada disponibilizem programas Stopover gratuitos, a Turkish Airlines não contempla um programa gratuito. Isto significa que no momento da reserva, os passageiros devem reservar voos multidespino em que um dos destinos deve ser Istambul, a única plataforma Stopover da companhia. Neste caso, apesar da reserva não contemplar automaticamente um Stopover gratuito, a reserva multidespino não acrescenta custos adicionais.

Ao nível de parcerias, a TAP distingue-se largamente das suas concorrentes. Enquanto o Stopover da TAP reúne uma rede de mais de 150 parceiros, entre restaurantes, hotéis, organismos de turismo local e atrações turísticas, a maioria dos parceiros dos concorrentes indiretos esgotam-se nas opções hoteleiras. No caso da Icelandair, esta possui a sua própria rede de hotéis, que servem de parceiros ao programa Stopover. A Air Canada, por sua vez, oferece tarifas reduzidas ou gratuitas, nas tarifas de voo *premium*. Já a Turkish Airlines oferece uma noite em hotéis selecionados na compra de um voo em classe económica e duas noites na compra de voos em classe executiva.

#### *5.4. Auditoria interna de Marketing*

##### *A TAP*

A TAP é a companhia aérea de bandeira portuguesa. Fundada em 1945, impulsionou o desenvolvimento da aviação em Portugal. No final de 2017, a TAP voava para 85 destinos, nos continentes europeu, americano e africano, sendo que em 2018 este número cresceu para 86, com a adição da rota para Florença (TAP, 2018c).

Em termos de frota, a TAP fechou o ano de 2017 com 88 aviões, após uma grande reestruturação que permitiu a modernização da frota (TAP, 2018a). Em 2018, a companhia encomendou 53 novos aviões *neo* à airbus tornando-se na primeira companhia a operar estes aviões (Andrade, 2018). A frota *neo* vai chegar à TAP nos modelos

A330neo, A321neo e 320neo para médio e longo curso (ANEXO G). Depois do processo de privatização reiniciado em 2016, a TAP oficializou algumas mudanças na sua rede de rotas, dando lugar a uma nova estratégia focada sobretudo nos mercados Norte Americano e Europeu. Apesar de uma recuperação positiva nas rotas para o Brasil, esta continuou a ser a estratégia adotada durante os anos seguintes. Sobretudo com o mercado norte americano em mente, foi lançado no Verão de 2016 o programa Portugal Stopover.

Durante o ano 2018, as prioridades para a companhia assentam, para além do aumento da rentabilidade da companhia e da melhoria da experiência do cliente, num investimento estratégico relacionado com a modernização de frota, que irá permitir a abertura de novos destinos, com mais frequência.

### *O programa Portugal Stopover*

O programa Portugal Stopover permite que os passageiros façam uma escala prolongada em duas cidades portuguesas, usufruindo do preço de uma só viagem. Os passageiros podem usufruir de até 5 noites numa das duas cidades, com direito a preços especiais de alojamento e experiências turísticas. Atualmente, o programa está aberto a voos de ida e volta, ou só de ida ou de volta, e em qualquer voo de médio ou longo curso que tenha uma paragem em Lisboa ou no Porto. Criado inicialmente para o mercado norte-americano, o programa Portugal Stopover surgiu na sequência da parceria com a companhia norte-americana JetBlue, que incluía 34 novas rotas para cidades nos Estados Unidos, com origem em Boston ou Nova Iorque.

Este serviço, exclusivo da TAP em Portugal, dispõe de uma aplicação móvel gratuita que funciona como *travel companion*, que deteta as atividades disponíveis mais próximas e concede informações sobre transportes e roteiros. No ano de estreia, em 2016, o TAP Stopover trouxe a Portugal 70.000 turistas, com a ambição de chegar aos 300.000 em 2018 (TAP, 2017; Correia, 2016).

Lisboa e Porto são, para já, as únicas plataformas disponíveis para a realização do Stopover em Portugal. Sendo estes grandes centros urbanos, existe alguma flexibilidade em termos de transportes, que fazem ligação a outros locais do país permitindo dispersar o turismo para fora das principais cidades e promover outras regiões com grande potencial de crescimento turístico e económico.

Como uma vasta lista de parceiros, as vantagens do Stopover estão relacionadas com alojamento, restaurantes, experiências culturais ou *shopping*. As vantagens consistem em preços especiais na entrada de atrações turísticas e em hotéis parceiros, através do

*booking.com*. No caso dos hotéis, é também possível acumular milhas Victoria no momento da reserva. Já nos restaurantes selecionados, o vinho é oferecido (ANEXO H). O Lisboa Card, que dá acesso a transportes, entrada gratuita em museus, monumentos e outros locais de interesse cultural está também disponível a um preço especial. O preço normal são 19€, sendo que os clientes Stopover pagam apenas 10€.

#### *Recursos de fornecedores*

A TAP é uma das maiores empresas nacionais, tendo um grande número de fornecedores que contribuem para o bom funcionamento da organização. Sendo o Grupo TAP uma empresa de grande dimensão, este abrange outras empresas que se tornam fornecedores da companhia aérea.

Os serviços de *handling* em Portugal são garantidos pela Groundforce, uma empresa detida também em parte pela TAP. O mesmo acontece no *catering*: a alimentação servida a bordo dos aviões é fornecida pela Cateringpor, detida a 51% pela TAP.

Ao nível da frota, a TAP recorre a três fornecedores diferentes: Airbus, Embraer e ATR. Para além dos custos associados à compra das aeronaves, é necessário ter também em conta as peças necessárias para manutenção dos aparelhos (ANEXO I).

Um dos fornecedores mais importantes para uma companhia aérea é a empresa encarregue pelo combustível – *jet fuel* no caso das companhias aéreas. Este é um dos fornecedores mais relevantes devido à volatilidade dos preços praticados com os combustíveis. O fornecedor de *jet fuel* da TAP depende dos aeroportos em que a companhia opera, não existindo um fornecedor fixo para a companhia.

#### *Recursos de informação*

À semelhança do que acontece com alguns dos fornecedores da TAP, o principal recurso de informação da companhia aérea é atualmente detido pela TAP. A Megasis – Sociedade de Serviços e Engenharia Informática é responsável pelos sistemas de informação da companhia, focada sobretudo no Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação, na Gestão e Desenvolvimento de Projetos, na Integração e Manutenção de Sistemas e Tecnologias e no Suporte de Formação, sempre associado a sistemas de informação. A Megasis recolhe e analisa os riscos associados à organização, permitindo que os utilizadores acedam, registem e consultem o seu histórico de trabalho de uma forma mais eficiente, contribuindo para melhorias operacionais no futuro (TAP, 2018f).

#### *Recursos financeiros*

No último ano de faturação da TAP, a nível operacional, a companhia somou lucros totais de 106,8 milhões de euros, uma melhoria de 93,8 milhões em relação a 2016. Este aumento deve-se ao aumento do tráfego aéreo que cresceu cerca de 9% e pelo aumento da procura que aumentou 7,6% em relação a 2016. Já o negócio da aviação atingiu os 100,4 milhões de euros (TAP, 2018f).

Já a TAP- *Maintenance and Engineering* Portugal gerou em vendas e serviços prestados a terceiros 144,2 milhões de euros mais 84,8% do que em 2016. Este aumento justifica-se pelo aumento da atividade de manutenção, que representou cerca de 114 milhões de euros (TAP, 2018f).

No que diz respeito à TAP S.A., a empresa registou em 2017 lucros de 100,4 milhões de euros, 66,9 milhões a mais do que no ano anterior. Os lucros operacionais chegaram as 148,6 milhões de euros, mais 124, 6 milhões do que em 2016, com resultados financeiros netos correspondentes a -17,5 milhões de euros, uma diminuição de -30,9 milhões de euros no ano de 2016 (TAP, 2018f).

#### *5.4.1. Marketing-Mix*

##### *Produto*

A TAP é a companhia aérea nacional e tem vindo a ser considerada ao longo dos anos como uma das marcas mais reputadas pelos portugueses. O produto da TAP centra-se na comercialização de passagens aéreas para a Europa, África e América.

Com voos para 86 destinos diferentes, a TAP disponibiliza seis produtos com diferentes características, que variam de preço e de comodidades oferecidas, como bagagem, refeições ou alterações de reserva. Os produtos regulares da TAP aplicam-se igualmente ao programa Portugal Stopover. O ANEXO J mostra o marketing-mix do programa Portugal Stopover. A tabela III sumariza os produtos TAP disponíveis.

Tabela III – Produtos TAP para Europa, Norte de África e voos intercontinentais

Classe Económica			
TAP Discount	TAP Basic	TAP Classic	TAP Plus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 10% de milhas de voo</li> <li>• Uma bagagem de mão e refeições a bordo</li> <li>• Uma publicação no quiosque digital</li> <li>• <i>Check-in</i> online</li> <li>• Lugares na traseira da aeronave</li> <li>• Não permite alterações na reserva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 40% de milhas de voo (50% em voos intercontinentais)</li> <li>• Bagagem de mão e de porão até 23kg</li> <li>• Refeições</li> <li>• 2 publicações no quiosque digital</li> <li>• <i>Check-in</i> online</li> <li>• Alterações ao bilhete podem ser feitas mediante pagamento mínimo de 100€</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 70% de milhas de voo (100% em voos intercontinentais)</li> <li>• Bagagem de mão e uma de porão até 23kg (duas em voos intercontinentais)</li> <li>• Refeições</li> <li>• Duas publicações no quiosque digital</li> <li>• <i>Check-in</i> online</li> <li>• Possibilidade de reservar lugar</li> <li>• Alterações ao bilhete podem ser feitas mediante pagamento mínimo de 75€</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 100% de milhas de voo (150% em voos intercontinentais)</li> <li>• Bagagem de mão e duas de porão até 23kg (três em voos intercontinentais)</li> <li>• Refeições</li> <li>• Três publicações no quiosque digital</li> <li>• <i>Check-in</i> online ou prioritário no aeroporto</li> <li>• Embarque diferenciado</li> <li>• Viagem em autocarros exclusivos quando a manga não está disponível</li> <li>• Bagagem prioritária</li> <li>• Possibilidade de reservar lugar</li> <li>• <i>Fast-Track</i></li> <li>• Alterações ao bilhete não acarretam custos</li> </ul>
Classe Executiva			
TAP Executive		TAP Top Executive	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 150% de milhas de voo</li> <li>• Duas bagagens de mão e duas de porão até 32kg</li> <li>• Refeições</li> <li>• Sete publicações no quiosque digital</li> <li>• Serviço de apoio ao cliente <i>Premium</i></li> <li>• Acesso ao <i>lounge</i> no aeroporto</li> <li>• <i>Check-in</i> online ou prioritário no aeroporto</li> <li>• Embarque diferenciado</li> <li>• Viagem em autocarros exclusivos quando a manga não está disponível</li> <li>• Bagagem prioritária</li> <li>• Possibilidade de reservar lugar</li> <li>• <i>Fast-Track</i></li> <li>• Alterações ao bilhete a partir de 60€</li> <li>• Reembolsável mediante pagamento</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 150% de milhas de voo</li> <li>• Duas bagagens de mão e duas de porão até 32kg (três em voos intercontinentais)</li> <li>• Sete publicações no quiosque digital</li> <li>• Refeições</li> <li>• Serviço de apoio ao cliente <i>Premium</i></li> <li>• Acesso ao <i>lounge</i> no aeroporto</li> <li>• <i>Check-in</i> online ou prioritário no aeroporto</li> <li>• Embarque diferenciado</li> <li>• Viagem em autocarros exclusivos quando a manga não está disponível</li> <li>• Bagagem prioritária</li> <li>• Possibilidade de reservar lugar</li> <li>• <i>Fast-Track</i></li> <li>• Alterações ao bilhete sem custos associados</li> <li>• Reembolsável</li> </ul>	

Fonte: TAP (2018f)

### Preço

Na TAP, o preço das viagens varia consoante o produto escolhido. A tabela IV reflete o exemplo da rota Lisboa – Paris (Orly), nas seis modalidades de produtos diferentes para o dia 2 de outubro de 2018:

Tabela IV – Exemplo de preço por produto TAP numa viagem de Lisboa a Paris (apenas ida)

ECONÓMICA				EXECUTIVA	
DISCOUNT	BASIC	CLASSIC	PLUS	EXECUTIVE	TOP EXECUTIVE
121,91€	139,91€	146,91€	196,91€	382,91€	432,91€

Fonte: Portugal Stopover (2018)

Os preços sofrem grandes mudanças, sobretudo da classe económica para a executiva. A modalidade mais barata custa menos cerca de 3,5 vezes do que a modalidade mais dispendiosa.

Os preços podem ser diferentes consoante a existência de códigos de desconto ou de congressos, ou de acumulação de milhas em voos TAP ou em membros da Star Alliance, sendo que a quantidade de milhas acumuladas depende da companhia, da distância e da categoria do bilhete escolhido, da data de viagem, da capacidade do avião e dos preços praticados no mercado.

### *Distribuição*

A TAP é a companhia aérea nacional por isso está presente em quase todos os aeroportos portugueses: Lisboa, Porto, Faro, Ponta Delgada, Horta, Santa Maria, Flores, Madeira, Porto Santo. A sede e *hub* (local de onde partem os voos da TAP) para os aviões da TAP é o Aeroporto Humberto Delgado, em Lisboa. É neste aeroporto que se situam os serviços centrais da companhia, assim como os hangares para as aeronaves e os postos de manutenção. A TAP possui 59% da quota de mercado no aeroporto de Lisboa (ANAC, 2018), longe dos 9% alcançados pela Ryanair, companhia com a segunda maior quota de mercado no Aeroporto Humberto Delgado.

Além disso, a TAP tem hangares e unidades de manutenção e engenharia no Rio de Janeiro e Porto Alegre, no Brasil.

### *Comunicação*

A TAP tem vindo a ser distinguida pela sua comunicação centrada no cliente. Em 2017, passou a usar novamente o nome TAP Air Portugal, depois de ter abandonado esta designação em 2005 (Briefing, 2017). No ano passado, voltou a usar um nome em inglês, mais compreensível a nível internacional, sobretudo para reforçar o seu posicionamento nos Estado Unidos já que, nesse ano, a TAP passou a ter voos diários para este país.

A TAP recorre a várias técnicas de comunicação para alcançar os seus clientes atuais e potenciais:

- *Online* – grande parte da comunicação da companhia passa pelo digital. O *website* é onde está localizada a maior parte da informação sobre a empresa e onde são veiculadas notificações sobre voos ou informações sobre aeroportos nacionais e internacionais. Nas redes sociais, a TAP divulga campanhas, novidades da marca, fotografias e vídeos promocionais, com destaque para o programa Portugal Stopover. No Facebook, a TAP tem mais de 1 milhão de seguidores e está presente no *ranking*

das 10 páginas mais seguidas de Portugal. No Instagram, a página da TAP tem 256 mil seguidores e acompanha membros da tripulação no seu dia-a-dia de trabalho na companhia. Além disso, partilha imagens de destinos, campanhas institucionais e de parceiros. No Twitter, a página tem 53,5 mil seguidores. Além da divulgação de campanhas e imagens e vídeos promocionais, a TAP divulga informações de voos ao momento. O *Youtube* é também um canal importante para a TAP, sobretudo para o Portugal Stopover. Com cerca de 19.000 subscritores, a TAP comunica o programa Stopover através das *Stopover Stories* com testemunhos reais de pessoas que experimentaram o programa assim como vídeos promocionais com roteiros a realizar em Lisboa ou no Porto, mas também breves explicações sobre o Stopover. A campanha de lançamento com vídeos sobre o programa foi premiada a nível europeu (Marketeer, 2017).

- Táxis – os táxis são um dos veículos que a TAP utiliza para promover a marca, mais especificamente o programa Portugal Stopover. Esta campanha teve lugar em Portugal e nos Estados Unidos.
- Publicidade – As campanhas especiais da TAP são muitas vezes alvo de publicidade em televisão ou *outdoors*. O programa Portugal Stopover usufrui de publicidade em painéis espalhado pela cidade de Nova Iorque (NiT, 2018).
- Patrocínios – a TAP está presente em festivais de música e eventos desportivos.
- Nomeação de embaixadores portugueses conhecidos nos Estados Unidos: Daniela Ruah e Joaquim de Almeida e promoção de eventos com os mesmos.

### *Pessoas*

Em 2017, o grupo TAP-Transportes Aéreos Portugueses SGPS, uma criação do governo no âmbito da reestruturação da empresa, e todas as suas subsidiárias como a Portugália ou a Groundforce somavam um total de 10.881 colaboradores (TAP, 2018f). Estes colaboradores estão divididos por Portugal e pelo Brasil nas áreas de transporte, manutenção, *catering* e outros.

Os órgãos sociais da TAP estão divididos pelos Conselhos de Administração da TAP S.A.; TAP SGPS, S.A. e Portugália, eleitos a cada 3 anos (ANEXO K). Atualmente, o Presidente da Comissão Executiva da TAP é Antonoaldo Neves.

Os custos com os recursos humanos são divididos entre remunerações de colaboradores, contribuições para a segurança social, despesas relacionadas com reformas e outras obrigações. A maior parcela é atribuída à remuneração dos

colaboradores, totalizando em 2017 624.557€, comparativamente com 585.831€ de 2016. Este aumento deveu-se sobretudo ao aumento dos salários e aumento na variação de salários graças ao aumento da atividade operacional da TAP.

### *Evidências físicas*

O programa Portugal Stopover é altamente intangível, no entanto existem algumas evidências físicas merecedoras de destaque, que são partilhadas por qualquer voo da TAP (ANEXO L).

A viagem começa no aeroporto, caracterizado por um ambiente de agitação permanente e com grandes grupos de pessoas. As evidências físicas referentes à TAP no aeroporto estão sobretudo nos balcões de *check-in* e nos balcões de atendimento ao cliente. Os balcões de serviço ao cliente da companhia nos aeroportos nacionais têm a identidade visual da TAP, isto é, o logótipo da marca e da aliança a que pertencem - Star Alliance - e as cores verde e vermelho, que distinguem a TAP. Atrás do balcão, o funcionário que se assume como rosto da companhia apresenta-se com uma farda cujo desenho pode variar, mas que identifica a empresa para onde trabalha. No balcão de *check-in* a farda do funcionário é a evidência física relativa à TAP mais proeminente.

A TAP tem uma frota com 14 modelos diferentes (TAP, 2018b), sendo que cada um dele apresenta evidências físicas distintas. No entanto, os modelos Embraer 195, Embraer 190 e ATR 72 não realizam viagens que permitem aos passageiros usufruir do Stopover. Em comum, os modelos Airbus têm a identidade visual do exterior: aviões brancos com o logótipo TAP e nome do aparelho. No interior da cabine, em classe económica, os *airbus* da TAP são brancos. Nos A330 e A340 existem 4 lugares ao meio e dois de cada lado, com uma alcatifa cinzenta e pequenos apontamentos verdes. Os assentos são cinzentos com capas de proteção para a cabeça brancos. Nos A319, A320 e A321 existem três lugares de cada lado. A alcatifa é também cinzenta e verde e os assentos são cinzentos escuro com linhas suaves que podem ser verdes ou vermelhas, consoante a posição no avião: as verdes são utilizadas na metade traseira do avião e as vermelhas na metade dianteira. A nova frota NEO apresenta um *design* interior ligeiramente diferente, graças à cabine *airbus airspace*, mais futurista, com as mesmas cores, mas com linhas mais retas e modernas.

Os assistentes de bordo usam fardas da companhia que podem variar consoante ao gosto de cada tripulante. As cores verde, vermelho e preto são elementos comuns em todos os uniformes da companhia, podendo o azul escuro estar também presente, no caso

das fardas femininas. Nas fardas masculinas, predomina o preto e a gravata com elementos verdes.

### *Processos*

O processo que leva um cliente da TAP a usufruir do programa Stopover é geralmente feito através da internet, mais concretamente, do *website* oficial da TAP, da página oficial do Portugal Stopover ou da aplicação móvel.

Para usufruir do Stopover, os utilizadores devem efetuar uma reserva, sendo necessário ter um registo no *website* da TAP, onde são pedidos dados pessoais como nome, endereço de e-mail, data de nascimento, número de identificação fiscal e a criação de uma *password*, que permite aceder às reservas da companhia.

Depois de feito o login na página da TAP, é possível prosseguir com a reserva. O utilizador começa por simular uma reserva de ida, de volta ou de ida e volta. Este voo deve ser de médio ou longo curso, sendo que nem a origem nem o destino podem ser as cidades de Lisboa ou Porto. Neste caso, o algoritmo do *website* da TAP sugere automaticamente a realização deste programa e caso o cliente esteja interessado, deve escolher em que cidade deseja ficar (Lisboa ou Porto), em qual das rotas pretende usufruir do programa (ida ou volta) e quantas noites pretende passar em Portugal.

Depois de completos estes requisitos, o utilizador escolhe a hora e o voo que pretende e continua o processo de reserva no *website*. O passo seguinte consiste em preencher os dados pessoais dos passageiros abrangidos na reserva, selecionar o hotel ao abrigo do programa Portugal Stopover onde pretendem ficar durante o programa e efetuar o pagamento *online*.

No momento da viagem, os passageiros dirigem-se ao aeroporto, onde podem ou não realizar o *check-in*, uma vez que têm a possibilidade de o fazer *online*, passam obrigatoriamente pela segurança do aeroporto, dirigem-se às portas de embarque e de seguida para o avião. Ao chegarem ao destino Stopover, os passageiros saem do avião e passam pela imigração, em caso de necessidade de verificação de documentos, e pela recolha de bagagem. À saída do aeroporto, os clientes Stopover iniciam o seu roteiro de 1 a 5 dias na cidade selecionada, que inclui a estadia e refeição em hotéis e restaurantes parceiros. Terminados os dias na cidade portuguesa selecionada, os passageiros voltam ao aeroporto, repetindo o processo inicial.

Durante a estadia em Portugal, os clientes têm à disposição uma aplicação que permite explorar as cidades de Lisboa ou Porto por categorias como compras, cultura,

gastronomia ou parques; sugerir roteiros pela cidade e informações úteis como transportes, contactos ou a temperatura exterior.

### 5.5. Análise SWOT

No seguimento da análise externa e interna do presente plano, é importante realizar uma análise ao ambiente que envolve a empresa em estudo de forma a que o planeamento estratégico possa ser eficaz. A SWOT é uma ferramenta analítica, utilizada para categorizar importantes fatores ambientais externos e internos para a empresa (Pickton & Wright, 1998). Na tabela V apresentam-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do Programa Portugal Stopover da TAP e algumas sugestões de ações para lidar com as mesmas.

Tabela V – Análise SWOT

	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMEAÇAS (T)</b>
	1. Crescimento do turismo em Portugal 2. Imagem de algumas companhias <i>low-cost</i> a decair 3. Número reduzido de companhias aéreas a voar para Porto Santo 4. Democratização das viagens aéreas	1. Clientes TAP sensíveis ao preço podem optar por companhias <i>low-cost</i> 2. Concorrência de grandes companhias internacionais 3. Debate sobre a privatização da empresa 4. Aumento de taxas aeroportuárias
<b>FORÇAS (S)</b>	<b>FORÇAS X OPORTUNIDADES</b>	<b>FORÇAS X AMEAÇAS</b>
1. Reputação da marca 2. Exclusividade do programa em Portugal 3. Frota recentemente modernizada 4. Companhia com maior quota de mercado em Portugal 5. Stopover disponível em voos de médio e longo curso 6. Única companhia aérea portuguesa a voar de e para Porto Santo 7. Eleito melhor programa Stopover do Mundo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma oferta a preços mais baixos com características diferenciadoras (S1, O2)</li> <li>• Impactar turistas portugueses a conhecerem melhor o seu país (S2, O1)</li> <li>• Dar a conhecer os novos aviões através de <i>social media</i> (S3, O2)</li> <li>• Desenvolver Porto Santo como um destino internacional (S4, O3)</li> <li>• Tornar o programa mais visível no portal de reservas (S5, O4)</li> <li>• Criar parcerias com entidades regionais de Porto Santo (S6, O3)</li> <li>• Apostar na comunicação do programa Stopover a nível internacional (S7, O4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir uma proposta de valor assente na diferenciação (S1, T1)</li> <li>• Promoção de destinos portugueses como baratos em relação ao resto da Europa (S2, T4)</li> <li>• Trazer mais passageiros em menos rotas (S3, T4)</li> <li>• Expandir a rede de destinos com um destino para a Ásia (S4, T2)</li> <li>• Aumentar o número de noites de cinco para sete e otimizar o conceito “dois destinos pelo preço de um” (S5, T1)</li> <li>• Desenvolvimento de programas exclusivos para Porto Santo (S6, T3)</li> <li>• Comunicar o selo de qualidade e o conceito “dois destinos pelo preço de um” (S7, T1)</li> </ul>
<b>FRAQUEZAS (W)</b>	<b>FRAQUEZAS X OPORTUNIDADES</b>	<b>FRAQUEZAS X AMEAÇAS</b>
1. Possibilidade de usufruir do programa Portugal Stopover reservada a apenas uma rota 2. Preços elevados em voos de médio curso comparativamente com companhias <i>low-cost</i> 3. Ausência de rotas para continente asiático 4. Dimensão reduzida do aeroporto de Lisboa, <i>hub</i> da TAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir o programa Portugal Stopover a rota de ida e volta (W1, O1)</li> <li>• Impactar os <i>millennials</i> com uma comunicação que mostra a relação oferta-preço da TAP (W2, O2)</li> <li>• <i>Code-share</i> com companhias asiáticas da Star Alliance (W3, O1, O4)</li> <li>• Deslocalização de alguns voos semanais para Porto Santo para o futuro aeroporto do Montijo (W4, O3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de campanhas promocionais para quem aderir ao programa Portugal Stopover (W1, T4)</li> <li>• Alargar o número de lugares com tarifa <i>discount</i> em voos selecionados (W2, T1)</li> <li>• Abertura de rota para um destino central na Ásia (W3, T2)</li> <li>• Aposta na expansão para outros aeroportos, nomeadamente nas ilhas (W4, T4)</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

### 5.6. Pressupostos

A realização do presente trabalho de projeto partiu de vários pressupostos que o tornaram relevante no contexto académico e do mercado. São eles:

- O aumento do turismo em Portugal: em relação a 2016, registou-se um aumento de 8,9%, com um total de 20,6 milhões de hóspedes (INE, 2017a).
- Madeira recebeu condecoração de melhor destino insular do mundo em 2015, 2016, 2017 e 2018 e melhor destino insular da Europa em 2013, 2014, 2016, 2017 e 2018 (World Travel Awards, 2018).
- Um dos objetivos da TAP para este ano é alcançar o estatuto de uma das melhores companhias aéreas mundiais e consolidar a sua posição nas rotas para a Europa, África, Brasil e América do Norte (TAP, 2018f).
- O Programa Stopover da TAP é único em Portugal e considerado o melhor do mundo pela revista Condé Nast Traveler. No primeiro ano de atividade, em 2016, o Stopover trouxe mais de 70.000 turistas a Portugal (TAP, 2018f).

### 5.7. Objetivos e estratégias de marketing

#### 5.7.1. Objetivos de marketing

Segundo Kotler & Armstrong (2018), os objetivos de marketing são a base na qual as estratégias definidas devem assentar. Para o presente plano, foram definidos os objetivos explanados na tabela VI.

Tabela VI- Objetivos de Marketing

Objetivos Qualitativos	Objetivos Quantitativos
1. Melhorar a oferta da empresa	6. Adquirir novos clientes TAP e fidelizá-los
2. Consolidar a imagem da TAP como uma companhia diferenciadora e com uma vasta rede de destinos	7. Expandir a rede de parceiros Stopover em 15%
3. Incentivar destinos com menos afluência turística	8. Aumentar o número de passageiros Stopover em 20%
4. Promover o turismo em Portugal e sobretudo na Madeira	9. Aumentar em 40% o número de passageiros portugueses a realizar o Stopover
5. Reduzir a sazonalidade do turismo em Porto Santo	

Fonte: elaboração própria

#### 5.7.2. Segmentação, targeting e posicionamento

##### Segmentação

A segmentação de mercado consiste em agrupar os clientes ou consumidores que partilham necessidades, atitudes ou comportamentos, que possam ser relevantes para as atividades de marketing (Wood, 2017). Desta forma, é possível avaliar a atratividade dos segmentos, selecionar os mercados em que se deve entrar e eliminar aqueles que são inacessíveis, aumentando a eficiência de marketing.

No caso da TAP, mais concretamente, do programa Portugal Stopover, a segmentação é feita a partir dos mercados em que a TAP está presente, com especial destaque para os Estados Unidos. Assim, são usados quatro critérios baseados nas características dos clientes para realizar o processo de segmentação (Wood, 2017). A tabela VII mostra os critérios utilizados para o presente plano.

Tabela VII – Critérios de segmentação

CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO (Wood, 2017)	TARGET (NTTO, 2015)	
<b>Geográficos</b>	Continente/país	Estados Unidos da América
		Brasil
		África
		Europa
<b>Demográficos</b>	Género	Ambos os sexos
	Idade	Entre os 35 e os 55 anos
<b>Socioeconómicos</b>	Ocupação	Quadros superiores ou profissões liberais
	Classe Social	Classe social média, média alta e alta
	Rendimentos	Elevados
<b>Lifestyle</b>	Preferências e gostos	Gosto por viagens e visita a mais do que um destino numa só viagem; procura de experiências <i>out of the box</i>

### *Targeting*

Tendo em conta os critérios de segmentação, o *targeting* para o programa Portugal Stopover da TAP é feito tendo em conta uma estratégia de marketing diferenciada, isto é, a criação de diferentes estratégias para os segmentos considerados como prioritários (Wood, 2017). O público-alvo do programa Stopover da TAP são segmentos de consumidores adultos, entre os 30 e os 50 anos, que habitam nos Estados Unidos da América, Brasil, África ou Europa, com rendimentos elevados e ocupações no setor terciário, nas áreas de gestão, administração, ciências ou artes. Assim, é possível dividir o *target* da TAP em três segmentos: (1) América; (2) Europa; e (3) Portugal, uma vez que os turistas americanos querem entrar na Europa, mas os europeus fazem o percurso contrário. Já os portugueses são um *target* relevante para o Stopover pois com a adição de uma plataforma no Atlântico, os portugueses que viajam a partir do continente podem realizar viagens para a América com passagem por Porto Santo.

### *Posicionamento*

Depois de definidos os segmentos que se pretende alcançar, importa definir de que forma se vai diferenciar a oferta no mercado e criar valor para a marca (McDonald, 2008). O posicionamento do Stopover da TAP centra-se na descoberta de Portugal “a meio

caminho”, descobrindo dois destinos pelo preço de um. No caso dos visitantes que chegam do continente americano pretende ser uma porta de entrada para a Europa.

### 5.7.3. Estratégia de marketing genérica

A matriz criada por Igor Ansoff em 1965, contempla eixos para produtos e mercados, definindo várias estratégias que uma empresa pode adotar para por em prática os seus objetivos (McDonald, 2008) (ANEXO M). Neste caso, uma vez que os mercados alvo são os mesmos, apenas o produto será alvo de desenvolvimento, adotando-se por isso uma estratégia de crescimento, mais concretamente de desenvolvimento de produto, isto é, uma nova variação de produto dirigido a mercados já existentes (Wood, 2017).

### 5.8. Proposta de táticas de Marketing-Mix

Tendo em conta as várias entrevistas realizadas, assim como a análise externa e interna da TAP e do ambiente envolvente, são propostas táticas de marketing de acordo com o segmento alvo e os objetivos definidos.

Uma vez que se trata de um serviço, serão incorporados os 7ps do marketing-mix, como se verifica na tabela VIII.

Tabela VIII – Proposta de táticas de Marketing-Mix

TÁTICA	TARGET	OBJETIVOS
<b>PRODUTO</b>		
Estabelecimento de parcerias com Hotéis Pestana, Lazermar, Porto Santo Sub, Baleira Diving Centre; Centro de Hipismo, Turismo de Porto Santo, Porto Santo Line e restaurantes: Ponta da Calheta, Torres e o Bar Rei da Poncha	1,2,3	1,4,7
Criação de objetos de <i>merchandising premium</i> Stopover: loiça e papelaria	1,2,3	1,2
Criação de um roteiro para 2, 3 e 5 dias em Porto Santo	1,2,3	2,3,4,5
Aposta em ofertas <i>corporate</i>	3	8,9
Oferta de um mapa, um guia da ilha e <i>amenities</i> TAP nos voos para clientes Stopover – “Kit Stopover”	1,2,3	1
Criação de uma classe executiva exclusiva Stopover	1,2,3	1,2,6
Construção de um pequeno <i>lounge</i> exclusivo para clientes TAP Stopover no aeroporto de Porto Santo	1,2,3	1
<b>PREÇO</b>		
Preços promocionais em épocas baixas	1,2,3	5,8,9
Campanha de lançamento Stopover em Porto Santo – acumulação do dobro das milhas	1,2,3	3,4,6
<b>DISTRIBUIÇÃO</b>		
Estabelecimento de parcerias com agências de viagens internacionais	1,2	2,4 5,6
Aumento da frequência de voos de Porto Santo para Lisboa (consoante altura do ano)	3	4,5 9
<i>Code Share</i> com outras companhias aéreas americanas, para além da JetBlue	1	1,2,6
<b>COMUNICAÇÃO</b>		
<i>Newsletter</i> dedicada exclusivamente ao Stopover com diferentes testemunhos	1,2,3	1,6
<i>Branding</i> Stopover em lugares de passageiros que realizem o programa – lenço de encosto com motivos madeirenses	1,2,3	1,4
Dinamização do canal do <i>youtube</i> da TAP – escolher influenciadores portugueses e luso-descendentes para mostrarem o seu testemunho; vídeos com roteiros de Porto Santo; vídeos com habitantes da ilha	1	3,4,6,9

Tabela VIII – Proposta de táticas de Marketing-Mix (continuação)

Publicidade: <i>spots</i> de televisão e rádio em Portugal	3	9
Revista Stopover – conteúdos exclusivamente dedicados ao Stopover com separadores para cada destino. Revista distribuída nos aviões TAP	1,2,3	2,9
Organização de eventos em Portugal	3	1, 2, 9
Criação de uma página de <i>instagram</i> exclusiva com conteúdos Stopover com testemunhos de passageiros e de <i>crew</i>	1,2,3	2,3,4,5,6,8,9
Promoção de atividades fora da época alta – publicidade em redes sociais realçando a temperatura amena do ar e da água durante todo o ano assim como outros programas: passeios de carro pela ilha, SPA ou hipismo	1,2,3	3,4,5
Lançamento de comunicados de imprensa sobre a nova plataforma Stopover da TAP	1,2,3	2,8,9
Presença em eventos e feiras de turismo nacionais e internacionais	1,2,3	
<b>PESSOAS</b>		
Contratação <i>outsourcing</i> de guias turísticos associados à TAP para roteiros personalizados durante o Stopover	1,2,3	1
Captação de talento em Porto Santo	3	1
Recrutamento de pessoas para um “Quiosque Stopover” nos aeroportos portugueses	3	9
<b>EVIDÊNCIAS FÍSICAS</b>		
<i>Branding</i> Stopover em bancos selecionados nos aviões	1,2,3	2,6
Decoração de um avião celebrando a adição de Porto Santo como plataforma Stopover	1,2,3	1,3,4
Criação de quiosques de informação nos aeroportos portugueses especificamente orientados para o Stopover	1,2,3	1, 9
<b>PROCESSOS</b>		
Sinalização no aeroporto de Porto Santo referente ao Stopover, exibindo principais pontos turísticos da ilha	1,2,3	4

Fonte: elaboração própria

### 5.9. Orçamentação, planeamento e controlo

O sucesso do programa Portugal Stopover permite que a TAP faça investimentos consideráveis no desenvolvimento deste produto. Depois de dez anos com prejuízos, o negócio da aviação, a TAP SGPS, que detém todos os negócios da empresa, somou 21,2 milhões de euros em 2017. Para o presente plano foi adotado o método de “objetivo e tarefa”, que aloca o orçamento disponível para ações de marketing de acordo com o custo das ações necessárias para cumprir os objetivos definidos, comum em grandes empresas (Wood, 2017).

Assim, o controlo das ações e do investimento realizado deve ser feito trimestralmente, tendo em conta todas as despesas e lucros associados. A implementação será feita pelo departamento de marketing e pelos responsáveis do produto Stopover.

A tabela IX resume a calendarização para os próximos três anos por cada trimestre, a iniciar em 2019, assim como o orçamento para cada ação:

Tabela IX – Proposta de orçamento e calendarização para as ações de Marketing-Mix

TÁTICA	ORÇAMENTO	CALENDARIZAÇÃO											
		2019				2020				2021			
		1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
<b>PRODUTO</b>	57,3%												
Estabelecimento de parcerias	250.000€												
Criação de objetos de <i>merchandising</i>	100.000 €												
Criação de um roteiro para 2, 3 e 5 dias em Porto Santo	10.000 €												
Aposta em ofertas <i>corporate</i>	-												
Criação de uma classe executiva exclusiva Stopover	1.000.000 €												
Construção de um lounge TAP em Porto Santo	300.000 €												
<b>PREÇO</b>	3,45%												
Preços promocionais em épocas baixas	50.000 €												
Campanha de lançamento Stopover em Porto Santo	50.000 €												
<b>DISTRIBUIÇÃO</b>	9,33%												
Estabelecimento de parcerias com agências de viagens internacionais	20.000 €												
Aumento da frequência de voos de Porto Santo para Lisboa	250.000€												
<i>Code Share</i> com outras companhias aéreas americanas, para além da JetBlue	-												
<b>COMUNICAÇÃO</b>	15,37%												
<i>Newsletter</i> dedicada exclusivamente ao Stopover com diferentes testemunhos	20.000 €												
<i>Branding</i> Stopover	75.000 €												
Dinamização do canal do <i>youtube</i>	20.000 €												
Publicidade: <i>spots</i> de televisão e rádio em Portugal	100.000€												
Revista Stopover	50.000 €												
Organização de eventos em Portugal e presença em eventos no estrangeiro	80.000€												
Criação de uma página de <i>instagram</i>	30.000€												
Promoção de atividades fora da época alta	40.000€												
Lançamento de comunicados de imprensa	30.000€												
<b>PESSOAS</b>	3,80%												
Contratação <i>outsourcing</i> de guias turísticos associados à TAP	70.000€												

Tabela IX – Proposta de orçamento e calendarização para as ações de Marketing-Mix (continuação)

Captação de talento em Porto Santo	20.000€													
Recrutamento de pessoas para um “Quiosque Stopover” nos aeroportos portugueses	20.000€													
<b>EVIDÊNCIAS FÍSICAS</b>	<b>10,36%</b>													
<i>Branding</i> Stopover em bancos selecionados nos aviões	70.000€													
Decoração de avião	200.000€													
Criação de quiosques de informação Stopover	30.000€													
<b>PROCESSOS</b>	<b>0,35%</b>													
Sinalização no aeroporto de Porto Santo referente ao Stopover	10.000€													
<b>TOTAL</b>	<b>2.895.000€</b>													

Legenda: ● preparação; ● implementação; ● controlo

Fonte: elaboração própria

## CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES

De forma a identificar os FCS foi feita uma análise às cinco forças de Porter, fundamentais para encontrar a posição da empresa na indústria em que está inserida e ajustar o seu posicionamento para sobressair e ser bem-sucedida no mercado.

No caso do programa Portugal Stopover da TAP, a concorrência na indústria é moderada, uma vez que a companhia detém toda a quota de mercado deste tipo de programas em Portugal. Ainda assim, existem companhias concorrentes que praticam os mesmos programas, embora em geografias distintas. Este contexto influencia também a probabilidade de novos entrantes. Dificilmente o mercado da aviação contará com um novo *player* que ameace o Portugal Stopover da TAP em território português. No que diz respeito aos fornecedores, apesar da TAP necessitar deles para efetivar as suas operações, a companhia é um cliente ambicionado pelas empresas fornecedoras, quer pela sua dimensão, como reputação e importância na economia nacional. O poder dos clientes, no entanto, é bastante elevado. As companhias aéreas têm necessidade de vender lugares e quando estes não são vendidos na totalidade, a empresa vê-se obrigada a reduzir preços e, conseqüentemente, perder lucro, para garantir a compensação do investimento associado à realização de uma rota. A ameaça de produtos substitutos é baixa, já que apenas um programa Stopover, apesar de poder ser realizado através de outra companhia aérea, permite permanecer em dois destinos pelo preço de apenas um.

Baseado no processo sugerido por Leidecker & Bruno (1984) e tendo em conta esta análise, a análise interna e externa e a análise de entrevistas às entidades selecionadas, foram definidos os FCS para a implementação do programa Portugal Stopover, da TAP, em Porto Santo, apresentados na figura 1.

Figura 1 – Fatores Críticos de Sucesso na escolha de Porto Santo como uma plataforma de Stopover



Fonte: elaboração própria

O primeiro FCS identificado prende-se com a reputação da marca TAP em Portugal e no mundo. Sendo uma das marcas com mais reputação a nível nacional, a TAP tem também vindo a crescer na Europa, Brasil e, sobretudo, nos Estados Unidos da América. O programa Portugal Stopover dá uma dinâmica internacional à marca TAP, tendo sido considerado pela revista norte-americana Condé Nast Traveler “o melhor programa Stopover do mundo”. Da perspetiva da gestão do programa Portugal Stopover, apesar das atuais plataformas Stopover em Portugal serem destinos populares, a decisão de usufruir do Stopover é já uma combinação da reputação da marca TAP e dos destinos que esta inclui no seu portfólio.

A reputação da companhia, e especificamente do programa Portugal Stopover, deve-se ao facto de nenhuma outra companhia aérea realizar um programa semelhante em Portugal, conferindo à TAP a exclusividade do programa no seu país de origem. Por esta razão, a exclusividade assume-se como segundo FCS. Para Carlos Paneiro, “produtos diferenciadores são um Fator Crítico de Sucesso em ambientes fortemente concorrenciais, como é o caso da indústria da aviação”. Acrescenta ainda “a qualidade do destino Portugal e o conjunto de ofertas incluída no programa são fatores determinantes na escolha do programa da TAP, o qual concorre com os de outras companhias aéreas do mundo”. Também Porto Santo é um destino ainda pouco explorado, com muito espaço para crescer no que diz respeito ao turismo. Atualmente existe a necessidade de trabalhar os destinos da forma mais criativa e diferenciadora possível, com o objetivo de potenciar o crescimento da procura e o sucesso concorrencial. A exploração de um destino tão exclusivo como Porto Santo dá à TAP a possibilidade de “oferecer ainda mais Portugal (...), onde o nosso cliente passa a ter a possibilidade de conhecer ainda mais Portugal numa só viagem”, refere Vânia Jin Liu.

Já a rede de parceiros, assume-se como um FCS uma vez que confere à TAP um importante nível de reconhecimento e melhora a experiência do passageiro, aumentando a probabilidade de este voltar a Portugal. A criação de parcerias em Porto Santo seria não só uma mais valia para a TAP, como para a ilha de Porto Santo, que veria o turismo mais dinamizado, lutando contra a falta de acessibilidade, capacidade de carga e sazonalidade, apontadas como principais limitações do turismo neste local. O facto de a TAP estar inserida numa aliança internacional de aviação, a Star Alliance, facilita o *code-share* com outras companhias aéreas, o que possibilita a realização de voos para ainda mais destinos. Este facto conduz ao último FCS identificado, a abrangência de rotas da TAP. A TAP voa

para o continente americano, europeu e africano, fazendo com que a marca seja reconhecida a nível global e abrindo o Stopover a mercados em três continentes distintos.

No que diz respeito à influência do Stopover na dinamização do turismo em Portugal, destaca-se a entrada de 100 mil turistas, que fizeram uma estadia em Portugal, entre uma a cinco noites. Relativamente a Porto Santo em concreto, o impacto positivo far-se-ia sentir numa importante conjugação entre as ilhas da Madeira, que acaba por beneficiar o arquipélago como um todo. O impacto da adição de Porto Santo como plataforma Stopover estaria relacionado com o facto de a ilha poder ser alvo de campanhas de comunicação que acabam por atrair mais turistas. Assim, o turismo nacional ganha passageiros, clientes e turistas que de outra forma poderiam optar por não conhecer Portugal.

Da perspetiva da TAP, a adição de Porto Santo como uma plataforma Stopover seria mais um ponto de proximidade entre um dos mercados mais importantes para a companhia: os Estados Unidos. Situada no meio do Atlântico, a ilha é uma plataforma privilegiada na rota de Portugal para o continente americano. A adição de mais uma plataforma ao programa Portugal Stopover permite contribuir para um continuado crescimento da TAP nos seus mercados internacionais e para o crescimento do turismo para todas as regiões de Portugal.

O principal contributo deste trabalho passa por apresentar uma proposta para munir a empresa em estudo de *insights* que ajudam a empresa a diferenciar-se ainda mais no mercado em que está inserida e consolidar a sua posição como principal exportador do país, assim como promover o turismo nacional.

Por último, no que diz respeito a limitações, evidenciam-se as questões de tempo e acessibilidade a profissionais do setor, assim como de utilizadores do programa Portugal Stopover. Quanto a estudos futuros, sugere-se a uma análise todos os programas que tornam a TAP uma marca diferenciadora no setor da aviação em Portugal e que permitem dinamizar a TAP como por exemplo a Ponte Aérea ou a tarifa *discount*, assim como a avaliação de novas soluções que auxiliem a TAP a lidar com a evolução do setor e do mercado.

## REFERÊNCIAS

- A Frota Neo chegou à TAP.* (2018a). Retirado a 12 de julho de 2018, do *website* oficial da TAP, <https://www.flytap.com/pt-pt/frota-neo>.
- Aeroporto de Lisboa: companhias aéreas e destinos.* (2018). Retirado a 10 de junho de 2018, do *website* oficial da ANA Aeroportos, <https://www.ana.pt/pt/lis/voos-e-destinos/companhias-aereas/companhias-aereas-e-destinos>.
- Air Canada Stopover.* (2018). Retirado a 18 de setembro de 2018, do *website* oficial da Air Canada, <https://www.aircanada.com/ca/en/aco/home/book/travels/hotels/stopover.html>.
- Boletim Estatístico Trimestral.* (julho de 2018). Retirado a 14 de junho de 2018, do *website* oficial da ANAC [https://www.anac.pt/SiteCollectionDocuments/Publicacoes/BET/BET\\_37\\_1TRIM\\_18.pdf](https://www.anac.pt/SiteCollectionDocuments/Publicacoes/BET/BET_37_1TRIM_18.pdf).
- Andrade, V. (19 de junho de 2018). TAP revela o seu novo avião A330-900neo. *Jornal Expresso*. Retirado de <http://expresso.sapo.pt/economia/2018-06-19-TAP-revela-o-seu-novo-aviao-A330-900neo-video#gs.9=3kpqU>.
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, 29(1), 184-213.
- The State of European Tech.* (2017). Retirado a 16 de abril de 2018 do *website* oficial da ATOMICO, <https://2017.stateofeuropeantech.com/>.
- Five Key Trends Affecting Commercial Aviation for the Next 20 Years.* (12 de setembro de 2017). Retirado a 26 de julho de 2018 do *website* oficial da Aviation Week Network, <http://aviationweek.com/commercial-aviation/five-key-trends-affecting-commercial-aviation-next-20-years>.
- Best part of the journey: Stopover in Istanbul.* (2018). Retirado a 18 de setembro de 2018, do *website* oficial da Turkish Airlines, <https://www.turkishairlines.com/en-us/flights/stopover/#tcm:40-134002>.
- Briefing. (17 de agosto de 2017). TAP regressa ao Air com rebranding. *Briefing*. Retirado de <https://www.briefing.pt/marketing/40729-tap-regressa-ao-air-com-rebranding.html>.
- Cetin, G., Akova, O., Gursoy, D., & Kaya, F. (2016). Impact of direct flights on tourist volume: Case of Turkish Airlines. *Journal of Tourismology*, 2(2).

- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization* (4th ed.). London: Sage.
- Conhecer a frota.* (2018b). Retirado a 6 julho de 2018, do *website* oficial da TAP, <https://www.flytap.com/pt-pt/a-bordo/conhecer-a-frota>.
- Correia, G. (5 de julho de 2016). Depois do Portugal Stopover, Fernando Pinto garante que “vem muito mais por aí”. *Observador*. Retirado de <https://observador.pt/2016/07/05/depois-do-portugal-stopover-fernando-pinto-garante-que-vem-muito-mais-por-ai/>.
- Corruption perceptions index 2017.* (2018). Retirado a 26 de maio de 2018, do *website* oficial do Transparency International, [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017).
- Crandall, R. E., & Crandall, W. R. (2008). *New methods of competing in the global marketplace: Critical success factors from service and manufacturing*. CRC Press.
- Cruz, M. (7 de fevereiro de 2018). “A recuperação económica de Portugal é espetacular”: os elogios de Moscovici. *Jornal Expresso*. Retirado de <http://expresso.sapo.pt/economia/2018-02-07-A-recuperacao-economica-de-Portugal-e-espetacular-os-elogios-de-Moscovici#gs.DwSTpVo>.
- Henderson, J. (2009). Transport and tourism destination development: An Indonesian perspective. *Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 199-208.
- Glossary of Terms.* (15 de junho de 2018). Retirado a 15 de junho de 2018, do *website* oficial da IATA, [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4uIJFrB3\\_wQJ:https://www.iata.org/whatwedo/passenger/Documents/IATA-Passenger-Glossary-of-Terms.xlsx+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4uIJFrB3_wQJ:https://www.iata.org/whatwedo/passenger/Documents/IATA-Passenger-Glossary-of-Terms.xlsx+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt).
- Icelandair Stopover.* (2018). Retirado a 18 de setembro de 2018, do *website* oficial da Icelandair, <https://www.icelandair.com/flights/stopover/>.
- INE. (2017a) *Resultados preliminares de 2017: crescimentos de 8,9% nos hóspedes e 7,4% nas dormidas - dezembro de 2017.* Retirado de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUE\\_Sdest\\_boui=281091107&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=281091107&DESTAQUESmodo=2).
- INE. (2018). *Produto Interno Bruto aumentou 2,7% em volume no ano de 2017 e 2,4% em termos homólogos - 4.º Trimestre de 2017.* Retirado de [https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=281044664&DESTAQUESmodo=2](https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281044664&DESTAQUESmodo=2).

- INE. (21 de novembro de 2017b). *Em Portugal, 34% da população faz compras pela internet*. Retirado de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUE\\_Sdest\\_boui=281440779&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=281440779&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt).
- Ketokivi, M. and Mantere, S. (2010). Two strategies for inductive reasoning in organizational research. *Academy of Management Review*, 35(2), 315–33.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing* (16th ed.). London: Pearson.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long range planning*, 17(1), 23-32.
- Levitt, T. (1993). The Globalization of Markets. In Aliber, R.Z., & Reid, W.C. (Eds.), *Readings in International Business: A Decision Approach* (249-266). Cambridge: MIT Press.
- Lohmann, G., & Pearce, D. G. (2010). Conceptualizing and operationalizing nodal tourism functions. *Journal of Transport Geography*, 18(2).
- Lovelock, C. H., & Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Lumsdon, L., & Page, S. J. (2004). *Tourism and transport: issues and agenda for the new millennium*. Pergamon: Elsevier Science Ltd.
- Malhotra, N., Nunan, D., & Birks, D. (2017). *Marketing Research – an applied approach* (5th ed.). Edinburgh: Pearson.
- Marketeer. (4 de julho de 2017). TAP Air Portugal e fullsix vencem prémio europeu. *Marketeer*. Retirado de <https://marketeer.pt/2017/10/04/tap-air-portugal-e-fullsix-vencem-premio-europeu/>.
- 5,9 milhões de utilizadores de internet em Portugal. (2018). Retirado a 25 de junho de 2018, do *website* oficial da Marktest, <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~22ba.aspx>.
- McDonald, M. & Wilson, H. (2016). *Marketing Plans: how to prepare them, how to profit from them* (8th ed.). Hoboken: Wiley.
- McDonald, M., (2008). *Malcolm McDonald on Marketing Planning: understanding marketing plans and strategy*. London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Profile of U.S. Resident Travelers visiting Overseas destinations: 2015 Outbound*. (2015). Retirado a 14 de junho de 2018, do *website* oficial do National Travel and Tourism Office,

[https://travel.trade.gov/outreachpages/download\\_data\\_table/2015\\_Outbound\\_Profile.pdf](https://travel.trade.gov/outreachpages/download_data_table/2015_Outbound_Profile.pdf) .

NiT. (6 de junho de 2018). TAP explica campanha onde chama a Portugal “caminho” (ou entrada) para Espanha. *NiT*. Retirado de <https://nit.pt/out-of-town/viagens/campanha-da-tap-chama-portugal-como-entrada-em-espanha> .

*Novos destinos*. (2018c). Retirado a 12 de julho de 2018, do *website* oficial da TAP, <https://www.flytap.com/pt-pt/destinos>.

*O Porto Santo*. (2018). Retirado a 5 de julho de 2018, do *website* oficial do *Visit Porto Santo*, <http://www.visitportosanto.pt/pt-pt/o-porto-santo>.

OECD. (2017). *Government at a glance 2017*. Retirado de <http://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2017-portugal.pdf> .

*Adult education level*. (2016). Retirado a 25 de maio de 2018, do *website* oficial da OECD, <https://data.oecd.org/eduatt/adult-education-level.htm> .

*Órgãos Sociais*. (2018d). Retirado a 17 de agosto de 2018, do *website* oficial da TAP, <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/administracao>.

Page, S. (2005). *Transport and tourism: Global perspectives*. Pearson education.

Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109.

PORDATA. (2018a). *Densidade populacional*. Retirado de <https://www.pordata.pt/Municipios/Densidade+populacional-452> .

PORDATA. (2018b). *Indicadores de envelhecimento*. Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento-526> .

PORDATA. (2018c). *População empregada: total e por grandes sectores de actividade económica*. Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+total+e+por+grandes+sectores+de+actividade+econ%C3%B3mica-32>

PORDATA. (2018d). *População residente com 15 e mais anos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado*. Retirado de <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+total+e+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado-802-5625> .

PORDATA. (2018f). *Rendimento médio disponível das famílias*. Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Rendimento+m%C3%A9dio+dispon%C3%ADvel+das+fam%C3%ADlias-2098> .

- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 6, 61-78.
- Portugal Stopover. (2018). Retirado a 10 de junho de 2018, do website oficial do Portugal Stopover da TAP, <https://portugalstopover.flytap.com/USA/pt/stopover/vantagens-e-parceiros>.
- Portugal. (2018). Retirado em abril de 2018, do website oficial da União Europeia, [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/portugal\\_pt](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/portugal_pt)
- Prideaux, B. (2000). The role of the transport system in destination development. *Tourism management*, 21(1), 53-63.
- Produtos TAP. (2018e). Retirado a 5 de agosto de 2018, do website oficial da TAP, <https://www.flytap.com/pt-pt/informacoes-de-reservas/produtos-tap?v=m>.
- 2017 Commercial Aviation Trends. *Digitize and reassess your competitive position*. (2017). Retirado a 12 de agosto de 2018, do website oficial da PWC, <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/2017-Commercial-Aviation-Trends.pdf>.
- Reason, P. (2006). Choice and quality in action research practice. *Journal of management inquiry*, 15(2), 187-203.
- RTP. (2018). Economia portuguesa cresce 2,7%, o maior crescimento desde 2000. RTP. Retirado de [https://www.rtp.pt/noticias/economia/economia-portuguesa-cresce-27-o-maior-crescimento-desde-2000\\_n1060796](https://www.rtp.pt/noticias/economia/economia-portuguesa-cresce-27-o-maior-crescimento-desde-2000_n1060796).
- Saunders, L. (2015). Academic libraries' strategic plans: top trends and under-recognized areas. *The Journal of Academic Librarianship*, 41(3), 285-291.
- Saunders, M. L., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for business students* (7th ed.). London: Pearson.
- Stop and breathe. (2018). Retirado a 18 de setembro de 2018, do website oficial da Finnair, <https://www.finnair.com/in/gb/stopover>.
- Tang, C. (2014). *Exploring the potential of hub airports and Airlines to convert Stopover passengers into stayover visitors: Evidence from Singapore* (Dissertação de Doutoramento). Universidade de Griffith, Austrália.
- Tang, C., Weaver, D., & Lawton, L. (2017). Can stopovers be induced to revisit transit hubs as stayovers? A new perspective on the relationship between air transportation and tourism. *Journal of Air Transport Management*, 62, 54-64.
- TAP (2017). *TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S:A. (Consolidation). 2016 Management Report (Main Facts) and Accounts*. Retirado de <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/relatorios-anuais>.

- TAP (2018f). *TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S:A. (Consolidation). 2017 Management Report (Main Facts) and Accounts*. Retirado de <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/relatorios-anuais> .
- Țigu, G., & Stoenescu, C. (2017). Stopover tourism – connecting Airlines, airports and tourism organizations. *Knowledge Horizons – Economics*, 9(2), 54-58.
- TravelBi. (2018). *Turismo em Portugal 2017*. Retirado de <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-portugal-2017.aspx>
- Varzim, T. (7 de fevereiro de 2018). Taxa de desemprego caiu para 8,9% em 2017, mínimo de nove anos. *ECO*. Retirado de <https://eco.pt/2018/02/07/taxa-de-desemprego-caiu-para-89-em-2017/> .
- Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan* (3rd ed.). London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Wood, M. B., (2017). *Essential guide to marketing planning* (4th ed.). New York: Pearson.
- World Travel Awards winners Europe: 2013*. (2013). Retirado a 10 de setembro de 2018 do *website* oficial do *World Travel Awards*, <https://www.worldtravelawards.com/winners/2013/europe>.
- World Travel Awards winners Europe: 2014*. (2014). Retirado a 10 de setembro de 2018 do *website* oficial do *World Travel Awards* <https://www.worldtravelawards.com/winners/2014/europe>.
- World Travel Awards winners Europe: 2016*. (2016). Retirado a 10 de setembro de 2018 do *website* oficial do *World Travel Awards* <https://www.worldtravelawards.com/winners/2016/europe>.
- World Travel Awards winners Europe: 2017* (2017). Retirado a 10 de setembro de 2018 do *website* oficial do *World Travel Awards* <https://www.worldtravelawards.com/winners/2017/europe>.
- World Travel Awards winners Europe: 2018*. (2018). Retirado a 10 de setembro de 2018 do *website* oficial do *World Travel Awards* <https://www.worldtravelawards.com/winners/2018/europe>.
- World Travel Awards winners World: 2015*. (2015). Retirado a 10 de setembro de 2018 do *website* oficial do *World Travel Awards* <https://www.worldtravelawards.com/winners/2015/world>.

*World Travel Awards winners World: 2016.* (2016). Retirado a 10 de setembro de 2018 do *website* oficial do *World Travel Awards* <https://www.worldtravelawards.com/winners/2016/world>.

*World Travel Awards winners World: 2017.* (2017). Retirado a 10 de setembro de 2018 do *website* oficial do *World Travel Awards* <https://www.worldtravelawards.com/winners/2017/world>.

*World Travel Awards winners World: 2018.* (2018). Retirado a 10 de setembro de 2018 do *website* oficial do *World Travel Awards* <https://www.worldtravelawards.com/winners/2018/world>.

## ANEXOS

### ANEXO A – Codificação e frequência de segmentos de código no programa MAXQDA

Tabela X – Codificação e frequência de segmentos

Código principal	Segmento do código	Frequência
TAP	Rede de parceiros	8
	Abrangência de rotas e destinos	9
	Exclusividade e diferenciação	14
	Reputação	14
	Vantagem competitiva	5
	Turismo nacional	6
Porto Santo	Limitações	4
	Recursos turísticos	5
	Distinções na área do turismo	4
	Impacto das ligações aéreas	7
	Impacto do turismo na ilha	16

### ANEXO B – Agregação de dados no Software MAXQDA

Figura 2 – Exemplo de agregação de dados no Software MAXQDA



### ANEXO C – Guião de entrevista não estruturada a Dr. Abílio Martins, *Chief of Marketing & Sales Officer* da TAP

**Objetivos da entrevista/reunião:** O objetivo será encontrar uma janela de investigação para criar um Plano de Marketing realista, que vá de encontro aos objetivos da TAP neste momento. Tendo em conta os resultados e o panorama atual da companhia, desenvolver um plano que explore os Fatores Críticos de Sucesso da introdução de um novo produto/ serviço no mercado português, que possa ser interessante e coerente para a companhia.

#### Questões a debater:

1. Objetivos estratégicos da TAP para os próximos anos;
2. Estratégia de crescimento para os próximos anos;
3. Áreas por explorar da TAP;
4. Públicos-alvo por explorar;
5. Uma das prioridades na estratégia de crescimento na TAP é o investimento em rotas para os Estados Unidos. Em Portugal ainda não existe nenhuma companhia aérea *Low-Cost* de longo curso;
6. Os voos da TAP de médio curso têm apenas duas modalidades de serviço: económica e executiva, cada uma com as suas subcategorias. Avaliar a possibilidade de criar uma categoria Económica *Premium*, que permitisse atrair outro público;
7. Muitas companhias aéreas europeias têm subsidiárias *Low-Cost* que se concentram em destinos de curto e médio curso, deixando mais espaço para o foco da empresa-mãe em destinos de longo-

curso. Discutir a possibilidade da TAP *Express* se transformar numa nova companhia, com identidade própria, e alargar o seu portfólio de destinos;

8. Existências de *gaps* nos serviços passíveis de desenvolvimento;
9. Tendo em conta o fluxo de tráfego aéreo em constante crescimento, formas de revolucionar o setor da aviação num futuro próximo.

**Nota:** O Dr. Abílio Martins não autorizou a gravação da reunião.

ANEXO D – Guião de entrevista semiestruturada realizada a entidades de Porto Santo (Sílvia Dias – *Destination Marketing Manager* da APM e Elisabete Alves – Técnica Superior da SRTC)

No âmbito da realização do Trabalho Final de Mestrado em Marketing pelo ISEG-Universidade de Lisboa, encontro-me a realizar um estudo sobre o programa Stopover da TAP. O objetivo do trabalho reside na identificação dos Fatores Críticos de Sucesso na adição da ilha de Porto Santo como um destino de Stopover da TAP. A sua resposta a estas perguntas permitirá compreender melhor a realidade do turismo na ilha de Porto Santo.

1. Qual o impacto do turismo em Porto Santo neste momento?
2. Qual a procura turística de Porto Santo neste momento?
3. As condecorações do turismo da Madeira têm vindo a ter impacto na ilha de Porto Santo?
4. Qual o impacto da TAP no turismo da ilha?
5. Qual o período médio da estadia dos visitantes da ilha?
6. O que seria necessária para dinamizar a região?
7. Em que medida a adição de Porto Santo ao programa Stopover da TAP seria uma mais valia para Porto Santo?
8. De onde são maioritariamente originários os turistas de Porto Santo?
9. O turismo na ilha centra-se sobretudo em praia e natureza. Em termos turísticos, que potencial existe para explorar na ilha de Porto Santo?
10. Quais as principais limitações para uma maior exploração da ilha a nível turístico?

ANEXO E – Guião de entrevista semiestruturada realizada a entidades da TAP (Carlos Paneiro, *Sales Manager* da TAP na América Central e do Norte e Vânia Jin Liu, gestora do produto Portugal Stopover)

No âmbito da realização do Trabalho Final de Mestrado em Marketing pelo ISEG-Universidade de Lisboa, encontro-me a realizar um estudo sobre o programa Stopover da TAP. O objetivo do trabalho reside na identificação dos Fatores Críticos de Sucesso na adição da ilha de Porto Santo como um destino de Stopover da TAP. A sua resposta a estas perguntas permitirá compreender melhor as oportunidades e necessidades existentes no programa Stopover da TAP.

1. O que levou a TAP a criar o programa Stopover?
2. Quais as repercussões no turismo e na própria marca TAP?
3. De que forma o Stopover influenciou a perceção da marca TAP em mercados estrangeiros, nomeadamente nos Estados Unidos e no Brasil?
4. Como são geridos os destinos de Stopover?
5. Como são geridas as operações para o Stopover? São voos normais ou é necessário ter algo mais em conta?
6. O que faz alguém escolher um programa Stopover, concretamente o da TAP?
7. A decisão de usufruir do Stopover é feita tendo em conta a companhia ou o destino (Portugal)?
8. Qual a mais valia de explorar um novo e exclusivo destino?
9. Quais são as ambições da TAP no que diz respeito ao Stopover?
10. Qual a maior aposta na TAP para a próxima década?
11. De que forma a renovação da frota potencia o programa Stopover?

ANEXO F – Análise da concorrência

Tabela XI – Análise de concorrência de programas Stopover nos mercados em que a TAP atua

Companhia	Plataformas/ Hubs	Destinos elegíveis	Condições	Rede de parceiros	Reserva	Forças	Fraquezas
	Helsínquia	América, Ásia e Europa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Até 5 noites</li> <li>• Disponível apenas num sentido (ida ou volta)</li> <li>• Não é permitido nas tarifas mais baixas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Finland Tours</i></li> <li>• <i>Helsinki Card</i></li> <li>• <i>Visit Finland</i></li> </ul>	<p>Online: Website <a href="https://www.finnair.com/us/gb/stopover">https://www.finnair.com/us/gb/stopover</a></p>	Disponível em viagens para a Ásia	Fraca rede de parceiros e programas para usufruir no Stopover
	Reiquejavique	18 destinos na América do Norte e 28 na Europa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Até 7 noites (dependendo da tarifa escolhida)</li> <li>• Disponível apenas num sentido (ida ou volta)</li> </ul>	• Hotéis detidos pela própria companhia – Icelandair Hotels	<p>Online: Website específico para o programa: <a href="https://www.icelandair.com/flights/stopover/?pos=US&amp;lang=en">https://www.icelandair.com/flights/stopover/?pos=US&amp;lang=en</a></p>	Programa alargado e com rede de hotéis parceiros próprios	Fraca rede de parceiros e programas para usufruir no Stopover
	Istambul	Todos os continentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo de 20 horas de escala entre voos</li> <li>• Não oferece Stopover gratuito. As reservas são feitas em separado, com multi-destinos</li> <li>• Apenas disponível em reservas com voos de ida e volta</li> <li>• Stopover só pode ser feito num dos sentidos</li> <li>• Custos de vistos, gastos na cidade e <i>transfers</i> suportados pelo cliente</li> <li>• Duas noites grátis em hotéis selecionados na compra de um bilhete em <i>Business Class</i>; oferta de uma noite em hotéis selecionados em classe económica</li> </ul>	• Touristanbul (apenas para escalas com menos de 20 horas)	<p>Online: Website ou aplicação móvel; balcões da companhia; agentes de viagens</p>	Hotéis gratuitos	Não disponibiliza Stopover gratuito nem programas definidos de Stopover
	Montreal, Toronto ou Vancouver	Deve incluir pelo menos uma cidade fora dos Estados Unidos da América ou do Canadá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais de 6 horas de escala</li> <li>• Disponível em voos só de ida ou de ida e volta</li> <li>• Possibilidade de realizar Stopover nos dois sentidos</li> <li>• Reservas 96 horas antes do horário do voo</li> </ul>	Seleção de hotéis: nos produtos Basic, Standard, Flex e Comfort a partir de 47\$ e nos produtos Latitude, Premium, Economy e Business Class gratuitos ou com tarifa reduzida	<p>Online: Website <a href="https://www.aircanada.com/ca/en/aco/home/book/travel/hotels/stopover.html">https://www.aircanada.com/ca/en/aco/home/book/travel/hotels/stopover.html</a></p>	Disponível em três cidades canadianas e possibilidade de realização de Stopover em ambos os sentidos de uma viagem ida e volta	Fraca rede de parceiros e programas para usufruir no Stopover

Fonte: elaboração própria

ANEXO G – Frota TAP  
Tabela XII- Frota da TAP

Modelo	Comprimento	Nº passageiros	Nº de aviões	Utilização
A340	63,69m	274	4	Médio/longo curso
A330-200	58,82m	263/269	14	Médio/longo curso
A330-300	63,69m	285	4	Médio/longo curso
A330neo	63,66m	298	21 encomendas	Médio/longo curso
A321-200	44,51m	216	4	Médio/longo curso
A321-251N	44,50m	216	2 (4 encomendas)	Médio/longo curso
A320-200	37,57m	174	20	Médio/longo curso
A320-251N	31,57m	174	1	Médio/longo curso
A319-100	33,84m	144	21	Voos curtos e internos
Embraer 195	38,65	118	4	Voos curtos e internos
Embraer 190	36,24m	106	9	Voos curtos e internos
ATR 72-600	27,16m	70	8	Voos curtos e internos

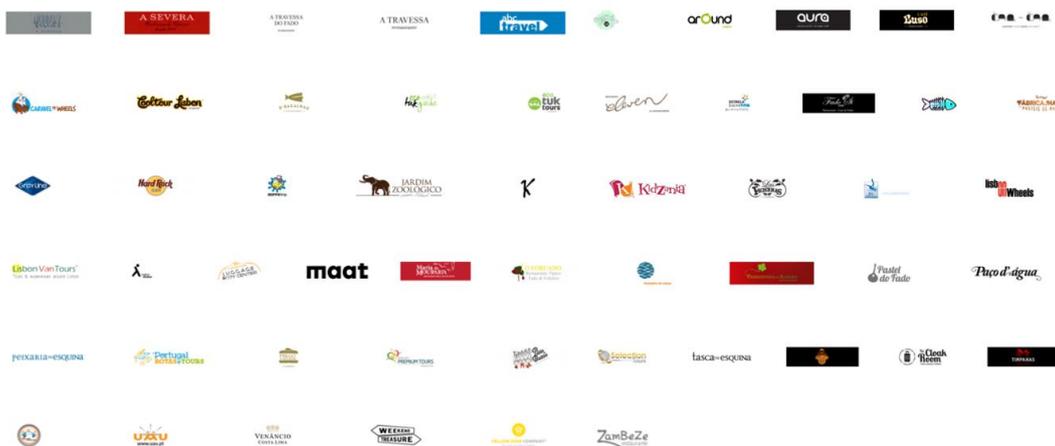
Fonte: TAP (2018b)

ANEXO H – Parceiros TAP Stopover  
Figura 3 – Parceiros fundadores do programa TAP Stopover



Fonte: TAP (2018)

Figura 4 – Parceiros programa TAP Stopover nas categorias de gastronomia, compras, cultura, aventura, família, relax e romance



Fonte: Portugal Stopover (2018)

ANEXO I – Gastos com fornecedores e serviços externos da TAP em 2016 e 2017

Tabela XIII - Gastos com fornecedores e serviços externos da TAP em 2017 (em milhões de euros)

	2017	2016
Aircraft fuel	580,218	433,819
Operating leases of aircraft and spare parts	178,918	118,862
Handling Services	176,767	152,292
Maintenance and repair of flight equipment	163,832	115,165
Navigation charges	153,780	141,847
Specialised Work	139,303	108,323
Landing charges	89,038	76,362
In-flight expenses	57,384	46,523
Comissions	47,024	34,475
Special Sales charges – air transport	38,056	28,023
Accomodation and meals during stopovers	26,382	25,537
Subcontracts	20,093	16,343
Maintenace and repair of other assets	16,969	14,876
Rents	17,213	16,702
Insurance	7,014	5,828
Fees	4,985	6,196
Surveillance and security	3,923	3,023
Other costs related to external supplies and services	225,384	167,916

Tabela XIV – Outros custos relacionados com fornecedores e serviços externos (em milhões de euros)

	2017	2016
Chartering of aircraft	44,944	21,198
Other costs related to passengers	35,998	24,989
Facilities at airports	29,103	22,243
Air traffic control charges	26,389	22,635
Advertising and publicity	23,108	21,009
Baggage, cargo and mail charges	17,952	13,768
Ground costs related to executive class passengers	11,097	8,850
Communication	8,597	6,970
Transport of goods	6,410	4,821
Electricity	4,133	4,455
Travel costs	3,752	3,287
Cleaning, hygiene and comfort	3,627	3,610
Travel costs	1,992	1,831
Other	8,282	8,250

Fonte: TAP (2018f)

Fonte: TAP (2018f)

## ANEXO J – Marketing-mix do programa Portugal Stopover

MARKETING-MIX STOPOVER	
<b>Produto</b>	O Stopover é um produto da empresa TAP que apresenta várias modalidades. O Stopover permite que os passageiros da TAP viagem para dois destinos pelo preço de um. O programa pode ser feito em voos de longo curso de ida e volta ou só de ida ou voos de médio curso se o destino final da viagem for os arquipélagos dos Açores, Madeira ou o Algarve. A viagem pode incluir vários destinos, sendo que o Stopover deve ser feito em apenas um dos percursos (ida ou volta) mesmo que parta com destino a uma cidade e regresse a partir de outra, com um destino diferente. Os passageiros podem passar entre uma a cinco noites em Lisboa ou no Porto, usufruindo de condições especiais e exclusivas para Clientes Stopover.
<b>Preço</b>	O preço do Stopover varia consoante as datas de voos, mas o pagamento é feito como um só voo. Por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionando apenas um voo de ida, com escala em Lisboa, de Paris (ORY) para Nova Iorque (JFK) a 1 de setembro, o preço seria <b>969,80€</b> com o produto Discount.</li> <li>• Usufruindo do programa Stopover, o mesmo voo de Paris que iria fazer escala em Lisboa antes de seguir para Nova Iorque custaria <b>566,82€</b>, sendo que a viagem de Lisboa para Nova Iorque seria feita a 5 de setembro.</li> <li>• Simulando dois voos diferentes: Um de <b>Paris para Lisboa</b> e outro de <b>Lisboa para Nova Iorque</b>, a 1 de setembro, o preço seria respetivamente 161,70€ + 883,12€ = <b>1056,70€</b>.</li> </ul> Os preços variam consoante os destinos e as épocas do ano.
<b>Distribuição</b>	O Stopover pode ser feito exclusivamente em Lisboa e no Porto, nos aeroportos Humberto Delgado e Francisco Sá Carneiro, respetivamente.
<b>Comunicação</b>	A comunicação do programa Stopover é feita através de várias técnicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online – através do <i>website</i> da TAP; canal do youtube da TAP com dois separadores dedicados ao programa – Stopover <i>Stories</i> e Portugal Stopover.</li> <li>• Publicidade- o programa Stopover foi divulgado em painéis de rua com cartazes alusivos ao programa na cidade de Nova Iorque; comunicação em Portugal e nos Estados Unidos no topo dos táxis das cidades de Lisboa e Nova Iorque.</li> <li>• Aviões – a decoração dos aviões divulgando o programa Stopover foi também uma das ações postas em práticas pela TAP.</li> </ul>
<b>Processos</b>	O Stopover é vendido online e pode ser acedida através da página principal do website oficial da TAP, através do Menu “pesquisa de voos” e da opção “Stopover”. É igualmente possível fazer a reserva através de uma pesquisa de voos e caso seja uma rota elegível para o programa, um <i>banner</i> surge no ecrã, lembrando o cliente da disponibilidade do produto. A reserva é geralmente feita em três passos: primeiro seleccionar a rota pretendida e verificar se esta é elegível para o usufruto do programa; depois, escolher entre Lisboa e Porto, seleccionar o número de noites e em qual dos percursos se pretende usufruir do programa; por fim, seleccionar o hotel ou outro tipo de alojamento onde se pretende ficar no momento da reserva do voo ou mais tarde, através do <i>website</i> ou da aplicação móvel da TAP.
<b>Evidências Físicas</b>	O programa Stopover é um serviço prestado pela TAP, no entanto, a companhia não tem controlo total naquilo que os passageiros fazem durante o programa. Aquilo que controlam são as viagens nos seus aviões. No exterior, os aviões são decorados com <i>branding</i> da companhia, onde constam o logótipo da TAP, e nome e modelo do avião. No interior dos aviões predominam as cores verde, vermelho e cinzento. As paredes são revestidas de branco e o chão do corredor é revestido por alcatifa cinzenta com nuances verdes. Nos a classe executiva e a primeira metade das filas de bancos da aeronave tem bancos cinzentos com uma fina linha vermelha. A última metade tem uma linha verde. Os novos A330neo possuem cores mais sóbrias, sobretudo na classe executiva, marcada por tons de bege. No que diz respeito ao fardamento dos assistentes de bordo, este pode variar de pessoa para pessoa, sendo que as cores predominantes são as mesmas – vermelho, verde e cinzento ou preto.
<b>Pessoas</b>	Em 2017, o grupo TAP-Transportes Aéreos Portugueses SGPS, uma criação do governo no âmbito da reestruturação da empresa, e todas as suas subsidiárias como a Portugália ou a Groundforce somavam um total de 10.881 colaboradores (TAP, 2017). Estes colaboradores estão divididos por Portugal e pelo Brasil nas áreas de transporte, manutenção, catering e outros.

Fonte: elaboração própria

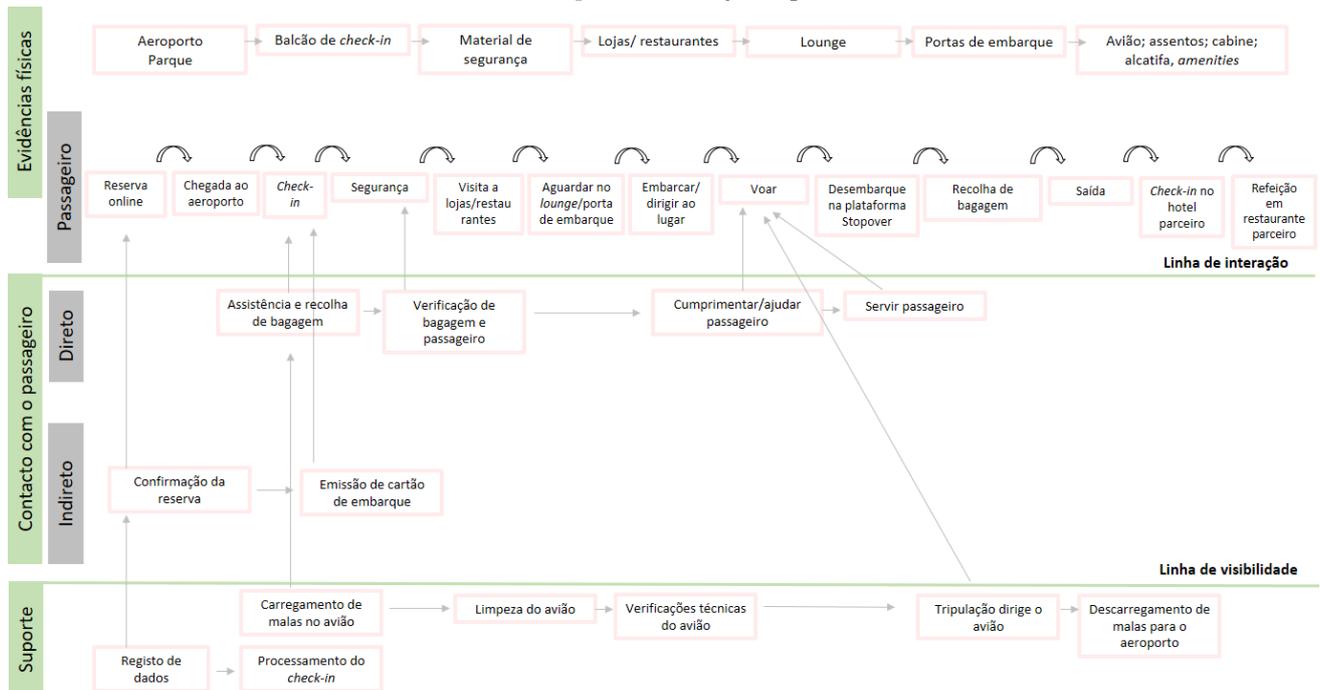
ANEXO K – Órgãos sociais da TAP, SGPS, S.A para o triénio 2018-2020 (Conselho de Administração)

Tabela XV – Órgãos sociais da TAP, SGPS, S.A (2018-2020)

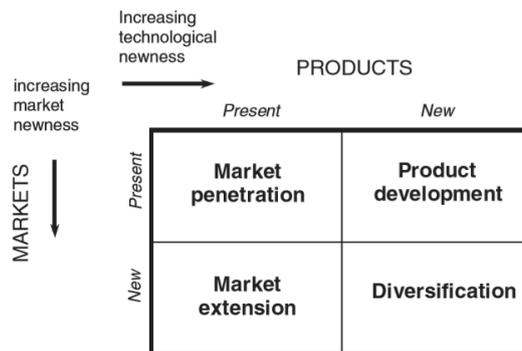
Miguel Frasquilho <b>(Presidente)</b>	Antonoaldo Neves <b>(Presidente da Comissão Executiva)</b>	David Pedrosa <b>(Vogal da Comissão Executiva)</b>	Raffael Alves <b>(Vogal da Comissão Executiva)</b>	Ana Silva <b>(Vogal)</b>	António Gomes de Menezes <b>(Vogal)</b>
Bernardo Trindade <b>(Vogal)</b>	David Neeleman <b>(Vogal)</b>	Diogo Machado <b>(Vogal)</b>	Esmeralda Dourado <b>(Vogal)</b>	Li Neng <b>(Vogal)</b>	Humberto Pedrosa <b>(Vogal)</b>

Fonte: TAP (2018d)

ANEXO L – *Blueprint* do serviço Stopover da TAP



ANEXO M – Matriz de Ansoff



Fonte: McDonald (2008)

ANEXO N – Modelos de Referência no planeamento de Marketing

Figura 5 – Os dez passos do processo de planeamento de Marketing estratégico (McDonald, 2008)

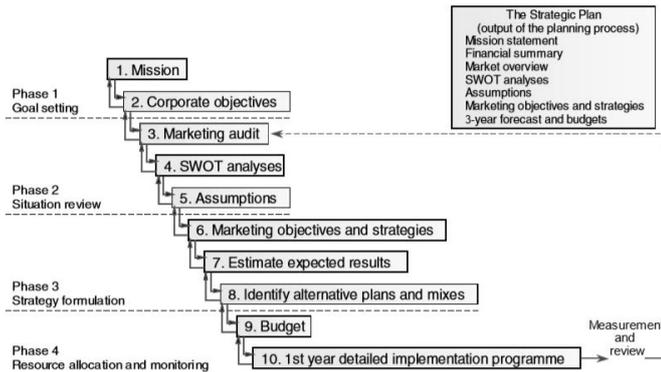


Figura 6- Processo de planeamento de Marketing (Wood, 2017)

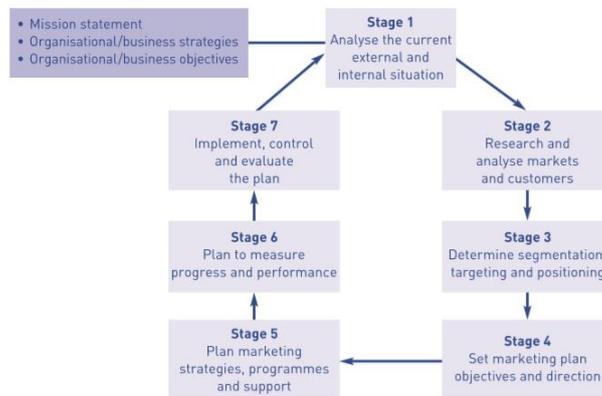


Figura 7 – Processo de planeamento de Marketing (Westwood, 2006)

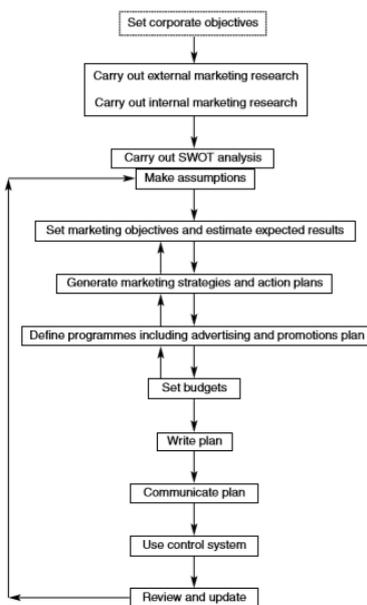


Figura 8 – Processo de planeamento de Marketing (Kotler & Armstrong, 2016)

Section	Purpose
Executive summary	Presents a brief summary of the main goals and recommendations of the plan for management review, helping top management that the plan's major points quickly.
Current marketing situation	Describes the target market and the company's position in it, including information about the market, product performance, competition, and distribution. This section includes the following: <ul style="list-style-type: none"> <li>A market description that defines the market and major segments and then reviews customer needs and factors in the marketing environment that may affect customer purchasing.</li> <li>A product review that shows sales, prices, and gross margins of the major products in the product line.</li> <li>A review of competition that identifies major competitors and assesses their market positions and strategies for product quality, pricing, distribution, and promotion.</li> <li>A review of distribution that evaluates recent sales trends and other developments in major distribution channels.</li> </ul>
Threats and opportunities analysis	Assesses major threats and opportunities that the product might face, helping management to anticipate important positive or negative developments that might have an impact on the firm and its strategies.
Objectives and issues	States the marketing objectives that the company would like to attain during the plan's term and discusses key issues that will affect their attainment.
Marketing strategy	Outlines the broad marketing logic by which the business unit hopes to engage customers, create customer value, and build customer relationships, plus the specifics of target markets, positioning, and marketing expenditure levels. How will the company create value for customers in order to capture value from customers in return? This section also outlines specific strategies for each marketing mix element and explains how each responds to the threats, opportunities, and critical issues spelled out earlier in the plan.
Action programs	Spells out how marketing strategies will be turned into specific action programs that answer the following questions: What will be done? When will it be done? Who will do it? How much will it cost?
Budgets	Details a supporting marketing budget that is essentially a projected profit-and-loss statement. It shows expected revenues and expected costs of production, distribution, and marketing. The difference is the projected profit. The budget becomes the basis for materials buying, production scheduling, personnel planning, and marketing operations.
Controls	Outlines the controls that will be used to monitor progress, allow management to review implementation results, and spot products that are not meeting their goals. It includes measures of return on marketing investment.