



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Oportunidade em Pandemia: Como aumentar a fidelização das PME's à TAP?

Maria Alexandra Santos Galhardo

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Professor Auxiliar Vitor Santos

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

ISCTE Business School

Dezembro, 2021

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Oportunidade em Pandemia: Como aumentar a fidelização das PME's à TAP?

Maria Alexandra Santos *Galhardo*

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Professor Auxiliar Vitor Santos

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

ISCTE Business School

Dezembro, 2021

Agradecimentos

Ao Professor Auxiliar Vitor Santos, pela sua orientação.

Ao meu marido e às minhas filhas, pelo suporte incondicional.

À minha querida companheira de fins de semana de trabalho, Liliana, pela ajuda, partilha e humor.

Ao GAT pela amizade e boa disposição permanente.

Sumário

As pequenas e médias empresas (PME's) têm ganho relevância enquanto clientes para as companhias aéreas. Apesar de se enquadrarem no tráfego de negócios, tendo disponibilidade para pagarem mais pela viagem, as PME's apresentam características do tráfego de lazer, nomeadamente agilidade e flexibilidade em tomar decisões. São por isso um segmento interessante para explorar neste contexto de pandemia e de retoma lenta do tráfego aéreo. Este trabalho tem assim o objetivo de perceber como aumentar a fidelização das PME's à TAP, aferindo o nível de satisfação dos atuais clientes do programa da TAP para PME's, identificando melhorias e adaptando o produto ao contexto pandémico. A literatura académica, além de esclarecer que a fidelização é uma questão de compromisso (e não só de ação repetida), explora também os fatores de sucesso de um programa de fidelização nas companhias aéreas. No entanto, é mais fértil no que diz respeito ao B2C do que ao B2B, o que revela a necessidade de se investigar mais este âmbito. Em termos metodológicos, foi feita uma análise externa (no contexto macro e microeconómico), uma análise interna (com informação sobre as características da organização e da relação com clientes) e um inquérito (dirigido aos clientes PME's, aferindo o grau de satisfação e a necessidade de obter mais benefícios e autonomia). Analisados os dados, propôs-se a implementação de melhorias no atual programa de fidelização, tornando-o mais competitivo. Isto implica investimento em tecnologia dando maior autonomia ao cliente e um esforço da TAP na atribuição de mais benefícios à PME's.

Palavras-chave: Programas de Fidelização, B2B, Companhias Aéreas, Viagens de Negócio, PME's.

Classificação JEL: M31 Marketing, L11 Produção, Preços e Estrutura de Mercado; Distribuição por Dimensão das Empresas e L93 Transporte Aéreo.

Abstract

Small and medium-sized companies (SMEs) have gained relevance as customers for airlines. Despite being part of business traffic - willing to pay more for the trip -, SMEs have characteristics of leisure traffic, namely agility and flexibility in making decisions. Thus, they are an interesting segment to explore in this current context of pandemic and slow resume of air traffic. This work aims to understand how to increase the loyalty of SMEs to TAP, measuring the level of satisfaction of current customers of its current program for SMEs, identifying improvements and adapting the product to the current context. The academic literature, in addition to clarifying that loyalty is a matter of commitment (and not just of repeated actions), also explores the success factors of an aviation loyalty program. However, it is more fertile regarding B2C than B2B, which reveals the need for further investigation. In methodological terms, it was made an external analysis (of the macro and microeconomic context), an internal analysis (with information on the characteristics of the organization and the relationship with customers) and a survey (addressed to SMEs customers, measuring the degree of satisfaction and the need to obtain more benefits and autonomy). After analyzing the data, the implementation of improvements in the current loyalty program was proposed, making it more competitive. This implies investment in technology that allows greater autonomy to the customer and an effort by TAP in attributing more benefits to SMEs.

Keywords: loyalty program, B2B, Airlines, business trips, SME's.

JEL Classification: M31 Marketing, L11 Production, Pricing, and Market Structure, Size Distribution of Firms and L93 Air Transportation.

Índice Geral

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Programas de fidelização.....	3
2.2. Programas de fidelização das Companhias Aéreas.....	4
2.3. Os programas de Fidelização para Empresas	8
2.4. A Pandemia e os impactos no Sector da Aviação.....	11
2.5. A indústria aérea no pós-pandemia.....	12
3. Metodologia	17
4. Diagnóstico Situacional	21
4.1 Análise Externa.....	21
4.2. Análise interna	31
5. Análise de Dados: a perspetiva dos clientes PME's	37
6. Proposta de Implementação.....	45
6.1. Desenvolvimento Tecnológico	45
6.2. Revisão da Segmentação	45
6.3. Avaliação dos <i>soft e hard benefits</i>	46
6.4. Plano de Comunicação Segmentado.....	47
6.5. Cronograma	47
7. Conclusões e Limitações	49
Bibliografia	51
Anexo A - Utilização TAP corporate	52
Anexo B - Rede da TAP em 2019	52
Anexo C - Estrutura Organizacional da TAP	52
Anexo D - Estrutura acionista da TAP Air Portugal e empresas	52
Anexo E - Performance operacional.....	52
Anexo F– Posição Financeira	52
Anexo G – Composição da frota operacional	52
Anexo H - Inquérito	52
Anexo I – Respostas à pergunta aberta do Inquérito	52

Anexo J – Benchmarking 2 produto TAP Corporate	52
Anexo L – Exemplo de Package tarifário e de classes de reservas	52
Anexo M – Análise Pestle.....	52
Anexo N - Branded products TAP	52
Anexo O - Distribuição Vendas TAP por mercados	52
Anexo P – Distribuição Vendas TAP por canal.....	52
Anexo Q – Proposta 4 áreas de atuação	52
Anexo R – Proposta de criação de 5 tiers – 5 propostas de valor	52

Índice de Quadros

Quadro 1 Estatutos TAP Miles & Go, <i>adaptado</i> de TAPAirPortugal (2021)	6
Quadro 2 Diferenças B2C e B2B, <i>adaptado</i> (Rèklaitis & Pilelienè, 2019).....	7
Quadro 3 Estatutos TAP Corporate, <i>adaptado</i> de TAPAirPortugal (2021)	10
Quadro 4 Previsões de crescimento 2022, <i>adaptado</i> BdP (2021).....	22
Quadro 6 <i>Benchmarking</i> TAP Corporate (análise de <i>cashback</i>)	31
Quadro 7 Dimensão da empresa em número de colaboradores	37
Quadro 8 Volume Total gasto em viagens	37
Quadro 9 Tempo de Permanência no Programa.....	38
Quadro 11 Valorização de outros benefícios a serem contemplados.....	41
Quadro 12 Segmentação atual e proposta.....	45

Índice de Figuras

Figura 1 As três maiores alianças, <i>adaptado</i> de (FlightsFrom, 2021).....	9
Figura 2 Passageiros 4º trimestre, <i>adaptado</i> de IATA (2021).....	12
Figura 3 Viagens de Negócio, <i>adaptado</i> de IdeaWorksCompany.com (2020).....	13
Figura 4 Passageiro de Negócios, <i>adaptado</i> de Baldanza (2020)	14
Figura 5 Volume de Negócio por atividade, <i>adaptado</i> de Pordata (2019)	23
Figura 6 Indústria Aérea Net Zeroy, <i>adaptado</i> de (IATA, 2021)	27
Figura 8 SWOT	34
Figura 9 Satisfação com os benefícios atuais que o programa oferece.....	38
Figura 10 Satisfação com a autonomia ao comprar ou redimir	38
Figura 11 Satisfação com o suporte da equipa do Programa.....	39
Figura 12 Benefícios serem superiores à concorrência.....	40
Figura 13 Influência positiva do programa na escolha em viajar com a	40
TAP.....	40
Figura 14 Expectativa quanto ao número de viagens no pós-pandemia.....	40
Figura 17 Cronograma Tentativo de Implementação	47

Glossário

Accrual: é o ato acumulação de benefícios.

Benchmarking: é um processo empresarial que visa identificar as melhores práticas do mercado, por meio da comparação, a fim de incrementar o desempenho de uma companhia.

Branding: é uma estratégia de gestão da marca que visa torná-la mais reconhecida pelo seu público e presente no mercado.

Call center: é um departamento especializado em fazer e/ou receber chamadas telefônicas dos clientes.

Cashback: é um método de compra e venda em que o consumidor recebe de volta parte do dinheiro gasto em suas compras.

Cartão co-branded: é um cartão de crédito comercializado pela entidade bancária com outra empresa parceira. Os titulares destes cartões normalmente têm benefícios das duas entidades parceiras.

Check-in: é o procedimento de apresentação do passageiro ao balcão da companhia aérea, com os seus documentos e bagagem quando vai viajar.

Churning: é o número de clientes que deixa de usar um produto e muda para outro.

Code shares: é o nome dado ao acordo comercial realizado entre duas companhias aéreas.

Concierge: é o profissional responsável por assistir os passageiros em qualquer pedido que estes tenham relativos à sua viagem.

Downsizing: é um processo de reestruturação de uma empresa, e que resulta na redução do número de trabalhadores, ou/e do número de unidades operacionais. Pode incluir a alteração do portfolio de negócios. As empresas recorrem ao *downsizing* como forma de redução de custos e aumentar a sua eficiência.

Driver: são definidos em marketing como os fatores que motivam a decisão de compra do consumidor

Duty Free: lojas localizadas nas zonas restritas dos aeroportos (embarque e desembarque) e que estão isentas de alguns impostos.

Fast track: designação dada à via prioritária de acesso ao controlo de segurança e equipamento de raio-x nos aeroportos.

Hard: é um benefício financeiro.

Homemarket: é a designação dada ao mercado de origem da companhia aérea, o mercado nacional.

Hub: é nome dado ao aeroporto utilizado por uma companhia aérea como ponto de ligação para transferir seus passageiros para o destino pretendido.

In-Flight Entertainment: é o sistema de entretenimento a bordo que o passageiro pode usufruir durante o voo.

Internet Booking Engine: é um sistema de reservas baseado na Internet, que permite aos passageiros fazer reservas e gerir as suas reservas de voos e beneficiar de outros serviços disponíveis.

Joint ventures: é a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo.

Market Share: representa a percentagem de uma indústria, ou das vendas totais de um mercado, que é obtida por uma determinada empresa durante um período de tempo específico.

Marketing: é a ciência e arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um público-alvo com geração de lucro.

Load factor: Número total de passageiro-quilómetros (RPK) dividido pelo número total de lugar-quilómetros (ASK).

Long range: avião com longo alcance, com capacidade de voar até cerca de 7410 quilómetros.

Low Cost: é o nome vulgarmente utilizado para designar as companhias aéreas de baixo custo.

Net Zero: significa calcular o total das emissões, reduzir onde é possível e balancear o restante das emissões através da compensação.

Omnichannel: é uma estratégia que utiliza em simultâneo e de forma interligada diferentes canais de comunicação, com o objetivo de estreitar a relação entre online e offline, melhorando a experiência do cliente.

Online: é utilizado para indicar que a pessoa está ligada à internet podendo aceder à informação em tempo real.

Outsourcing: é a contratação, feita por uma empresa, de serviços secundários relativamente à actividade principal da empresa.

Over hedge de jet fuel: é a cobertura efetuada pela companhia aérea para gerir o risco da variação do preço do combustível.

Redemption: é o ato de redenção de benefícios.

RPK: (Revenue Passenger Kilometers) Passageiro-quilómetro, número total de passageiros multiplicado pelo número de quilómetros voados.

Soft: é um benefício não financeiro.

SPA: é um espaço físico destinado a tratamentos de saúde e de bem-estar.

Stakeholders: são todos os grupos de pessoas ou organizações que podem ter algum tipo de interesse pelas ações de uma determinada empresa.

Trade-Off: a análise daquilo que se perde em comparação com o que se ganha ao fazer determinada escolha.

TMC's: são agências de viagens especialistas na gestão do programa de viagens das empresas.

Upgrade: é quando um passageiro com um bilhete original em classe inferior viaja numa classe superior.

Voucher: é um título, recibo ou documento que comprova o pagamento e o direito a um serviço ou a um produto.

Wi-fi: é uma tecnologia de rede sem fio que permite que computadores, dispositivos móveis e outros equipamentos se liguem à Internet.

Yield: é a receita da companhia aérea recebida por RPK.

1. Introdução

A aviação comercial foi uma das indústrias mais duramente fustigadas e atingidas pela pandemia do Covid-19 e em particular, o segmento das viagens de negócio. A necessidade de encontrar novas formas de trabalhar em segurança fez disparar o trabalho remoto e a utilização da videoconferência. Um ano e meio decorrido após o início da pandemia, o volume de viagens está longe dos números de 2019. Especificamente sobre as viagens de negócio continua a pairar uma enorme incógnita sobre o futuro.

Os principais fatores inibidores e que contribuem para uma recuperação mais lenta das viagens de negócios, são: a mudança de hábitos de trabalho, a necessidade de redução de custos face à recessão económica, a crescente preocupação com a sustentabilidade e a necessidade de reduzir a pegada de carbono, a manutenção das restrições de entrada em diferentes regiões do mundo e o receio de viajar por razões de saúde.

Por outro lado, os fatores que podem acelerar a recuperação das viagens de negócios são: a reabertura de fronteiras, as campanhas de vacinação Covid-19, as empresas que procuram fazer a diferença através de reuniões presenciais com os seus clientes e um potencial crescimento económico global.

As pequenas e médias empresas (PME's) serão os potenciais motores para uma recuperação a curto prazo nas viagens de negócios. O perfil destas empresas assemelha-se mais com o cliente de lazer, são mais sensíveis aos preços do que as grandes empresas, que compram a preços mais elevados do que o lazer. É, porém, na sua flexibilidade e agilidade a tomar decisões, sem estarem sujeitos a demorados processos de aprovação, que poderão impulsionar mais rapidamente as viagens de negócio e desencadear o efeito de dominó nos seus concorrentes na procura de novas oportunidades de negócio.

Pelas razões acabadas de enunciar, ter um programa de fidelização atrativo para PME's é, no contexto atual, fundamental para a TAP, quer na retenção dos atuais clientes PME's, quer na captação de novas PME's. Os programas para PME's atualmente desenvolvidos pelas companhias aéreas permitem acompanhar as compras das empresas e conceder-lhes benefícios, utilizando recursos de vendas mínimos, dado que todo o processo pode ser efetuado *online*. Este aspeto é particularmente relevante atendendo ao elevado número de PME's existente na Europa, ao aumento da importância do canal online e ao *downsizing* efetuado pelas companhias aéreas no momento atual.

Pretende-se conhecer o nível de satisfação dos atuais clientes PME's do TAP Corporate, quer nos benefícios oferecidos, quer nos serviços prestados e garantir a atratividade do produto

como instrumento de fidelização. Paralelamente, pretende-se promover a captação de novas PME's, decorrente das melhoria e adaptação ao contexto atual de pós-pandemia do Covid 19.

Como objetivos específicos, pretende-se, verificar quais os aspetos mais apelativos e menos atraentes do produto para o cliente atual, e fundamentalmente, se os benefícios do produto e dos serviços oferecidos constituem um fator de escolha da companhia.

Pretende-se igualmente, identificar as necessidades a contemplar, decorrentes do atual contexto de pós-pandemia do Covid 19. Para o efeito, far-se-á um inquérito aos clientes atuais do programa.

Com vista à captação de novas PME's para o produto, é também objetivo conhecer o seu posicionamento no mercado face à concorrência e à luz da nova realidade pós-pandémica. Neste contexto será efetuada uma análise de *benchmarking* com os produtos que mais diretamente concorrem com o TAP Corporate.

Finalmente com os resultados obtidos, é nosso objetivo identificar melhorias e adaptar o produto ao contexto pós-pandémico atual, criando um plano para a sua implementação que vise garantir a sua atratividade, retendo os atuais clientes e alavancando a captação de novos clientes.

2. Revisão da Literatura

2.1. Programas de fidelização

Conceito e origem

Na extensa literatura académica existente sobre programas de fidelização, encontrou-se vários conceitos que se completam entre si. Gilbert (1996) define-o como a recompensa para as compras repetidas dos clientes, encorajando a fidelização. O'Malley (1998) considera que o próprio termo fidelização implica compromisso, ao invés de um mero comportamento repetitivo. Yi & Jeon (2003) indica o programa de fidelização como um instrumento de *marketing* para fidelizar clientes rentáveis através de incentivos. Liu & Yang (2009) distingue os programas de fidelização das promoções ou campanhas de curto prazo definindo-os como uma orientação de longo prazo que permite aos consumidores acumular a moeda do programa, que pode ser redimida posteriormente em prémios. Viswanathan et al. (2017), oferece-nos a mais abrangente e completa das definições, indicando o programa de fidelização como um sistema integrado de ações de *marketing* estruturadas, personalizadas e concebidas para fidelizar os clientes mais rentáveis.

Estes programas oferecem aos seus membros uma vasta gama de benefícios *hard* e *soft*. Os benefícios *hard* referem-se a recompensas, tais como prémios, descontos, bens gratuitos, ou *upgrades*. Benefícios *soft* referem-se a reconhecimento e proporcionam benefícios e privilégios de tratamento especial a clientes selecionados.

A origem dos programas de fidelização remonta a finais do século XVIII. Em 1793, nos EUA, os comerciantes ofereciam aos clientes moedas de cobre, que podiam ser posteriormente trocadas por bens nas suas loja (Nagle, 1971). Estas moedas foram posteriormente substituídas por selos, a fim de reduzir custos.

Em 1891 surge o programa *Blue Trading Stamps* considerado o antecessor dos programas de fidelização modernos, foi o primeiro programa a premiar o montante gasto e a oferecer aos clientes um selo por cada cêntimo gasto, podendo os selos acumulados serem trocados por bens (Kim et al., 2021).

Os Anos 80 são um marco para os programas de fidelização com o lançamento do programa *AAdvantage Flyer* pela American Airlines (AmericanAirlines, 2021) que oferecia tarifas preferenciais, descontos e *upgrades*. Muitas outras companhias aéreas seguiram o exemplo e a tendência proliferou noutras indústrias, banca, saúde, comunicação e retalho, que criaram os seus programas de “passageiro frequente” e os prémios acumulados tornaram-se uma forma de pagamento em diversos negócios (Kim et al., 2021).

Objetivos e importância

Os programas de fidelização são veículos para aumentar a lealdade a uma marca, diminuir a sensibilidade aos preços, induzir uma maior resistência do consumidor para contrariar ofertas, reduzindo o desejo de considerar marcas alternativas, incentivar a publicidade e boca-a-boca, atrair um maior número de clientes, e/ou aumentar a quantidade de produto comprado (Uncles et al., 2003)

Segundo O'Malley (1998), existem quatro grandes objetivos nos programas de fidelização: recompensar a lealdade do cliente, aumentar e detalhar a informação dos clientes individuais, influenciar o comportamento do consumidor e ser um instrumento para combater os programas da concorrência.

Os programas de fidelização devem oferecer ao consumidor a percepção de valor adicional. O momento da compra e da acumulação de pontos, cria uma antecipação de eventos futuros positivos. O benefício psicológico criado ao consumidor aumenta a percepção global do valor de fazer negócio com a marca. Na fase de redenção, a recompensa gratuita funciona como um reforço positivo do comportamento de compra dos consumidores e condiciona-os a continuar a fazer negócios com a empresa. Paralelamente, o facto de a marca oferecer prémios gratuitos aos clientes mostra o apreço e reconhecimento aos seus clientes. Esta sensação de ser importante pode aumentar o bem-estar geral dos consumidores e aprofundar a sua relação com a marca. (So et al., 2015)

2.2. Programas de fidelização das Companhias Aéreas

Origem, características, objetivos e importância

Os programas de fidelização surgem nas companhias aéreas nos anos 90 com o objetivo de criar um vínculo com o seu cliente e consequentemente criar preferência pela sua marca. Foi com a desregulamentação do transporte aéreo nos EUA e a liberalização do espaço aéreo na Europa nos anos 80, que se deu início a uma luta desenfreada das companhias aéreas pela procura de mais mercado e pelo aumento de *market share*, recorrendo a descontos nas tarifas e a fortes campanhas promocionais o que se veio a traduzir em elevadas perdas de rentabilidade e levou ao desaparecimento de alguma destas companhias aéreas. É neste contexto que surge a necessidade desta indústria intensificar o seu *marketing* e utilizar novos instrumentos, adotando o Programa de Passageiro Frequente (PPF).

A estrutura de base destes programas é comum. Os membros registam-se no programa, normalmente sem qualquer custo, de forma a ficarem elegíveis para acumularem ou ganharem

pontos, milhas ou moeda sempre que voam ou utilizam serviços de parceiros associados ao programa. Logo que tenham acumulado um valor específico poderão redimir os pontos, milhas ou moeda e converter nos prêmios disponíveis (TheLuxuryTravelExpert, 2021).

Os prêmios dependem das condições de cada programa podendo traduzir-se em descontos, produtos, viagens ou serviços gratuitos, *upgrades* de serviço, entre outros. Estes programas têm entre 3 e 5 níveis de cliente, com ofertas de benefícios adicionais, tais como acesso gratuito ao *wi-fi* ou prioridade no embarque. Finalmente, existe um cartão *co-branded* associado de consumo que associa vantagens ao programa de fidelização.

O principal objetivo é recompensar o passageiro que faz mais quilómetros de voo promovendo a sua fidelidade à companhia aérea (Gilbert, 1996).

A retenção de um cliente é muito mais valiosa do que a aquisição de um novo cliente. À medida que a relação de um cliente com a empresa se prolonga, os lucros aumentam. E não apenas um pouco. As empresas podem aumentar os lucros em quase 100% retendo apenas mais 5% dos seus clientes (O'Malley, 1998)

Para criar um programa de fidelização de sucesso, é necessário que seja atrativo para o cliente e que tenha objetivos comerciais concretos, para que possa avaliar a sua performance de forma eficaz. Os programas de fidelização têm vindo a provar que reduzem o *churning*, aumentam as vendas, a rentabilidade e oferecem um serviço mais valorizado aos seus clientes (Nunes & Drèze, 2006).

É muito importante ter em conta que os programas de fidelização nas companhias aéreas podem tirar partido do baixo custo marginal dos prêmios (bilhete de avião grátis ou *upgrades* gratuitas) mantendo ao mesmo tempo uma elevada perceção do valor das recompensas dos clientes (Kwiatek & Thanasi-Boçe, 2019).

Bolton et al. (2000) sugeriram outro benefício do programa de fidelização ao mostrarem que os membros dos programas de fidelização tendem a ignorar ou a descontar numa avaliação negativa da empresa quando comparada com a concorrência.

Um dos fatores de maior importância nos programas de fidelização reside na ligação emocional que é construída com o cliente (Huggins, 2020).

Para além dos aspetos comportamentais, todos os programas de fidelização são implementados com objetivos financeiros e económicos, designadamente reduzir os custos operacionais de lidar com os clientes, aumentar o volume global de vendas e de rentabilidade e maximizar o valor dos clientes em carteira.

Programa de fidelização entre companhias

De acordo com a GlobalFlight (2021) existem atualmente mais de 217 programas de passageiro.

Por norma estes programas apresentam no mínimo três escalões, em que cada escalão agrega um conjunto de benefícios que é diferente de companhia para companhia. Os principais benefícios que se encontram nestes programas são, a troca de milhas por voos ou descontos no voo; a conversão de milhas em produtos ou serviços de parceiros da transportadora aérea designadamente, *upgrades*, acesso a *fast track*, transporte bagagem extra, descontos na zona de *Duty free* dos aeroportos; descontos nos parques de estacionamento dos aeroportos; a escolha de lugar no avião, check-in diferenciado, acumulação e utilização de milhas noutras companhias aéreas, entre outros (Dolnicar et al., 2011) e (Hossain et al., 2017)

Tomando como o exemplo o programa individual de passageiro frequente da TAP, (Quadro 1), pode-se verificar que comunica três estatutos, em função do valor gasto, e com diferentes benefícios: o Miles & Go, o Miles & Go Silver e o Miles & Go Gold.

Quadro 1 Estatutos TAP Miles & Go, *adaptado* de TAPAirPortugal (2021)

Estatutos TAP Miles&Go	Valor necessário para alcançar o estatuto	Milhas Bónus convertíveis para alcançar o estatuto seguinte	Valor necessário para manter o estatuto	Milhas Bónus convertíveis para manter o estatuto
TAP Miles&Go		10 000 Milhas Bónus > 5 000 Milhas Status		
TAP Miles&Go Silver	30 000 Milhas Bónus / 25 voos TAP	20 000 Milhas Bónus > 10 000 Milhas Status	20 000 Milhas Bónus 15 voos TAP	10 000 Milhas Bónus > 5 000 Milhas Status
TAP Miles&Go Gold	70 000 Milhas Bónus / 50 voos TAP		50 000 Milhas Bónus / 40 voos TAP	10 000 Milhas Bónus > 5 000 Milhas Status

Adicionalmente existe ainda o estatuto Navigator, com acesso exclusivo por convite. Para além das vantagens do Gold este estatuto oferece adicionalmente outros benefícios, destacando-se um serviço de *concierge* disponível das 5h às 24h, acompanhamento personalizado até ao avião e a bordo, com prioridade na escolha de refeição.

Diferenças B2B para B2C

Business-to-Business (B2B) aplica-se a empresas que comercializam os seus bens ou serviços exclusivamente para outras empresas, enquanto Business-to-Consumer (B2C) aplica-se a empresas que comercializam os seus bens ou serviços para consumidores (Kumar & Raheja, 2012).

Assim considera-se o público-alvo como a primeira diferença entre B2B e B2C, segue-se o perfil do comprador, que no B2B é um responsável de compras, enquanto no B2C é o consumidor final. (Quadro 2)

Uma compra efetuada pelo consumidor é geralmente uma decisão impulsiva e emocional, muitas vezes tomada com pouca reflexão. O consumidor é normalmente a única pessoa envolvida na compra. Como resultado, os ciclos de vendas B2C são muito curtos, muitas vezes reduzem-se a questões de minutos ou mesmo segundos.

Por sua vez no B2B o ciclo de venda pode ser muito longo e requerer muito esforço, devido à complexidade da negociação e à burocracia envolvida. O relacionamento com o cliente é de longo prazo. Adicionalmente o valor médio de cada compra é mais elevado no B2B.

Sendo o processo de compra no B2B mais lógico e menos emocional é fundamental proporcionar informação útil de custo benefício para a empresa, não só no processo de compra, mas ao longo de toda a relação comercial existente com o cliente garantindo uma comunicação regular, com conteúdos sobre o produto, seja através de newsletters, webinars, eventos e/ou ações de formação.

Em conclusão no B2B verifica-se que existe um volume de vendas mais elevado, com uma receita mais previsível, um relacionamento de longo prazo maior e um preço médio mais elevado. Em contrapartida a venda é mais complexa, com um ciclo mais longo e cansativo, clientes mais exigentes de um mercado menor e mais específico (Rèklaitis & Pilelienè, 2019).

Quadro 2 Diferenças B2C e B2B, *adaptado* (Rèklaitis & Pilelienè, 2019)

Crítérios	B2C	B2B
Objetivo	Utilizador final	Empresa
Dimensão do Mercado	Grande	Pequeno
Volume de Vendas	Baixo	Alto
Poder de Decisão	Individual	Não Individual
Risco	Baixo	Alto
Processo de Compra	Rápido	Longo
Pagamento	Muitas vezes pronto pagamento	Muitas vezes crédito
Transacção	Simples	Mais Complexo
Decisão do Consumidor	Emocional	Racional
Procura	Baseado no desejo	Baseado na necessidade
Comunicação	Massiva	Dirigida

Face à relação duradora no processo de compra B2B normalmente existe o nível de fidelização muito mais elevado, sendo por isso fundamental que os programas adicionem valor

e que os benefícios oferecidos sejam adequados. A introdução de níveis de benefícios é por exemplo uma forma excelente de promover as vendas.

2.3. Os programas de Fidelização para Empresas

Conceito, origem

A discussão sobre os programas de fidelização refere-se frequentemente a cenários B2C. No entanto, a necessidade de cultivar e fomentar a fidelização dos clientes é igualmente importante em cenários B2B, onde os programas se tornam mais comuns (Bijmolt et al., 2010).

A investigação sobre os efeitos dos programas de fidelização no B2B é muito escassa. Face à importância deste público a eficácia dos programas de fidelização B2B justifica uma maior atenção à sua investigação (Bijmolt et al., 2010). O conceito de programa de fidelização não difere do seu público alvo seja B2C seja B2B.

Ao longo das últimas décadas, as companhias aéreas centraram-se nos programas de fidelização para passageiros individuais. No que diz respeito ao segmento corporate estabeleceram acordos comerciais com as grandes empresas clientes. Estes acordos definem-se por um conjunto de descontos/incentivos que a companhia aérea oferece ao cliente na sua rede de rotas tendo em consideração os destinos e a política de viagens do cliente empresa. A sua negociação e execução envolvem a alocação de vários recursos e de tempo, quer da empresa cliente, quer da equipa de vendas da companhia aérea (Pachon et al., 2007).

Importante referir que a definição de PME ou grandes empresas, atribuída pelas companhias aéreas não está diretamente ligada à dimensão da empresa, mas ao volume de receita potencial que a empresa pode comprar à companhia aérea.

A crescente globalização económica determinou uma grande propensão para as PME's começarem a viajar nos padrões anteriormente exclusivos às grandes empresas.

Tratando-se de um segmento recente, assistiu-se nos últimos anos à criação de programas de fidelização para PME's que são essencialmente adaptações dos tradicionais programas de passageiros frequente individual, como o Miles & Go (TAPAirPortugal, 2021b) como se viu anteriormente. Nestes programas são as empresas que beneficiam dos prémios decorrentes das viagens efetuadas pelos seus colaboradores. Por norma funcionam em paralelo com os programas de fidelização do passageiro individual. Assim, quando o colaborador viaja acumula as suas milhas e em paralelo a empresa passa a ter também benefícios.

Os vários programas que existem

Atualmente existem 35 programas de fidelização para PME's. Tal como nos programas de fidelização para passageiro frequente, as companhias americanas são também, nestes programas, as pioneiras e marcam as tendências. Consequentemente os programas deste segmento com maior destaque são: o Business ExtrAA da American Airlines, que em 2018 aumentou a sua carteira de PME's em 24.000 novas contas (BTN, 2019); O Sky Bonus da Delta Airlines com 50.000 empresas em 2018 e prevendo crescer 10 000, em 2019 e o United PerksPlus da United Airlines lançado em 2018 com um programa escalonado, crescendo substancialmente neste segmento, não só em relação aos restantes segmentos, mas também face à indústria (BTN, 2021).

Estas três grandes companhias aéreas americanas são membros fundadores das três grandes alianças aéreas mundiais, formadas no final dos anos 90 (Figura 1).



Figura 1 As três maiores alianças, *adaptado* de (FlightsFrom, 2021)

A American Airlines da Oneworld, conjuntamente com as europeias British Airways e Iberia. A United Airlines da Star Alliance com as europeias Lufthansa e Swiss. A Delta Airlines da SkyTeam com a europeia Air France e KLM.

Paralelamente, na Europa os programas de PME's com maior destaque são o PartnerPlusBenefit da Lufthansa. O OnBusiness da British Airways e da Iberia e BlueBiz da AirFrance/KLM.

O programa de fidelização para clientes PME's da TAP

O primeiro programa da TAP para o segmento de PME's nasce em 2004, da vontade de ter no seu *homemarket* um programa com sua marca. Na época a Lufthansa converteu o seu recém-criado programa PartnerPlusBenefit no programa da Star Alliance, no qual a TAP participava nos seus mercados estrangeiros.

O programa da TAP para PME's empresas vai sofrendo várias alterações ao longo dos anos, sendo lançado em 2015, com o conceito que tem na atualidade. Trata-se de um conceito muito simples. A empresa adere ao programa online sem custos, a partir daí, sempre que o seu colaborador voa com a TAP, a empresa acumula um percentual do valor pago pela viagem, a que é chamado saldo. Em paralelo o colaborador, continua a acumular as suas milhas individuais, caso seja membro do programa de passageiro frequente da TAP.

O programa tem dois escalões. O primeiro designado como TAP Corporate, para empresas com um volume de viagens até 65000€ por ano, e um segundo escalão, o TAP Corporate Plus, para empresas com volume superior a 65000€ por ano.

A diferença entre os escalões está no percentual de saldo que é oferecido ao cliente (Quadro 3).

Quadro 3 Estatutos TAP Corporate, *adaptado de TAPAirPortugal (2021)*

Cabine	Produto	Tap Corporate	Tap Corporate Plus
Executiva	Tap top executive	4%	5%
	Tap executive	3%	4%
Económica	Tap plus	4%	5%
	Tap classic	3%	4%
	Tap basic	2%	3%
	Tap discount	0%	0%

O percentual do saldo varia, assim em função do produto pago (Discount, Basic, Classic, Plus, Executive e Top Executive) do volume anual gasto pela empresa com viagens com a TAP.

Para aderir ao programa, a empresa não necessita de ter um volume mínimo de gastos anual, somente tem que ser domiciliada fiscalmente em Portugal como pessoa coletiva. A empresa terá ainda que nomear um interlocutor que será a pessoa responsável pela gestão da conta da empresa junto da TAP.

Ao aderir ao programa a empresa recebe um código identificador que será o elemento que deverá constar de todas as reservas para que a companhia possa creditar o saldo 72 horas após os voos.

O saldo acumulado pode ser utilizado para pagar até 100% da viagem logo que atinga um saldo mínimo de 10€. A empresa poderá também utilizar o saldo acumulado na aquisição de

outros produtos TAP, disponíveis no momento da compra do bilhete ("Bagagem Extra", "Fast Track", "Acesso ao Lounge", "Marcação de Lugar", "TAP Gift Card").

A empresa tem sempre disponível o seu extrato de viagens, pode efetuar as reservas dos seus colaboradores de forma mais rápida e quanto mais voar com a TAP mais irá ganhar.

2.4. A Pandemia e os impactos no Sector da Aviação

O surgimento da Pandemia

A 11 de Março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou o surto de coronavírus (Covid-19) como pandemia global (Vanelli, M, Cucinotta, 2020). Para limitar a propagação do coronavírus, os governos encerraram grandes áreas das suas economias, numa escala sem precedentes. O decréscimo no produto interno bruto (PIB) e no desemprego situou-se aos níveis da Grande Depressão de 1929.

Em tempo recorde, foi produzida a vacina contra o Covid-19 para travar a pandemia. Com um forte investimento financeiro e num inédito esforço conjunto entre cientistas, médicos, farmacêuticas e governos, culminando na administração da primeira vacina em dezembro de 2020 no Reino Unido (DN, 2021).

Até 8 de outubro de 2021, registaram-se 237.468.672 casos reportados mundialmente, incluindo mais de 4,8 milhões de mortes. Em paralelo já tinha sido administradas 6,440,765,123 doses de vacinas (JohnsHopkinsUniversity&Medicine, 2021).

Os impactos no sector da Aviação

A pandemia de Covid-19, afetou gravemente o setor da aviação mundial: milhares de aviões foram estacionados e milhares de empregos foram perdidos. Para sobreviver as companhias tiveram que receber elevados auxílios estatais (ParlamentoEuropeu, 2021).

A Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA) estima que as perdas que as companhias aéreas enfrentam devido à pandemia de Covid-19 vão ultrapassar os 200 mil milhões de dólares, o equivalente a nove anos de receitas na indústria (Jasper, 2021).

Em 2020, a receita da indústria aérea totalizou 328 mil milhões de dólares, representando um decréscimo de 40% face ao ano anterior e um valor equivalente ao atingido em 2000. As projeções demonstram ainda que esta indústria vai permanecer menor nos próximos anos e que só deverá atingir os níveis de 2019 em 2024 (Bouwer et al., 2021)

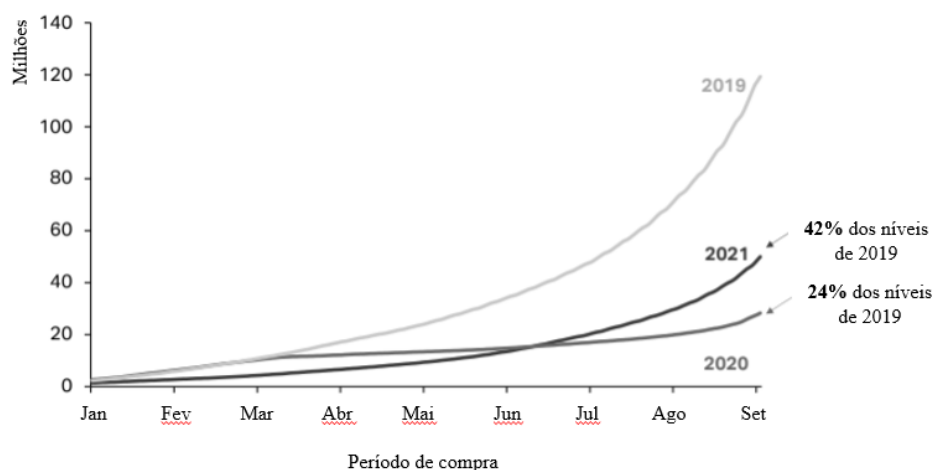


Figura 2 Passageiros 4º trimestre, *adaptado* de IATA (2021).

No momento atual e de acordo com a IATA, a compra de bilhetes para o quarto trimestre de 2021 (Figura 2), feita até meados de setembro, é superior a 2020, mas ainda permanece nos 42%, comparativamente ao período homólogo de 2019 (IATA, 2021).

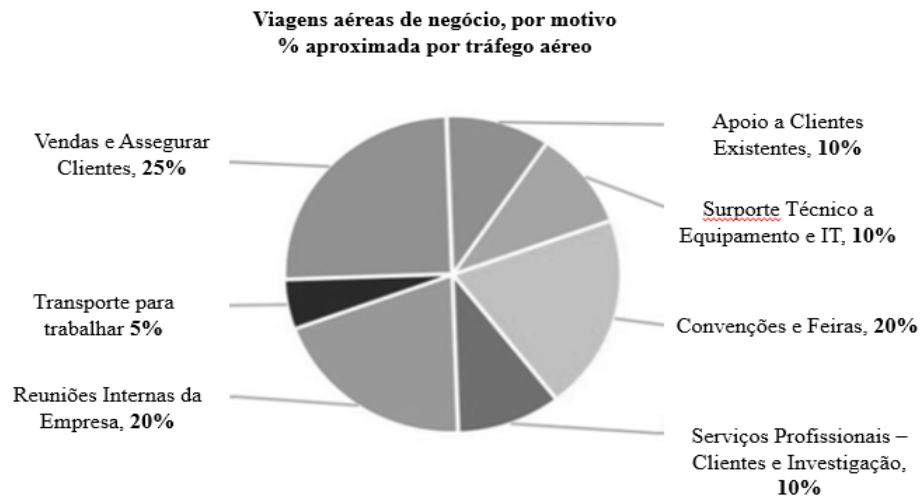
Ainda de acordo com Dichter & Riedel (2021) no cenário mais otimista poder-se-á regressar aos números de 2019, até ao final de 2022. Nesta indústria, não se pode ter mais passageiros do que os lugares, mesmo que a procura volte mais cedo, pode não recuperar antes de 2023, porque a indústria pode não conseguir estar preparada dado que as tomadas de decisão sobre a capacidade instalada exigem preparação com antecedência.

2.5. A indústria aérea no pós-pandemia

As viagens de negócio

Em 2019 as viagens de negócios representaram 30% do total das despesas de viagens, sendo os restantes 70% viagens de lazer. Há cerca de um ano e meio que a comunicação no mundo empresarial passou a ser feita quase exclusivamente de forma remota com o recurso a ferramentas como o Zoom, o Microsoft Teams ou o Google Meet. Este novo hábito deverá tornar-se permanente dado que demonstrou ter benefícios nos diferentes quadrantes. As empresas reduziram substancialmente as despesas de viagens, conseguindo garantir de forma eficaz a sua operação. Por outro lado, muitos colaboradores concluíram que conseguiam encontrar maior equilíbrio entre o trabalho e a vida privada através do trabalho remoto.

Num estudo efetuado pela IdeaWorksCompany.com (2020) as viagens de negócio foram classificadas em 7 categorias, algumas delas com subcategorias.



Percentagens baseadas em relatórios de fontes governamentais, comerciais e académicas, com avaliação feita por um grupo de profissionais do setor de viagens coordenados por IdeaWorksCompany.

Figura 3 Viagens de Negócio, *adaptado* de IdeaWorksCompany.com (2020)

O *trade off* entre a redução de voos e o recurso às novas tecnologias de comunicação far-se-á sentir de forma diferente nestas categorias (Figura 3). As maiores reduções irão verificar-se nas reuniões internas das empresas (40%-60%) e nas viagens dos colaboradores que utilizam o avião para se deslocar para o trabalho. A segunda atividade que se prevê que terá maior redução serão os serviços de suporte a cliente e à área de investigação. (30%-50%). Paralelamente, as áreas que deverão ter decréscimos menos acentuados, serão as vendas e retenção de clientes (0%-20%) e as convenções e as feiras comerciais. O estudo admite ainda, um decréscimo efetivo no volume de viagens de negócios entre 19% e 36%. De igual forma, (Bouwer et al., 2021) estimam uma recuperação de apenas 80% do volume pré pandemia em 2024. É provável que o trabalho remoto e outras modalidades de trabalho mais flexíveis se mantenham e que reduza a necessidade de viajar por motivos de trabalho.

O papel das PME's

Segundo a OCDE (2021) as PME's, são empresas que têm menos de 250 colaboradores, podendo ainda ser subdivididas em microempresas com menos de 10 colaboradores, pequenas empresas, entre 10 e 49 e médias empresas com 50 a 249 colaboradores. As empresas com mais de 250 colaboradores são consideradas grandes.

Ainda e de acordo com a BusinessActionPlanHumanRightsNational (2019) estima-se a existência de cerca de 400 milhões de PME no mundo, sendo a principal fonte de criação de

emprego, pois representam mais de 95% das empresas e 60%-70% do emprego do mundo. Se se posicionar na Europa o seu peso é de cerca de 99% de todas as empresas.

A globalização e a utilização crescente das novas tecnologias são oportunidades para as PME's aumentarem a sua contribuição na economia, muitas vezes com soluções inovadoras. Em paralelo colocam-se os desafios tradicionais deste segmento que podem igualmente sair reforçados com a globalização e a orientação para a tecnologia: falta de financiamento, dificuldades em rentabilizar a tecnologia, constrangimentos ao nível das capacidades de gestão, baixa produtividade e encargos legais (BusinessActionPlanHumanRightsNational, 2019).

Os programas de fidelização para PME's no pós-pandemia

As PME comportam-se como empresas-consumidores híbridos em termos de fidelização. Esperam diferentes formas de benefícios e compromissos, para além dos incentivos monetários, e são muitas vezes geridas por empresários independentes que englobam aspetos do passageiro individual e do passageiro Corporate (ComarchGroup, 2020).

Para Baldanza (2020) o passageiro de negócios é o que paga o valor mais elevado, mas representa paralelamente o número mais reduzido de passageiros (Figura 4). É nessa medida que para a companhia aérea as PME's são um segmento interessante dado que se comportam um pouco como os clientes de lazer, mas pagam mais.

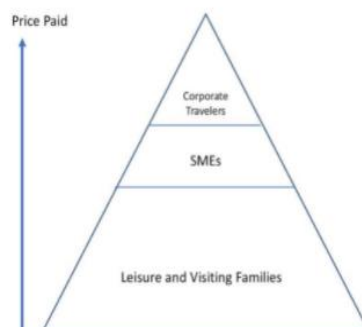


Figura 4 Passageiro de Negócios, *adaptado* de Baldanza (2020)

Sob o ponto de vista das PME's existem várias motivações para concentrar as suas compras numa companhia aérea. É um segmento que procura ser reconhecido e incentivado pelo volume de negócios que gera para as companhias aéreas. Os incentivos podem incluir pontos, descontos, equivalentes a dinheiro ou outro modelo. É um perfil que utiliza os canais diretos para efetuar a gestão autónoma das suas viagens de negócios (perfil, reservas, relatórios de viagens).

Face ao elevado número de PME's existente e ao volume de negócio gerado ser substancialmente mais baixo, as companhias aéreas tiveram necessidade de encontrar soluções mais ágeis do que a negociação dos tradicionais acordos comerciais por não disporem de recursos para o efeito. Razão pela qual criaram programas de fidelização para PME's que são essencialmente adaptações dos tradicionais programas de passageiros frequente, através dos quais as PME's podem ganhar pontos na proporção das milhas das viagens efetuadas pelos colaboradores. Estes pontos podem depois ser redimidos por bilhetes gratuitos, *upgrades*, flexibilidades e serviços.

De acordo com a Deloitte (2020), a indústria aérea necessita de deixar de “servir” para “acrescentar valor”, designadamente deve aumentar o seu foco em programas de fidelização apelando à partilha digital e incitando a novas experiências, tais como viagens *online* para um destino de sonho, ofertas de assinaturas mensais para hotéis e salas de reunião, oferta aos clientes fieis de um desconto significativo na sua próxima reserva.

No pós pandemia menos complexidade nos programas de flexibilização seria bem-vinda (IdeaWorksCompany.com, 2020).

É provável que as tendências futuras apresentem mais criatividade, inovação, e prémios relevantes, incluindo experiências *omnichannel* sem descontinuidade que irão transcender as atividades de compra online ou offline de hoje. (Steinhoff et al., 2019).

As companhias aéreas que souberem adaptar os benefícios do seu programa de fidelização às necessidades do cliente e que tiverem a capacidade de proporcionar em paralelo, sentimentos de segurança de forma consistente, poderão não só incitar à recuperação das viagens, como aumentar o nível de fidelização face à nova realidade (Deloitte, 2020)

Por seu lado os consumidores querem mais dos seus programas de fidelização. Para além dos prémios tradicionais, querem comodidade e benefícios personalizados. De facto, 73% dos viajantes dizem esperar que as empresas compreendam as suas necessidades e comportamentos de viagem. Dando exemplos como, obter um *voucher* para um cocktail no seu bar de hotel preferido, ou um cupão para serviços num *spa* preferido, (Nunley, 2021)

3. Metodologia

Este trabalho pretende conhecer o nível atual de satisfação dos clientes do programa TAP Corporate, quer nos benefícios oferecidos, quer nos serviços prestados para que seja possível identificar melhorias e adaptar o produto ao contexto pós-pandémico atual.

Neste contexto e com vista à obtenção de dados primários, foi efetuado um questionário aos utilizadores do programa TAP Corporate, que esteve disponível no período entre 11 de outubro 2021 e 15 de novembro 2021 (Anexo H) e que se descreve com mais detalhe à frente.

A informação interna sobre a TAP, foi recolhida do site institucional (TAPAirPortugal, 2021), dos relatórios anuais de contas (TAP, 2021) e da informação da própria empresa. Complementarmente os dados secundários utilizados foram recolhidos das bases de dados da Scopus, Google Académico, INE, Pordata, Banco de Portugal (BdP, 2021), relatórios de Consultoras (Deloitte, 2020) (Dichter & Riedel, 2021) e de entidades da Indústria Aérea (IATA, 2021b).

Para efetuar o diagnóstico situacional, na perspetiva macro, foi efetuada a análise externa recorrendo à análise PESTLE, ferramenta de planeamento estratégico utilizada para avaliar o impacto político, económico, social e tecnológico, fatores ambientais e legais que possam condicionar o projeto. (Shatskaya et al., 2016). Na perspetiva micro, da análise externa, foram consideradas as seguintes variáveis: indústria, mercado, concorrência e clientes. No caso específico da concorrência optou-se por se efetuar um *benchmarking* competitivo ao produto TAP Corporate, onde a comparação é feita com produtos semelhantes e concorrentes diretos, tendo como objetivo compreender e melhorar o desempenho face aos concorrentes (Ahmed & Rafiq, 1998).

A análise interna foi efetuada através da apresentação e caracterização da empresa e da identificação do objetivo do nosso estudo nas necessidades da empresa. Para o efeito utilizou-se a matriz SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities e Threats*) para avaliar os 'pontos fortes', 'pontos fracos', 'oportunidades' e 'ameaças' envolvidos (GURL, 2017) na TAP e mais especificamente no produto TAP Corporate. Para finalizar a análise interna, foram ainda identificados os atuais fatores críticos de sucesso e as vantagens competitivas da TAP.

Na elaboração do presente projeto utilizou-se os dados de receita ou de passageiros do ano de 2019, uma vez que são aqueles que apresentam maior robustez na caracterização ou descrição do volume de negócio ou de passageiros. Devido à pandemia do Covid 19, desde fevereiro de 2020 que os dados de receita e passageiros são muito reduzidos, estando o seu comportamento fortemente dependente da evolução da pandemia.

O tipo de pesquisa utilizada foi quantitativa, tendo sido efetuado um estudo de mercado com recurso a questionários, com os objetivos específicos de: conhecer os aspetos mais apelativos e menos atraentes do produto, entender como o cliente avalia o programa face a outros programas similares, identificar quais dos benefícios do produto e dos serviços oferecidos constituem um fator de escolha da companhia e ainda perceber as necessidades a contemplar, decorrentes do atual contexto de Pós-pandemia do Covid 19.

Para atingir os objetivos propostos, foi efetuado um questionário constituído por 12 perguntas, sendo uma pergunta aberta e onze fechadas. As perguntas fechadas apresentam a vantagem de serem mais objetivas e rápidas para o inquirido e de tratamento mais fácil. Porém as respostas não privilegiam a variedade e podem não representar na integra, a opinião do inquirido. Esta foi a razão principal para a inclusão da questão aberta. A obtenção de respostas com maior detalhe, e que podem constituir uma excelente fonte de dados. (Martin, 2006) .

O questionário utilizou maioritariamente a escala de Likert com cinco posições com o objetivo de medir o grau de concordância com as frases apresentadas. As cinco posições apresentadas foram as seguintes: 1- discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – não concordo, nem discordo, 4 concordo parcialmente. A escala de Likert apresenta como principais benefícios, ser simples de construir, produzir um nível de respostas de elevada fiabilidade e ter uma leitura simples e completa para o inquirido. Paralelamente apresenta também algumas limitações, a tendência para os participantes responderem ao centro e, eventualmente de forma positiva na perspectiva de agradar. (Bertram, 2007). Foram igualmente utilizadas respostas de escolha múltipla e respostas por ordenação (ranking).

Para a seleção da amostra, foi escolhido o método de amostragem não probabilística, e uma amostra por conveniência, (também conhecida como amostragem aleatória ou acidental), isto é uma amostra de pessoas que estão mais convenientemente disponíveis (Khalid et al., 2012).

O envio do questionário para resposta, foi precedido de discussão e de análise com a Direcção de Vendas da TAP, colegas e profissionais da área, por forma a garantir a sua pertinência, coerência e rigor. Assegurou-se igualmente o anonimato dos respondentes e a confidencialidade dos dados recolhidos, tendo os inquiridos sido informados sobre os objetivos do estudo.

Para a realização do questionário utilizou-se o formulário do Google Forms, tendo sido posteriormente efetuada a divulgação por e-mail a 2000 clientes registados no programa TAP Corporate em Portugal.

De referir que Portugal tem um peso de 81% no total dos clientes ativos do programa. O universo total de clientes ativos em Portugal é de 5004 empresas, sendo que foram consideradas

para divulgação do questionário, as 2000 empresas com maior volume de saldo acumulado, correspondendo a 97% do total do saldo creditado às empresas ativas em Portugal.

Dos 2000 emails enviados, disponibilizando o link para o Google Forms, 87% foram entregues, correspondendo a 1731 emails enviados, com sucesso. Foram obtidas 136 respostas válidas, o que corresponde a 8% dos emails enviados, com sucesso.

O questionário foi dividido em 2 blocos. O primeiro bloco, teve como objetivo identificar o vínculo do interlocutor à empresa e caracterizar a empresa respondente. O segundo bloco, pretendeu medir o nível de satisfação dos atuais clientes do programa TAP Corporate, quer nos benefícios oferecidos, quer nos serviços prestados.

Conclui-se o questionário com uma pergunta aberta em que foram solicitadas sugestões aos respondentes.

Para a análise dos dados recolhidos utilizou-se a ferramenta do Excel, pela facilidade que apresenta na sua utilização, tendo-se recorrido à estatística descritiva para descrever e sumarizar os dados obtidos no estudo. Relativamente à pergunta aberta, procedeu-se à análise do conteúdo das respetivas respostas.

4. Diagnóstico Situacional

Neste capítulo apresenta-se a análise externa e interna efetuadas. Para a análise externa e, na perspectiva da envolvente macro, recorre-se à análise PESTLE. Na envolvente micro é analisada, a indústria, os clientes e a concorrência, através de um *benchmarking* efetuado, em específico, ao programa TAP Corporate.

Na análise interna foi efetuada uma apresentação e caracterização da TAP em termos de evolução e situação atual, contextualizando o nosso estudo nas necessidades da empresa atuais da empresa. Recorreu-se à matriz SWOT e concluiu-se identificando os fatores críticos de sucesso e as vantagens competitivas da TAP.

4.1 Análise Externa

Fatores Políticos

A situação política em Portugal era relativamente estável, com a solução governativa do PS com o apoio da esquerda, a cumprir o 2º mandato. O atual Presidente da República a cumprir também o 2º mandato, mantinha a sua postura de não obstrução à solução governativa, que se refletia em estabilidade política. A reprovação da proposta de orçamento do Governo para 2022, com os partidos da “geringonça” a votarem contra, os quais tinham até à data viabilizado anteriores orçamentos, leva o Presidente da República a dissolver a Assembleia da República e a marcar eleições legislativas antecipadas para 30 de janeiro de 2022.

A atual indefinição política não ajuda a TAP, face à intervenção que o executivo teve no processo de privatização e enquanto aguarda a aprovação da Comissão Europeia ao seu plano de reestruturação da TAP.

As ajudas do Estado à TAP têm gerado grande controvérsia política, criando opiniões divergentes dos diferentes quadrantes políticos acerca do interesse económico que a TAP tem para Portugal, os custos da sua insolvência versus os custos de a salvar.

Em 2015, poucos dias depois da posse do Governo PS, António Costa avança com a reversão do processo de privatização da TAP ao consórcio privado, formado por David Neeleman e Humberto Pedrosa, que iria assegurar a maioria do capital da companhia aérea nacional negociado pelo governo anterior. Nessa sequência, o Estado Português passa a assumir 50% do capital da TAP, com representantes no conselho de administração, mas com os privados a controlar as decisões estratégicas. A TAP continua a apresentar prejuízos e fecha o ano de 2019 com 105,6 milhões de euros de perdas.

Na sequência da pandemia Covid-19 e com toda a frota no chão, a TAP pede ajuda financeira de 1.500 milhões de euros no âmbito das medidas de mitigação da Covid-19, mas a

Comissão Europeia recusa, alegando que as dificuldades financeiras da TAP são anteriores à pandemia.

Bruxelas vem a autorizar um auxílio estatal de 1.200 milhões de euros, ficando o Governo obrigado a apresentar um plano para a reestruturação da companhia. David Neeleman não mostra disponibilidade para investir na transportadora pelo que o governo decide que o Estado volta a controlar a TAP, passando a deter 72,5% do seu capital.

Em dezembro de 2020 o Governo apresenta um plano de reestruturação à Comunidade Europeia onde considera várias medidas designadamente o decréscimo da massa salarial da companhia em 25%, redução da frota e redução de 2000 colaboradores. O plano refere ainda a necessidade de capitalizar a TAP em 3,2 mil milhões de euros até ao final de 2022, devendo esse plano terminar em 2025.

Fatores Económicos

O atual cenário económico fica marcado pelo impacto que a pandemia da Covid-19 está a ter sobre a economia mundial. Depois de uma contração da economia na ordem dos 3% do PIB em 2020, a economia mundial e a economia portuguesa, têm sofrido avanços e recuos.

A 12 de Outubro o FMI reviu em baixa o crescimento mundial de 2021 para 5.9%, essencialmente devido à propagação e efeitos da variante Delta. Os EUA deverão situar-se nos 6%, Zona Euro 5%, Brasil 5,2% e Portugal 4,4% (IMF, 2021). O Banco de Portugal (BdP) projeta que a economia portuguesa cresça 4,8% em 2021, aproximando-se do nível pré-pandemia no final do ano (BdP, 2021). Ainda segundo o BdP seguem-se as previsões de crescimento em 2022 na Quadro 4.

Quadro 4 Previsões de crescimento 2022, *adaptado* BdP (2021).

	PORTUGAL	ZONA EURO
PIB	5,6%	4,6%
Consumo Privado	4,9%	7,0%
Exportações	13,1%	6,7%
Importações	10,1%	7,0%
Taxa de Desemprego	7,1%	7,3%

Em Portugal o sector de atividade com maior peso é o comércio, seguido da indústria conforme (Figura 5).



Figura 5 Volume de Negócio por atividade, *adaptado* de Pordata (2019)

As PME's têm-se revelado como as principais impulsionadoras da economia europeia e da economia portuguesa. Em toda a Europa, existem mais de 25 milhões de PME, no setor não financeiro, sendo responsáveis por 56,4% da riqueza, segundo o relatório anual das PME 2018-2019 da Comissão Europeia (European Commission, 2019).

Em Portugal, as PME's representam 99,9% do tecido empresarial, empregando 78% das pessoas no ativo e são responsáveis por 59% do volume de negócios do total das empresas e 60% da riqueza (valor acrescentado bruto) criada em Portugal (Pordata, 2019).

O endividamento das PME's aumentou com a pandemia. Os dados do BdP evidenciam um aumento de 8,6%. Tendo sido o comércio, alojamento e restauração, os setores que mais aumentaram o endividamento, com uma subida, em termos anuais, de 12,5%. Na indústria o crescimento é de quase 10% e no segmento imobiliário ultrapassa os 5%.

Nos últimos anos a criação de linhas de apoio à internacionalização tem marcado a agenda dos governos em Portugal e na Comunidade Europeia. Face à pequena dimensão do nosso país, qualificar as empresas, melhorar a qualidade da sua gestão, orientar e dar suporte para a internacionalização é determinante para o crescimento da economia. Foi no início deste ano que o Governo aprovou o Programa Internacionalizar 2030, o qual estabelece a estratégia de internacionalização e de investimento para a década.

Fatores Sociais

No final do ano de 2020 a população de Portugal era de 10,2 milhões de pessoas, um país envelhecido pois por cada 100 jovens há 165 idosos, acima da média da Europa que é de 135. A esperança de vida situa-se nos 82 anos, ligeiramente acima da Europa.

Apesar dos progressos, Portugal mantém uma posição bastante desfavorável no contexto dos países europeus no que diz respeito ao nível de escolaridade da sua população. A percentagem da população sem o ensino secundário é de 47,8% face à UE que se situa nos 21,6%.

O índice de produtividade é mais baixo que a média europeia, com vários fatores a contribuírem para o efeito, para além do baixo nível de escolaridade, a população ativa está a diminuir, uma população envelhecida, os trabalhadores têm reduzidos meios (equipamentos e tecnologia) à sua disposição e falta de qualidade de gestão. (Pordata, 2021)

De acordo com Bloom & Reenen, (2007) quanto maior for a concorrência melhor tende a ser a qualidade da gestão. Também as multinacionais e as empresas exportadoras tendem a apresentar melhores práticas de gestão. Em contrapartida as empresas com gestão familiar apresentam as piores práticas de gestão.

A taxa de emprego situa-se nos 76,1% acima da Europa com 73,1%, com uma elevada taxa de desemprego nos jovens de 18,3% em 2019. Um salário mínimo nacional muito baixo rondando os 700€. (Pordata, 2021)

No litoral estão concentradas as grandes áreas metropolitanas, Lisboa e Porto, concentrando 45% da população do país e 50% da capacidade produtiva. Existem grandes assimetrias regionais, com processos de desenvolvimento desiguais e em especial nos territórios de baixa densidade populacional (Mauritti et al., 2019).

Portugal apresenta igualmente maiores desigualdades sociais do que a União Europeia com uma baixa mobilidade social e com um elevado nível de incidência de pobreza nas crianças, jovens e idosos, sendo difícil de combater numa economia estagnada ou com baixo crescimento.

O baixo nível de confiança, dos jovens mais qualificados, no futuro de Portugal tem determinado o aumento das taxas de imigração dos últimos anos (Pordata, 2021).

Na perspetiva do transporte aéreo a localização periférica de Portugal torna o país dependente do transporte aéreo, muito diferente da maioria de outros países da Europa com uma distância entre cidades inferior, o que permite outras soluções de transporte como o TGV ou o autocarro.

Finalmente, importa igualmente destacar que a crise pandémica da Covid-19 acelerou e ampliou drasticamente a transformação digital, a otimização e robotização de processos, criando um forte impacto, não só na economia, mas igualmente na sociedade. O teletrabalho surgiu como resposta imediata à pandemia. Praticamente decorridos 2 anos após o início da pandemia, as organizações estão a incorporar o teletrabalho nos seus modelos de negócio.

A nível mundial estima-se um crescimento de 18% no trabalho remoto, devendo passar a situar-se nos 48%. Em Portugal, pode agregar-se a força de trabalho em quatro arquétipos: operações 30% a 40%, atendimento presencial a cliente 20% a 30%, em movimento 10% a 20% e no escritório 4%. (Deloitte, 2021)

A forma como se trabalha, as relações como os parceiros, clientes, colegas, espaço físico no trabalho, está e vai continuar a sofrer uma profunda mudança. O futuro do trabalho, não será mais o mesmo, quer na sua natureza, quer na sua localização, novas competências vão ser privilegiadas, várias profissões serão redefinidas de acordo com os modelos que as organizações adotarem, com substanciais alterações na vida dos profissionais e na sociedade nos próximos anos.

Fatores Tecnológicos

A democratização da tecnologia e a crescente automação dos processos durante a pandemia Covid-19 teve igualmente repercussões na indústria aérea com o desenvolvimento das mais variadas tecnologias que possibilitem a distância física do passageiro, designadamente, a rápida limpeza de aeroportos e aviões, com o objetivo de aumentar o nível de segurança e conforto de quem viaja.

A tecnologia biométrica é disso um importante exemplo, a qual ajuda a verificar a identidade do passageiro sem necessidade dos documentos físicos nos diferentes momentos da viagem em que é efetuado o reconhecimento facial do passageiro seja no check-in, entrega de bagagem, segurança ou embarque.

As companhias aéreas e os aeroportos têm vindo a utilizar a robótica, automação e a Inteligência Artificial para melhorar e otimizar as suas operações, com ganhos de eficiência substanciais, e em paralelo, permitindo uma melhor experiência de voo, com comunicação personalizada através de canais digitais, com atualizações em tempos real, redução nas perdas e atrasos na entrega de bagagens.

A utilização da realidade virtual e as experiências imersivas serão cada vez mais utilizadas pelas companhias aéreas com resultados muito positivos e diferenciadores na venda de

passagens aéreas, formação de tripulações e ações de *marketing* para público interno e externo. Grande investimento está igualmente a ser efetuado com vista a disponibilizar *wi-fi* durante os voos aos passageiros, considerada igualmente uma oportunidade real para aumentar as vendas a bordo com a possibilidade de lançar ofertas em tempo real.

A indústria aeronáutica está também a trabalhar arduamente para tornar a próxima geração de aeronaves mais simples, mais leves e mais aerodinâmicas, para que queimem menos combustível e emitam menos CO₂. Os avanços no controlo do tráfego aéreo e a nova tecnologia de satélite significam tempos de viagem mais curtos e descolagens e aterragens mais eficientes, reduzindo novamente o consumo de combustível e as emissões de CO₂. Em terra, os aeroportos estão a introduzir veículos elétricos e os terminais estão a ser alimentados por energia renovável, tornando-os muito mais eficientes do ponto de vista energético.

Fatores Ambientais

O sector da aviação é uma das fontes poluentes que registou o crescimento mais acelerado nos últimos 20 anos, sendo responsável por cerca de 2% das emissões globais de CO₂ produzidas.

A indústria aérea tem vindo a estabelecer compromissos vários, tendo por base o alinhamento com o objetivo do Acordo de Paris do aquecimento global em 2050, designadamente, não exceder 1.5°C. Nos últimos 10 anos a eficiência de combustível do setor melhorou, em média, mais de 2%.

O Corsia (Sistema de Compensação e Redução de Carbono para a Aviação Internacional) é um acordo global efetuado, através do qual as companhias aéreas vão compensar qualquer crescimento das emissões de CO₂ acima dos níveis de 2020.

O SAF (Combustível para a Aviação Sustentável) está a ser produzido a partir de resíduos e de matérias-primas não alimentares e tem potencial para reduzir as emissões até 80%. Neste âmbito, o desafio passa por aumentar a escala do SAF e reduzir os seus custos, uma vez que é três a quatro vezes mais elevado do que o combustível fóssil.

Em paralelo, a indústria está a investir para desenvolver tecnologias disruptivas, como o hidrogénio, elétrico e/ou híbrido.

Em outubro de 2021, na Assembleia Geral Anual da Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA) foi aprovada a última resolução para que a indústria global do transporte aéreo atinga emissões líquidas de carbono zero até 2050. Este compromisso traduz-se na necessidade de reduzir cerca 1,8 giga toneladas de carbono em 2050, o que implicará a concertação das políticas ambientais com ações e prazos concretos em toda a cadeia de valor

da indústria: produtores de aviões, governos, prestadores de serviços, aeroportos, companhias aéreas e produtores de combustível.

Para atingir a meta do carbono 0 em 2050, um dos cenários potenciais (Figura 6) passará pela, redução de 65% através de combustíveis de aviação sustentáveis ; 13% pela nova tecnologia de propulsão, como o hidrogénio; 3% através de melhorias de eficiência; 11% referente a captura e armazenamento de carbono e 8% resultante de compensação (IATA, 2021).

Como planeamos atingir Zero Emissões de Carbono

O objetivo será atingido através da combinação da eliminação máxima de emissões na origem e o uso de tecnologias aprovadas de captura e compensação de carbono.

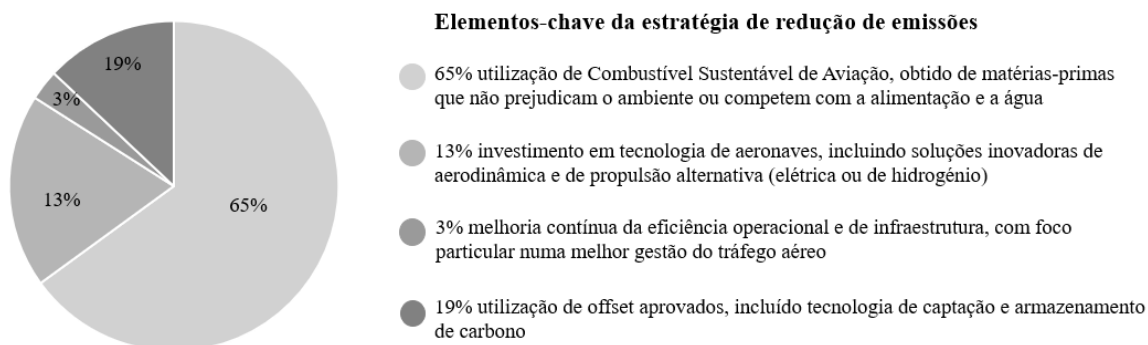


Figura 6 Indústria Aérea Net Zeroy, *adaptado de* (IATA, 2021)

Fatores Legais

A atividade da aviação é fortemente regulamentada aos mais variados níveis, desde a produção e manutenção das aeronaves, processos, formação, até ao exercício profissional.

A legislação aeronáutica tem sido construída com base em protocolos e convenções assinadas por vários países ao longo da história, dos quais se destaca, a Convenção de Varsóvia em 1929 onde foram unificadas as regras relativas ao Transporte Aéreo Internacional.

Em 1944, é assinada a Convenção de Aviação Civil Internacional, em Chicago por 54 países, que estabeleceu as bases do Direito Aeronáutico Internacional, instituiu o conceito de acordo de transporte aéreo entre Estados e determinou a necessidade de criar a Organização da Aviação Civil Internacional.

Em 1999 a Convenção de Montreal introduziu regras jurídica uniformes, na Comunidade Europeia regulando a responsabilidades das transportadoras aéreas em caso de danos causados

a passageiros, decorrentes de atrasos e cancelamentos. Ainda no domínio da responsabilidade do transportador aéreo e do direito dos passageiros, seguiram-se a criação de regulamentos vários por parte do Parlamento Europeu e do Conselho.

Em Portugal, a regulamentação da aviação civil e a aplicação da legislação internacional é da responsabilidade da Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC). No âmbito das suas atribuições destaca-se, o licenciamento do pessoal, infraestruturas, equipamentos, aeronaves e a fiscalização da atividade e apresentação de propostas para a definição de políticas para a aviação a passageiros no âmbito do transporte aéreo internacional.

Para além da legislação específica do sector, a aviação pode ser fortemente impactada com a regulamentação geral, como foi o caso em 2016, com a entrada em vigor do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) ou no momento atual de pandemia, de forma decisiva, com as restrições de viagens e os requisitos legais de entrada nos diferentes países.

Indústria

De acordo com a Eurocontrol (2021) no final do mês de novembro de 2021 o tráfego aéreo na Europa, foi de cerca de 20 000 voos diários, -23% face ao mês homólogo de 2019. Os voos intercontinentais de/e para a Europa situaram-se nos -30% quando comparados com 2019. A maior parte do tráfego foi intraeuropeu (-24%). De salientar ainda que o tráfego dentro dos EUA decresceu -15%, na China -40% e no Médio Oriente -14%).

Três segmentos apresentam crescimento relativamente a 2019, a carga aérea (8%), a aviação privada (21%) e os charters (23%) que começaram gradualmente a decrescer no final do mês. Paralelamente o tráfego tradicional estabilizou (-32%) e as companhias de baixo custo nos -27% versus 2019. As 10 companhias aéreas a efetuar maior número de voos diários na Europa foram a Ryanair, Turkish, Lufthansa, Air France, KLM, SAS, British Airways, EasyJet, Wideroe e Pegasus.

Mercado e Clientes

A TAP teve em 2019 a seguinte distribuição de vendas por mercados: Europa 29%, Portugal 25%, América do Norte 14%, Atlantico Sul 19%, Africa 5% e 8% nas restantes geografias. (Anexo O). O tráfego da TAP é essencialmente constituído por tráfego de Lazer, Étnico e VFR (*visiting friends and relatives*). (Anexo P)

Assume-se que o tráfego que voa por razões de negócios pesa na TAP entre 25% a 30%, tendo por base o volume dos agentes de viagens que vendem este tipo de tráfego, o perfil de

viagem do passageiro e o volume de receita decorrente dos produtos Corporate da TAP entre os quais está o programa para PME's.

O programa TAP Corporate, teve a sua origem em Portugal, sendo o maior número de utilizadores do programa, as empresas portuguesas. Entre 2016 e até ao início da pandemia o produto foi internacionalizado estando atualmente presente em 25 mercados, Brasil, Estados Unidos, Canada, Angola e em praticamente todos os países da Europa para onde a TAP voa.

O programa teve no final de 2019, um volume total de 50 Milhões Euros, 8781 empresas registadas, com a seguinte distribuição por mercados, 82% Portugal, 8,1% Espanha, 3% Brasil, 2,2% Angola, 1,2% Alemanha e restantes 3,5%.

A taxa média de empresas inativas nos últimos 12 anos foi 28% face às novas empresas. Em 2020 reduziu para 77% e em 2021 o decréscimo face a 2019 situou-se nos 43%. (anexo A).

Concorrência

Ao nível da concorrência optou-se por efetuar uma análise de *benchmarking* ao produto TAP Corporate, e aos seus principais concorrentes na Europa. Esta análise teve sempre como base de comparação as condições oferecidas no *homemarket* (Quadro 5 e Anexo J)

O programa apresenta-se bem posicionado em termos de estrutura face à concorrência, designadamente nos seguintes parâmetros: estrutura de acumulação de benefícios (*accrual*) e redenção de benefícios (*redemption*), condições de acesso ao programa, métodos de contabilização dos benefícios, canais para redenção de benefícios, período temporal para reclamação saldo e validade para utilização do saldo.

Em alguns aspetos o programa para PME's da TAP encontra-se mais bem posicionado do que a concorrência, nomeadamente, na agilidade com que disponibiliza o saldo ao cliente, isto é, credita o saldo 24 a 48 horas depois do voo ter sido efetuado, comparativamente com as outras companhias, cujo período mínimo é de 8 semanas, após o voo, havendo companhias a necessitar de 14 semanas para o efeito. Também no que se refere às exceções para acumulação do benefício (saldo) a TAP é menos restritiva, não fazendo qualquer restrição ao nível de classes de reserva.

Como pontos frágeis em termos de competitividade temos, o facto da TAP ser a companhia exclusiva do programa, com limitações em termos da dimensão da rede destinos e da acumulação de benefícios em parceiros aéreos. Em paralelo, a TAP não tem qualquer parceria não aérea. A ter igualmente em atenção como aspeto a melhorar a diversidade de *hard benefits* oferecidos pelas outras companhias, designadamente a possibilidade de a empresa efetuar a

compensação de CO₂ quando os colaboradores viajam, oferecer descontos na aquisição do Europe Flight Pass e descontos em tarifas.

Destaca-se como características do produto não competitivas, a TAP não oferecer *benefits soft* e o nível de esforço ser maior para acumular saldo, retirando-lhe competitividade. (Quadro 6)

No que diz respeito ao facto da TAP não oferecer *benefits soft*, temos a forte competição do produto BlueBiz da Air France e da KLM, que oferece a prioridade (ex: no acesso ao raio x, no embarque ou em situação de irregularidade), a flexibilidade (ex: possibilidade de alterar o nome do colaborador da empresa) e o reconhecimento do passageiro Corporate nos diferentes momentos da sua viagem.

Quadro 5 Benchmarking TAP Corporate (*soft / hard benefits*)

Benchmarking TAP Corporate

DIMENSIONS	TAP Corporate	Partner Plus Benefit	On Business	BlueBiz
Airline + accrual Air Partner	TAP + TAP Express	Lufthansa, Swiss, United Airlines, Air Canada, Air China, Brussels, Singapore, Eurowings, ANA, Austrian	British Airways, Iberia, American Airlines	KLM, AirFrance, Delta, HOP, Ch Eastern, China Southern Airline.
Network	> 80 destinations	> 1580 destinations	>200 BA/IB + AA > 279 destinations	> 318 AF/KLM + AA > 321 destinations
Accrual Non-Air Partners	None	None	Amex Corporate Card (50% additional points)	None
Accrual Brand	Brand Discount - not applied	All brands applied	All brands applied	All brands applied
Accrual Structure	% (Rev Fare+YQ) x Brand Tier1<65K Tier 2 >65K	Points based System	Points based system with 3 tiers Tier1<10k Tier2 >10 < 40K Tier3 > 40k	Fare+YQ 3% Homemarket; Fare+YQ 3,5% Others Markets (USA/BR)
Redemption Structure	Partial or Total Cost of Ticket and Service (FOP)	Points based system	Points Based System + Taxes	1 BlueBiz point =1€ (Total Ticket and Service Cost) [FOP]- Can't partial
Hard Benefits	Flights (TX + YQ included); xbag, fast track, lounge access, seats Reservation, gift voucher, corporate promo, two tier levels	Flights/Ugrades Awards, Xbag, seats, lounge, flynet / Kiosk Voucher, World Shop; Benefit Credit, Sixt Voucher / VIP Services	Free flights, upgrades, upfront discounts direct channel, discounts instead of accrual, 3 tier levels	Free flights awards (tx+yq included), upgrades awards, discount pass at special price, seats, meals (AF), lounge KLM) CO2 compensation (via form)
Soft Benefits	n/a	n/a	n/a	Priority: Boarding, Treatment in case flight disruption, waiting li Flexibility: Free name changes guaranteed seat in Y class, nei Recognition: at check-in (gate and on board

No que se refere ao nível de esforço ser maior para acumular saldo, somente no produto basic e classic na Europa a TAP está competitiva, nos restantes produtos o nível de *cashback* é inferior ao das outras companhias aéreas, conforme se pode analisar na (Quadro 6).

Quadro 6 *Benchmarking TAP Corporate (análise de cashback)*

Programme	Airlines	Brand	Homemarket		Other Markets
			cashback Europe	cashback America	cashback Europe/America
ECONOMY					
TAP Corporate	TP	discount	T1 0% T2 0%	T1 0% T2 0%	0%
On Business	IB, BA (AA)	Basic	on1 3% on2 4% on3 5%	on1 3% on2 4% on3 5%	same offer
Blue Biz	KL, AF (Delta)	Light	3%	3%	3,5%
Partner Plus Benefit	LH, OS, SN, LX (United)	Light	1,8%	1,2%	same offer
TAP Corporate	TP	Basic; Classic	T1 [2-3%] T2 [3-4%]	T1 [2-3%] T2 [3-4%]	Basic 2% Classic 3%
On Business	IB, BA (AA)	Optima	on1 3% on2 4% on3 4,5%	on1 3,2% on2 4% on3 5%	same offer
Blue Biz	KL, AF (Delta)	Standard	3%	3%	3,5%
Partner Plus Benefit	LH, OS, SN, LX (United)	Classic	1,8%	4,5%	same offer
TAP Corporate	TP	Plus	T1 4% T2 5%	T1 4% T2 5%	4%
On Business	IB, BA (AA)	Flex	on1 9% on2 12% on3 14%	on1 9% on2 11% on3 13%	same offer
Blue Biz	KL, AF (Delta)	Flex	3%	3%	3,5%
Partner Plus Benefit	LH, OS, SN, LX (United)	Flex	1,8%	4,7%	same offer
EXECUTIVE					
TAP Corporate	TP	Executive	T1 3% T2 4%	T1 3% T2 4%	3%
On Business	IB, BA	Bus Promo	on1 6% on2 7% on3 8%	on1 7% on2 9% on3 10%	same offer
Blue Biz	KL, AF	Business	3%	3%	3,5%
Partner Plus Benefit	LH, OS, SN, LX	Business Disc.	5%	5,5%	same offer
TAP Corporate	TP	Executive	T1 4% T2 5%	T1 4% T2 5%	4%
On Business	IB, BA	Bus Flex	on1 8% on2 10% on3 12%	on1 15% on2 16% on3 18%	same offer
Blue Biz	KL, AF	Business	3%	3%	3,5%
Partner Plus Benefit	LH, OS, SN, LX	Business Disc.	7,0%	9,5%	same offer

4.2. Análise interna

A TAP Air Portugal é a transportadora aérea nacional de passageiros, carga e correio, a prestar serviços em Portugal (Continente e Regiões Autónomas), na Europa, em África, na América do Norte, na América do Sul e no Médio Oriente. 75% das suas receitas resultam dos principais mercados internacionais: Brasil, Estados Unidos, África e Europa, decorrente da estratégia que tem vindo a implementar de diversificação de destinos baseada no *hub* de Lisboa.

A TAP nasce em 1945. O início da sua história fica marcado pela forte ligação de Portugal às antigas colónias de África. A economia nacional está, na época, em crescimento devido às trocas comerciais com as colónias africanas, numa Europa em reconstrução pós-guerra, havendo maior necessidade de deslocações.

No final dos anos 50, a TAP transporta 64 mil passageiros e tem mais de mil trabalhadores. Na década de 60 e no início dos anos 70 assiste-se a uma importante melhoria tecnológica e ao crescimento da frota, dando-se a expansão para o Brasil e Estados Unidos. A TAP transporta mais de 1,5 milhão de passageiros e tem mais de 9 mil trabalhadores. Esta época foi determinante para a relação que a TAP construiu com a comunidade lusófona no mundo.

Em 1975 a TAP é nacionalizada, seguem-se anos conturbados, com contextos económicos menos favoráveis, designadamente os anos 80, com o aumento do valor do petróleo. A intervenção política na gestão da TAP é grande e a companhia passa a acumular prejuízos.

No início da década de 2000, a TAP aproveita a situação geográfica de Lisboa e cria um *hub* que funciona como plataforma giratória entre a Europa, o Brasil e a África, ligando os

tráfegos destes continentes. Torna-se a companhia aérea com mais ligações para o Brasil e transporta cerca de 27% de passageiros da Europa para o Brasil e do Brasil para a Europa.

Durante a segunda metade desta década dá-se um aumento significativo da concorrência das empresas *low cost*, levando à “popularização” das viagens aéreas na Europa. Se por um lado, aumenta a dimensão do tráfego de passageiros, por outro, reduz significativamente o preço dos bilhetes de avião, o que aliado ao aumento do preço do combustível, cria um enorme desafio às companhias aéreas regulares, com estruturas de custos elevadas e pouco flexíveis.

Decorrente da privatização da TAP em 2015, toda a frota da TAP é renovada de forma a posicionar a TAP entre as melhores companhias do mundo, fortalecendo o conceito do *hub* de Lisboa na ligação da Europa com o Brasil, África e reforçando o Atlântico Norte.

Em 2019, a TAP tem 106 aviões, 14 mil colaboradores, voa para 90 destinos em 36 países, transportando 17 milhões de passageiros.

O ano 2020 fica marcado pelo regresso da TAP à esfera do estado e pela pandemia do Covid-19, que teve o impacto mais negativo na história da aviação. Por forma a garantir a sua sobrevivência e para obter ajuda financeira do Estado, a companhia fica obrigada, pela Comissão Europeia, a apresentar um plano de reestruturação a 4 anos, por forma a garantir a viabilidade económica em 2023 e a sustentabilidade em 2025.

Situação Atual

Decorrido cerca de um ano sobre a submissão do plano de reestruturação, a TAP aguarda ainda o parecer favorável da Comunidade Europeia. Com um novo Conselho de Administração eleito para o período 2021-2024, o plano de reestruturação está a ser implementado, obedecendo às seguintes linhas mestras: ajustamento na capacidade, reestruturação de custos e melhoria de receitas.

De realçar igualmente a nova estrutura acionista da TAP, tendo o Estado aumentado a sua participação para 92%, sendo os restantes 8% detidos pela TAP SGPS. Este aumento de capital por parte do Estado visou compensar a companhia pelos danos causados pela pandemia.

O relatório de contas do 1º semestre de 2021 continua a mostrar um significativo impacto da pandemia. Em termos de performance operacional, a TAP apresenta uma diminuição de 56% dos passageiros transportados, um decréscimo na capacidade de 40,6%, face a igual período do ano anterior, já no que se refere ao *load factor* a TAP conseguiu atingir os 50%, fruto de uma adaptação continua da capacidade à procura.

Na perspetiva do desempenho económico-financeira, a TAP registou um prejuízo de 493,1 milhões de euros, ainda assim representando uma melhoria de 88,8 milhões de euros face ao

ano anterior, essencialmente devido à redução de juros, diferenças cambiais e ao valor positivo do *over hedge* do combustível (TAP, 2021).

No segundo semestre deste ano a TAP tem vindo a acompanhar a lenta recuperação do tráfego aéreo situando-se a sua operação no final do mês de novembro em -30% versus o mês homólogo de 2019.

A situação atual de incerteza reduziu consideravelmente o tráfego a voar por motivos de trabalho, representando estes passageiros historicamente a tarifa média mais elevada. É nessa medida que as PME's constituem um segmento interessante para as companhias aéreas dado que se comportam um pouco como os clientes de lazer, mas pagam mais (Baldanza, 2020). Paralelamente e conforme se verificou, é este segmento que, pela sua flexibilidade, está mais rapidamente a retomar as viagens aéreas. Assim é de grande importância garantir que o programa de fidelização está adequado ao contexto atual e efetuar as alterações necessárias para que tenha um benefício que seja percebido pelo cliente empresa.

Análise SWOT

A análise SWOT (Figura 8) vem corroborar o momento de forte ameaça que a indústria aérea vive com muitos fatores pouco controláveis, desde o agravamento da Pandemia, a possibilidade do aparecimento de novas variantes, o fecho de fronteiras, a incerteza da procura, designadamente no que diz respeito ao tráfego de negócio e à consequente retração económica. Por fim existe a ameaça de não haver a aprovação da Comissão Europeia para o plano de reestruturação proposto para a TAP e consequentemente a impossibilidade de ser financiada. Na perspetiva das oportunidades, salienta-se a posição estratégica do *hub* de Lisboa, a atratividade de Portugal enquanto país seguro, o elevado número de PME's existentes na Europa e em Portugal e a propensão para as PME's viajarem com maior frequência e com tarifas médias mais elevados do que o tráfego de lazer.

Como pontos fortes, o destaque vai para a reputação da TAP ao nível da segurança, para as características da frota, recente, eficiente e menos poluidora; para uma nova Administração mais atenta às relações com os principais *stakeholders* e para a existência de um produto para PME's.

Finalmente e no que se refere aos pontos fracos as fortes restrições financeiras, com todas as suas consequências, dificuldades de liquidez, de investimento tecnológico, redução de quadros, perda de conhecimento e a falta de competitividade do produto para PME's.

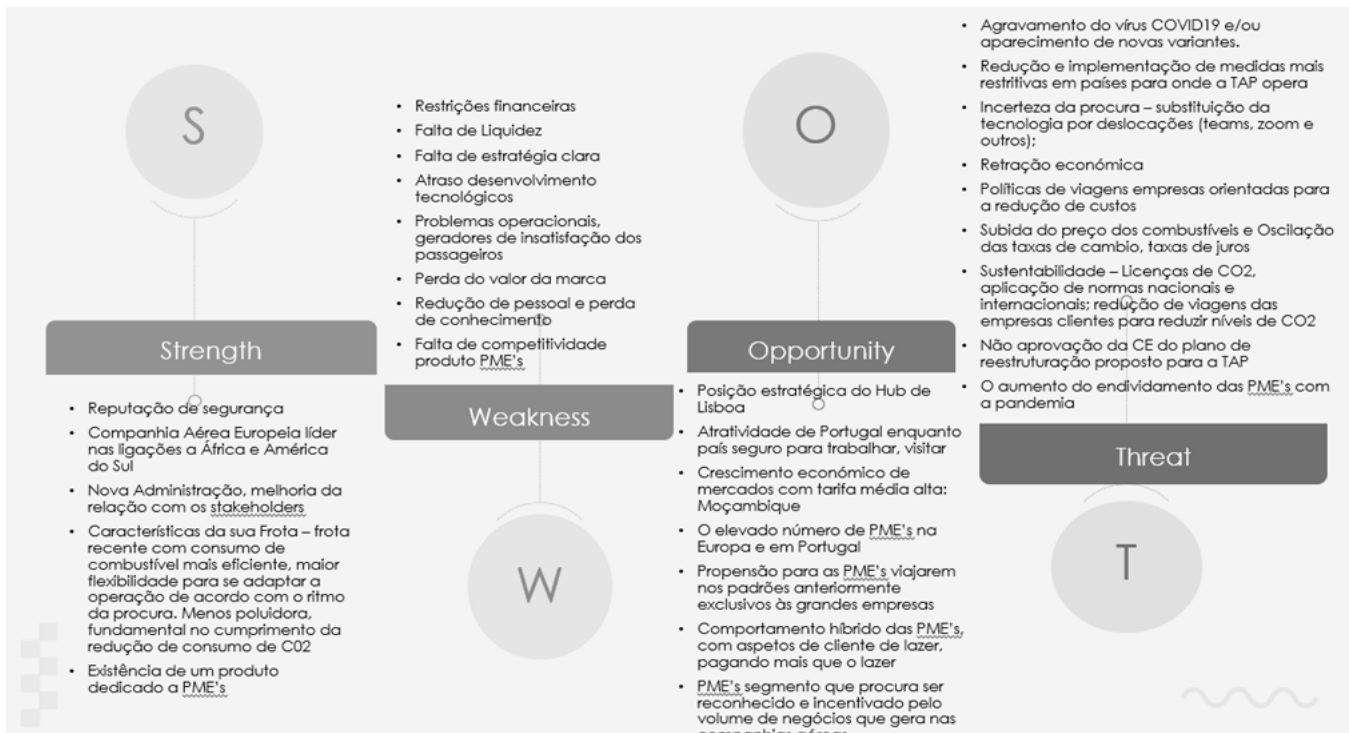


Figura 8 SWOT

Fatores Críticos de Sucesso

Aquilani et al. (2017) identificou os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) como as práticas e requisitos que devem estar bem definidos e em pleno funcionamento para garantir o bom desempenho de uma empresa.

Na indústria aérea há FCS específicos que quando estão presentes garantem o sucesso da companhia aérea, designadamente, a estrutura, a cultura, as alianças estratégicas, o planeamento e a previsão, a tecnologia, o *marketing* e o *branding* e o *outsourcing*.

A companhia aérea deverá atender aos custos de estrutura e escolhê-la de forma a integrar-se nas suas operações de forma ágil e flexível tendo como prioridade maximizar a eficácia da comunicação.

É fundamental existir uma cultura comum de satisfazer as necessidades dos clientes.

As alianças estratégicas permitem às companhias aéreas terem uma presença global, permitindo-lhes reduções de custo e obtenção de vantagens competitivas, alguns exemplos são os acordos de *code shares* e as *joint ventures*.

O planeamento e a previsão de cenários de contingência são para as companhias aéreas uma ferramenta de gestão vital, designadamente ao nível da escolha do seu *network*.

Paralelamente o desenvolvimento da tecnologia permite reduzir ineficiências, aumentar vendas, formação dos colaboradores, proporcionar comodidade e obter mais conhecimento dos passageiros.

O *marketing* e o *branding* através da gestão da receita centrada no perfil de comportamento histórico do seu cliente constrói identidade e uma marca forte, diferenciando o seu produto e serviço. Os passageiros ao optarem por uma companhia aérea para além da segurança, fiabilidade e conveniência têm em consideração outros fatores como a qualidade do serviço.

Por fim evidencia-se a importância do *outsourcing* das atividades de suporte da companhia aérea para que esta possa concentrar-se em construir a excelência nas suas atividades principais (Riwo-Abudho et al., 2013).

Vantagens Competitivas da TAP

A vantagem competitiva é obtida quando uma organização se desenvolve ou adquire um conjunto de atributos (ou executa acções) que lhe permitem superar os seus concorrentes. (Wang, 2014) Sem vantagem competitiva sustentável, as empresas terão dificuldades em sobreviver. A vantagem competitiva diz respeito aos factores que proporcionam força competitiva. (Pearson et al., 2015). Segundo a Visão Baseada em Recursos a escolha estratégica é assente na combinação dos recursos internos da empresa, sendo por isso crucial identificar as vantagens competitivas para definir uma estratégia de negócio. Seguiu-se o modelo de *drivers* estratégicos de Grant, começando por identificar os principais *drivers* da diferenciação na TAP. Ao nível das características do produto e da sua performance, identificou-se a segurança da TAP como o factor de maior importância. A companhia sempre obedeceu aos mais elevados padrões da indústria, quer ao nível da segurança, quer da manutenção, sendo historicamente conhecida pelos seus critérios de segurança serem superiores aos regulamentados e à prática de outras companhias aéreas. (Grant, 2021)

Ao nível da intensidade da atividade de *marketing* identificou-se a reputação da marca da TAP como o *driver* mais importante. A história da companhia ficou intrinsecamente ligada com a relação dos Portugueses com o mundo nos últimos 76 anos. Com um papel fundamental junto da diáspora portuguesa, a TAP sempre se assumiu como embaixatriz de Portugal no estrangeiro, associando a cultura portuguesa, nos mercados internacionais, à marca TAP. Posteriormente o *Marketing* e Publicidade da TAP souberam tirar partido, de forma exemplar, da relação emocional com a marca. Exemplos recentes são a campanha de “braços abertos” ou a ação “Retro”, com a pintura, alteração do interior de alguns aviões e utilização das fardas dos gloriosos anos 60. Finalmente ao nível de capacidade e experiência dos colaboradores

identifica-se como *driver* de diferenciação o pessoal técnico (Pilotos), tripulantes (assistentes e comissários de bordo) e técnicos de manutenção, sujeitos a uma seleção rigorosa e muito exigente e com cursos de formação periódicos. Identificou-se de seguida os principais *drivers* de preço na TAP.

Na vertente, de economia de escala destaca-se, a entrada da TAP na Star Alliance, visando encontrar sinergias, reduzir custos e aumentar o nível de serviço aos passageiros. Outro exemplo é a constituição da frota da TAP que passa a ser constituída unicamente por Airbus, com ganhos de eficiência e redução de custos de manutenção e formação. No que se refere ao produto e design, identifica-se a frota da TAP. A TAP foi a primeira companhia no mundo a adquirir o modelo da Airbus Neo (*new engine option*). A atual frota da TAP, com os aviões maiores Airbus A-330 substituídos pelos Airbus A321-LR (*long range*), aviões mais modernos, design inovador, silenciosos, confortáveis, espaçosos, com um sistema de entretenimento de última geração e eficiente, com uma economia de combustível até 17% e redução das emissões de CO₂ em cerca de 25% face aos valores médios da indústria. Estes aviões permitem à TAP ter autonomia para chegar a destinos nos EUA e no Brasil de forma mais eficientes do ponto de vista energético e com custos menores. O reforço e optimização da frota da TAP Express recentemente renovada, para ter capacidade de reagir a respostas inesperadas da procura é igualmente confortável e silenciosa e com um consumo de combustível e de emissões de carbono a serem reduzidas em 40%.

5. Análise de Dados: a perspectiva dos clientes PME's

Apresenta-se de seguida os resultados do questionário respondido por 136 indivíduos, clientes atuais do produto TAP Corporate. Dos inquiridos 57,4%, são proprietários ou sócios das empresas, sendo os restantes 42,6%, colaboradores.

O maior número de respostas é proveniente das empresas com menos de 10 colaboradores (36%). As empresas com menos de 50 colaboradores pesam na globalidade 63% (Quadro 7).

Quadro 7 Dimensão da empresa em número de colaboradores

colaboradores	frequência	percentagem
até 10 colaboradores	49	36%
entre 11 e 50 colaboradores	37	27%
entre 51 e 100 colaboradores	12	9%
Mais de 101 colaboradores	38	28%

As empresas com volume de viagens aéreas anual inferior a 65000€ pesam 79%, sendo que o maior número de respostas foi dado pelas empresas entre os 5000€ e os 29000€, com um peso de 50% (Quadro 8).

Quadro 8 Volume Total gasto em viagens

volume de viagens anual	frequência	percentagem
até 5000€	12	9%
entre 5001€ e 29 999€	67	49%
entre 30 000€ e 64 999€	29	21%
entre 65 000€ e 149 999€	13	10%
mais de 150 000€	15	11%

As empresas deverão conhecer bem o programa, dado que 92% dos respondentes, já o utilizam há mais de 2 anos (Quadro 9).

Quadro 9 Tempo de Permanência no Programa

anos	frequência	percentagem
menos de 2 anos	11	8%
entre 2 e 5 anos	50	37%
mais de 5 anos	75	55%

Na aplicação da escala de Likert foram utilizadas as seguintes cinco posições: 1- discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – não concordo, nem discordo, 4 concordo parcialmente e 5 concordo totalmente.

Quando questionados sobre o nível de satisfação com os benefícios atuais do Programa TAP Corporate, 43,4% das respostas foram neutras. As respostas positivas 30,2%, apresentaram (+3,7pp) do que as negativas de 26,5% (Figura 9).

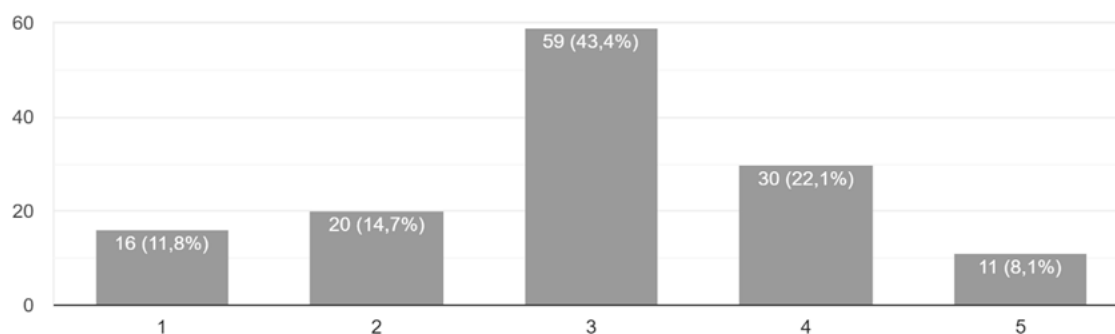


Figura 9 Satisfação com os benefícios atuais que o programa oferece

A maioria das empresas, (29,9%) responderam de forma neutra à questão colocada sobre a capacidade de ser autónomo para comprar uma viagem ou redimir o saldo, seguindo-se 21,6% a indicar a sua discordância total. (Figura 10).

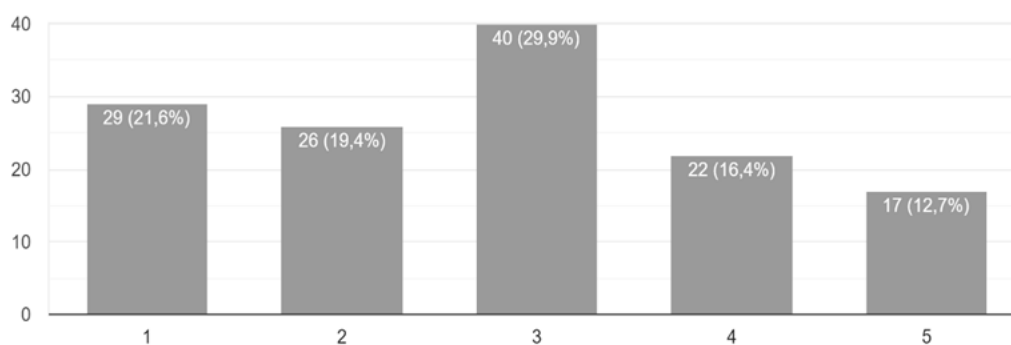


Figura 10 Satisfação com a autonomia ao comprar ou redimir

Em caso de existir necessidade de contactar a equipa do Programa TAP Corporate e no que se refere à facilidade em fazê-lo, 28,1 % das respostas foram neutras. 19,3% discordam, 20,7% discordam totalmente (-8,1pp) do que os 12,6% que concordam totalmente, o mesmo peso de 19,3% para os concordantes (Figura 11).

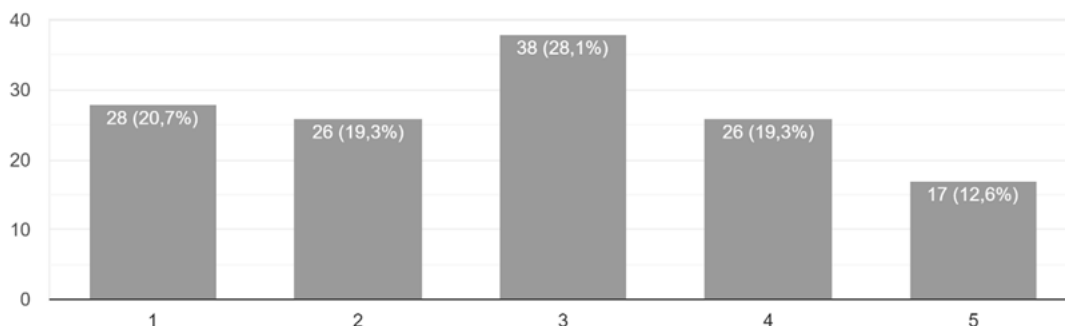


Figura 11 Satisfação com o suporte da equipa do Programa

Foi solicitada a ordenação de 5 benefícios atuais do programa, em que 1 tem o valor mais baixo e o 5 o valor mais elevado. (Quadro 10).

O saldo acumulado foi, em média, o benefício mais valorizado (3,72), seguido do serviço de suporte dedicado (3,40), o motor de reservas e o perfil pessoal (3,19). De referir que os menos valorizados são, as campanhas (3,04) e a comunicação mensal (2,82). Finalmente salienta-se que o 3 é o valor mais frequentemente utilizado na valorização dos benefícios, com exceção para o saldo, cuja moda foi o 5, o que nos permite aferir que terá havido valores muito baixos igualmente dados ao saldo.

Quadro 10 valorização dos benefícios do produto

Como valorizo os benefícios deste produto?	N	Média	Moda
Saldo acumulado em função do valor gasto	136	3,72	5,00
Serviço de suporte dedicado	136	3,40	3,00
Motor de reservas Corporate e perfil pessoal	136	3,19	3,00
Campanhas	136	3,04	3,00
Comunicação mensal	136	2,82	3,00

Quando questionados sobre os benefícios do Programa TAP Corporate serem superiores a programas idênticos da concorrência, 51,9% das respostas foram neutras, seguido de 17,3% respostas a discordar totalmente. (Figura 12)

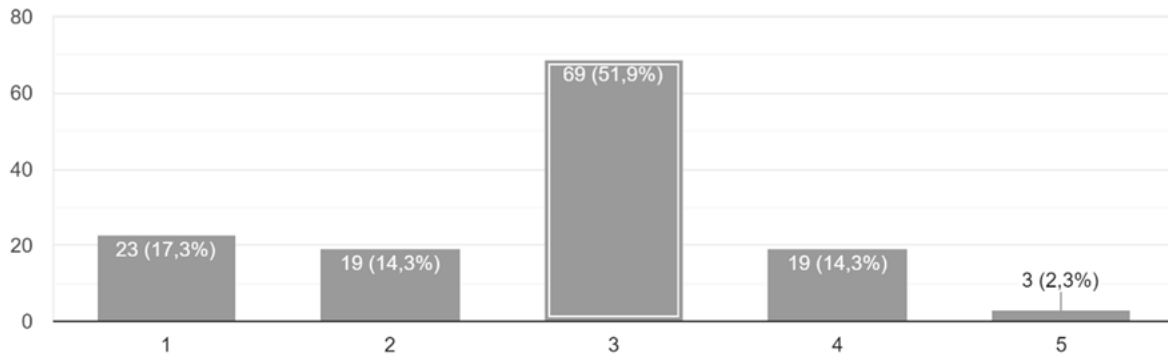


Figura 12 Benefícios serem superiores à concorrência

Ainda que mantendo a preponderância das respostas neutras com 31,3%, a resposta concordo parcialmente teve um peso de 26,9%, quando questionados se o programa influência positivamente na escolha em viajar na TAP. A resposta discordo totalmente, registou um peso de 19,4%. (Figura 13)

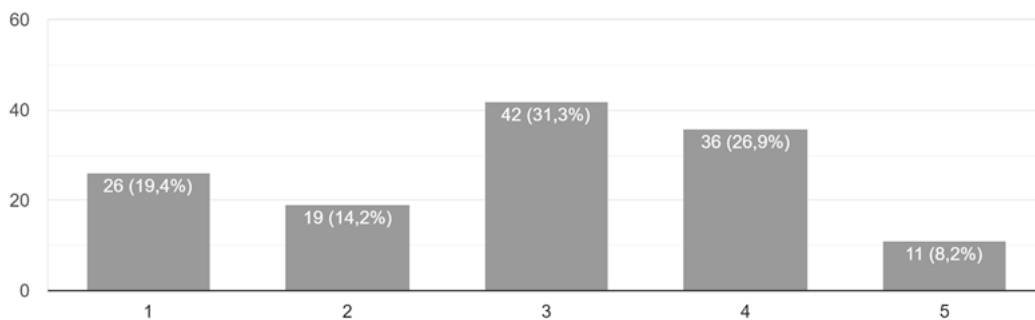


Figura 13 Influência positiva do programa na escolha em viajar com a TAP

A expectativa que o número de viagens da empresa no pós-pandemia irá manter tem um peso de 40%, sendo que 39% dos inquiridos consideram que o número de viagens vai mesmo aumentar. (Figura 14)

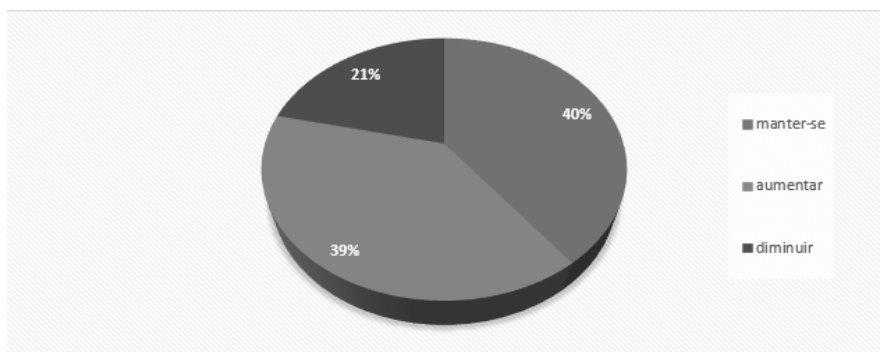


Figura 14 Expectativa quanto ao número de viagens no pós-pandemia

Foi solicitado a ordenação de 11 potenciais benefícios a adicionar ao programa, em que 1 tem o valor mais baixo e o 11 o valor mais elevado (Quadro 11). Em média, o benefício mais valorizado, pelas empresas é a flexibilidade nas regras das tarifas (4,38), seguido dos descontos tarifários (4,36).

A preferência, em média, vai depois para a adição de serviços como o embarque prioritário (4,35), o *fast* (4,32), o acesso ao *wi-fi* (4,30), o acesso ao lounge (4,29), a prioridade em caso de irregularidade e a refeição a bordo (4,15). O aumento de *cashback* fica-se pelos 3,96 e os benefícios menos valorizados são as parcerias com outras entidades e os relatórios das viagens com as poupanças.

Quadro 11 Valorização de outros benefícios a serem contemplados

Com valorizo novos benefícios a contemplar?	N	Média	Moda
Flexibilidades nas regras das tarifas	136	4,38	5
Descontos tarifários	136	4,36	5
Embarque prioritário	136	4,35	5
<i>Fast</i> (linha de raio x prioritária)	136	4,32	5
Acesso a <i>wi-fi</i> a bordo	136	4,30	5
Acesso lounge	136	4,29	5
Prioridade em caso de irregularidade	136	4,15	5
Refeição a bordo	136	4,15	5
Aumento do <i>cashback</i> atual	136	3,96	4
Relatórios das viagens + poupanças	136	3,27	3
Parceiras - Cartão de crédito, táxis	136	3,22	4

No final do inquérito, foi colocada uma questão aberta solicitando sugestões de melhoria. Das 24 respostas recebidas (Anexo I) e após análise do seu conteúdo verificou-se que 71% diziam respeito a questões de serviço. Os clientes reclamavam a ausência de qualidade de serviço, designadamente nos tempos de espera para contatarem a TAP. Os problemas técnicos, que não permitem ter autonomia para resolver as situações pesaram 21% das respostas e a solicitação para serem adicionados benefícios que se prendem com serviços somaram 17%.

A somar aos 71% referente a questões de serviço, obteve-se 29% de respostas manifestando o desejo de encontrar maior flexibilidade ou melhor preço. Os clientes que reclamaram maior flexibilidade de alterações sem custos apresentaram um peso de 17%. Com um peso de 8% tivemos os clientes que consideram os preços muito elevados e os restantes 4% solicitaram desconto.

A análise das respostas ao inquérito efetuado, permite-nos identificar uma clara predominância nas respostas neutras, com particular relevância nas que são referentes aos benefícios oferecidos às empresas, e nas que questionam a superioridade do TAP Corporate face a idênticos programas da concorrência.

Poderá evidenciar que o respondente não tem opinião formada ou conhecimento do que está a ser questionado. Pode, por outro lado, no pior dos casos, traduzir indiferença, desinteresse ou desvalorização (Dalmoro & Vieira, 2013) pelo programa ou pela marca TAP.

Como aspetos marcadamente negativos evidencia-se, a ausência de autonomia do cliente para utilizar os benefícios core do programa (a compra de viagens com saldo) sem necessidade de contatar a TAP (41%) e a dificuldade de suporte da TAP quando necessário (40%). Aspetos relativamente positivos são, o nível de satisfação dos benefícios atuais com um peso de 30,2% e o peso de 35,1% de respostas favoráveis à influência positiva que o programa TAP Corporate tem na escolha da companhia a viajar.

Nota muito positiva para as respostas ao número de viagens que irá manter-se (40%) ou mesmo aumentar (39%) corroborando as projeções do comportamento esperado para este segmento de viagens.

Na valorização dos benefícios atuais, é importante realçar que as médias estão próximas, com o destaque positivo para o principal benefício do programa, o saldo acumulado (3,72) e o benefício menos valorizado, a comunicação mensal (2,82).

Na perspetiva de novos benefícios a integrar no programa, os mais valorizados são o aumento de flexibilidade nas regras das tarifas (4,38), os descontos e a adição de serviços (embarque prioritário, fast, acesso a wi-fi, acesso a lounge, prioridade em caso de irregularidade), enquanto os menos valorizados, se prendem com relatórios de viagens com poupanças (3,27) e parcerias com outras entidades (3,22).

A análise das sugestões efetuadas pelos respondentes vem, por um lado, realçar os principais resultados do inquérito. Isto é, 17% dos respondentes quer maior flexibilidade de alterações sem custos, 8% solicita a adição de benefícios ao programa, que se prendem com serviços e 4% solicita a introdução de descontos.

Por outro lado, a questão aberta veio evidenciar o atual nível de insatisfação dos respondentes ao atual nível de serviço prestado ao nível, não se focando em específico no programa TAP Corporate, mas na companhia em geral (71%) designadamente nos tempos de espera do atendimento (33%) e nos problemas técnicos (21%) que não lhes permite ter autonomia para resolver os seus assuntos, como seria esperado.

Os resultados das diferentes análises apontam de forma clara para uma insatisfação generalizada do cliente face ao serviço da TAP que extrapola o âmbito do produto em análise, porém com necessários reflexos no nível de satisfação do cliente face ao programa para PME's que é baixo. Neste âmbito, identifica-se como problema prioritário de análise e solução as dificuldades técnicas mencionadas ao nível do IBE (internet booking engine) dedicado ao cliente Corporate com forte impacto no grau de autonomia e satisfação do cliente e com acréscimo de trabalho para as áreas de suporte, já muito sobrecarregadas com as irregularidades decorrentes da Pandemia Covid-19.

No que se refere às características do produto identifica-se uma necessidade de adicionar serviço ao produto, decorrente das solicitações dos próprios clientes e acompanhar as práticas de outros concorrentes, existindo igualmente margem de melhoria no que se refere a *hard benefits*. O objetivo é aumentar a perceção de valor adicional do cliente face ao produto para que se sinta recompensado pela sua escolha em escolher a TAP.

Em paralelo será necessário atuar ao nível da Comunicação.

6. Proposta de Implementação

Com o intuito de responder aos objetivos do projeto e às necessidades da empresa e com base nas análises efetuadas previamente, propõe-se 4 áreas de atuação (Anexo Q).

6.1. Desenvolvimento Tecnológico

Tem por objetivo corrigir os problemas técnicos identificados e efetuar os desenvolvimentos tecnológicos que permitam aumentar o nível de autonomia do cliente. Recomenda-se a integração do programa TAP Corporate na funcionalidade *Manage Your Booking* permitindo ao cliente utilizar o saldo para efetuar alterações nas suas reservas ou para comprar serviços em reservas já efetuadas de forma autónoma, reduzindo em paralelo a afluência ao *call center*.

6.2. Revisão da Segmentação

Visa aumentar o valor do programa, obrigando a efetuar um realinhamento nos diferentes produtos Corporate de forma integrada, para que haja coerência na oferta. Face à redução que se estima ficar entre 19% e 38%, propõe-se alterar a segmentação atual existente.

A proposta é integrar todos os segmentos no programa TAP Corporate, criando 5 segmentos de acordo com o potencial de viagens anuais da empresa para a TAP. Assim sugere-se a criação de um quinto escalão, para um volume de receita menor que 10 000€, o quarto deverá situar-se entre 10 000€ e 49 999€, o terceiro entre 50 000€ e 99 999€, o segundo entre 100 000€ e 249 999€ e o primeiro para empresas com mais de 250 000€ de receita. (Quadro 12)

Quadro 12 Segmentação atual e proposta

ATUAL

volume de receita	tipo de acordo	% €	% #	POS	hard benefits			soft benefits
					descontos	back end	cash back	
> 400 000	Acordos globais	42%	1%	> 1 POS	x	x		x
> 150 000	Acordos locais PT	17%	2%	1 POS	x	x		x
> 65 000	Acordos locais out PT	13%	3%	1 POS	x			
> 65 000	TAP Corporate Plus PT							
< 65 000	TAP Corporate	28%	94%				xx	

âmbito
TAP
Corporate

PROPOSTA

volume de receita	tipo de acordo	% €	% #	POS	hard benefits			soft benefits
					descontos	back end	cash back	
> 250 000€	tier 5 (global)	52%	2%	> 2POS	x	x ou	xxx	xxxxx
> 100 000€ < 250 000€	tier 4 Local PT	14%	2%	2 POS	x		xxx	xxxx
> 50 000€ < 100 000€	tier 3 Local out PT	10%	4%		x		xxx	xx
> 10 000€ < 50 000€	tier 2	17%	19%		x (ES)		xx	x
< 10 000€	tier 1	7%	73%				xx	

âmbito
TAP
Corporate

Em paralelo dever-se-á criar uma oferta integrada do produto TAP Corporate com uma proposta de valor que assenta na adição de serviço, desconto e *cashback*. Em função do volume de compras que o cliente faz à TAP, a oferta de benefícios será crescente. (Quadro 11).

Este modelo apresenta a vantagem de ser mais transparente e de mais fácil compreensão para o cliente. O cliente detém o conhecimento na íntegra dos escalões e respetivas vantagens e sabe que o volume de viagens efetuado irá determinar onde a sua empresa irá ser posicionada, se aumentar a receita terá novos benefícios, se reduzir a receita perderá benefícios.

Poder-se-ão oferecer descontos em todos os escalões com exceção do mais baixo. Da mesma forma, o *cashback* passa a estar disponível para todos os escalões, que será crescente em função da receita efetuada com a TAP. As empresas do primeiro escalão, poderão optar por manter a atual nota de crédito em vez de *cashback*. A partir do segundo escalão as empresas passam ter acesso a *soft benefits* que vão aumentando à medida do volume de receita efetuada com a TAP.

6.3. Avaliação dos *soft* e *hard benefits*

A reanálise de *benefits soft* a adicionar em cada um dos escalões e identificados no Anexo R. Considera-se assim que todas as empresas, a partir do segundo escalão deverão ter embarque prioritário e tratamento prioritário em caso de irregularidade. A partir do terceiro escalão poder-se-á oferecer um número restrito de cartões de passageiro frequente indexados ao volume da empresa. A partir do segundo escalão possibilidade das empresas compensarem o CO₂ das viagens efetuadas (logo que automatizada esta facilidade, deverá passar a abranger todas as empresas) e suporte dedicado por um gestor de conta. Para as empresas no primeiro escalão adiciona-se a possibilidade de terem a possibilidade de alterar nomes dos passageiros para o mesmo dia e rota e a possibilidade de terem um período mais alargado para emissões de viagens reservadas perto da partida. diz respeito aos *hard benefits*, recomenda-se a adição de percentual de *cashback* de 0,5% conforme Quadro 6 decorrente do *benchmarking* efetuado que demonstra a falta de competitividade neste produto em específico.

Fazem-se ainda propostas de novos produtos para redenção de saldo, tais como: compensação de CO₂, vouchers *wi-fi*, compra TAP Store, desconto Europe Flight Pass. Neste caso em específico haverá necessidade de efetuar análise de custos de integração para avaliar pertinência destas novas funcionalidades no Programa TAP Corporate.

6.4. Plano de Comunicação Segmentado

Com o objetivo de divulgar as alterações efetuadas no programa, bem como segmentar a comunicação para adaptar a comunicação aos diferentes perfis de clientes.

Será fundamental montar um plano de comunicação anual, assente nos canais de comunicação TAP, o site da companhia (flytap), sistema de entretenimento a bordo (IFE), site dedicado aos agentes de viagens (tapagents). Poder-se-á igualmente recorrer aos fundos de *marketing* negociados anualmente com os TMC's (travel management company) para efetuar campanhas de divulgação e promoção do programa.

Adicionalmente será importante a automatização da segmentação do email *marketing* de acordo com o perfil do cliente e com critérios pré-definidos, tais como, risco de abandono do programa ou saldo a expirar. Finalmente espera-se efetuar duas campanhas no próximo ano de Media Paga para captação de novos clientes.

6.5. Cronograma

Para a construção de um cronograma tentativo de implementação (Figura 17) assumiu-se como pressuposto que a Direcção Comercial está alinhada com a proposta. Assumiu-se igualmente que os desenvolvimentos de IT serão passíveis de ser efetuadas no período não superior a seis meses e que terão início em Janeiro 2022.

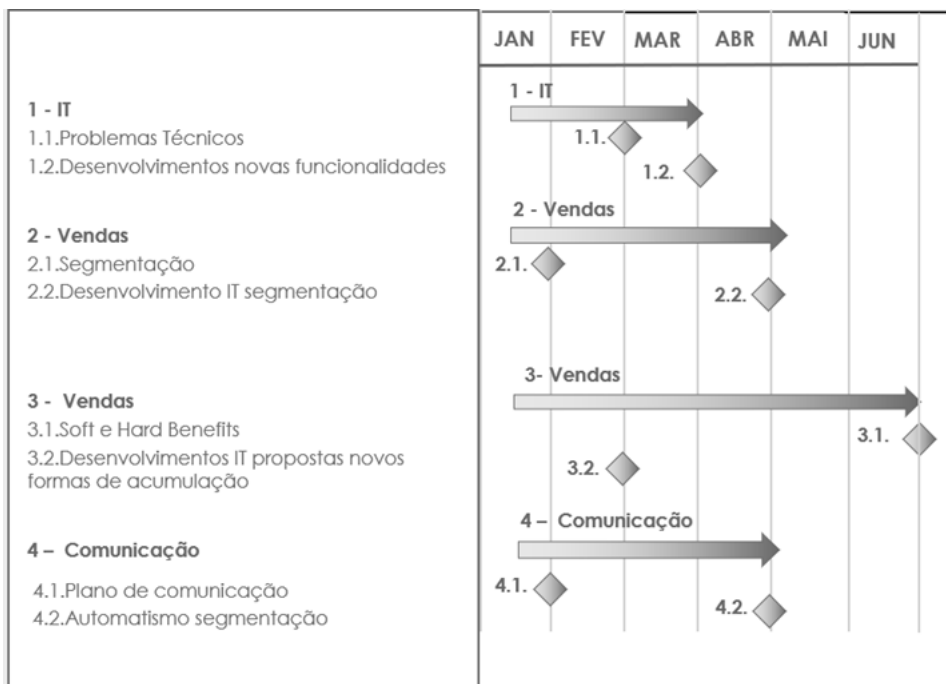


Figura 17 Cronograma Tentativo de Implementação

7. Conclusões e Limitações

A pandemia do Covid-19 tem vindo a revelar-se a pior de todas as crises para a indústria aérea, diversas projeções indicam que só em 2024 voltará a atingir os níveis pré-pandemia e no caso das viagens de negócios a recuperação deverá ficar pelos 80% em função da área de negócio. As PME's, pela sua menor dimensão têm maior flexibilidade e agilidade a tomar decisões, razão pela qual têm sido as primeiras a retomar as viagens, aumentar a fidelização deste segmento revela-se de grande utilidade no contexto atual.

É neste contexto que este trabalho é desenvolvido com o objetivo de conhecer o nível de satisfação dos atuais clientes PME's do programa TAP Corporate, quer ao nível dos benefícios oferecidos, quer nos serviços prestados e garantir a atratividade do produto como instrumento de fidelização.

A literatura académica indicou que a fidelização não é somente uma ação repetida, ela implica o compromisso do cliente. Razão pela qual os programas de fidelização devem recompensar esse compromisso, tendo os clientes que ter essa perceção do valor adicional. Para a companhia aérea o programa de fidelização reduz os custos operacionais de lidar com o cliente, oferece prémios com custos relativamente baixos, permite a aquisição de dados que são de grande relevância para influenciar o cliente em futuras vendas e combate a concorrência. Toda esta análise no contexto B2B toma particular relevância dado que o volume de vendas é mais elevado, a relação é de longo prazo, o preço médio mais elevado e o cliente mais exigente dado que se trata de uma decisão racional ao invés do B2C.

A literatura técnica sugere que no contexto atual os programas de fidelização devem ser menos complexos, mais criativos e inovadores, porque os clientes querem benefícios adicionais que passam pela comodidade e pela personalização das suas necessidades.

Neste contexto e tendo presente os objetivos específicos, foram identificados os aspetos mais apelativos do programa para o cliente, concluindo-se que são, a acumulação de saldo e o serviço dedicado. Através do *benchmarking* efetuado foi possível concluir que o produto necessita de ser competitivo nas condições oferecidas. Decorrente do inquérito efetuado foi possível evidenciar que os clientes têm idêntica perceção. Perceber se programa TAP Corporate influenciava positivamente a empresa na escolha da companhia, era outro dos nossos objetivos. As respostas obtidas à questão colocada diretamente, evidenciam uma resposta tendencialmente favorável. Finalmente propusemo-nos a identificar as necessidades a contemplar, decorrentes do atual contexto de pós-pandemia do Covid 19. Os benefícios, em média, mais valorizados pelos clientes revelaram ser, a flexibilidade nas alterações tarifárias, a introdução de descontos

e a adição de serviços, com destaque para o embarque prioritário, *fast*, o acesso ao *wi-fi* e acesso ao lounge.

No que concerne aos objetivos gerais concluiu-se que os benefícios oferecidos e os serviços prestados pelo programa revelam-se insuficientes face às necessidades atuais das PME's.

Para garantir a atratividade do produto como instrumento de fidelização e tendo por base a revisão da literatura e as diferentes análises efetuadas elaborou-se uma proposta de implementação com quatro áreas de atuação.

A primeira área de atuação de cariz tecnológico, visando corrigir problemas reportados pelos clientes referentes e efetuar desenvolvimentos com vista a promover a autonomia dos clientes nas suas compras. A segunda área de atuação deverá ser a redefinição da segmentação dos clientes visando o alinhamento nos produtos. A terceira aérea, propõe a reavaliação e atribuição de *soft e hard benefits* numa oferta integrada do produto TAP Corporate com propostas de valor que será crescente em função do volume de compras do cliente. Com base nas solicitações dos clientes propõe-se adicionalmente a introdução de serviços novos ainda. Para além da coerência do modelo, o cliente passa a ter a perspetiva de poder atingir patamares com melhores condições, paralelamente e para a TAP o benefício oferecido aumenta em função da receita do cliente. A última área de atuação deverá ser ao nível da comunicação, com a definição de um plano que dê visibilidade às alterações efetuadas, que seja dinâmico, segmentado com campanhas orientadas aos diferentes perfis de cliente. Finaliza-se com um cronograma tentativo de implementação em 6 meses. Considera-se que os objetivos específicos do trabalho foram atingidos, enquanto os objetivos gerais foram apenas parcialmente atingidos, devido às limitações encontradas.

As principais limitações encontradas foram, o número de respostas obtidas ao inquérito que se poderá atribuir à falta de prioridade que as viagens têm no momento atual. A situação conturbada que a aviação em geral e a TAP em específico vivem foi igualmente limitativo. A escassez de literatura sob o tema em específico, na perspetiva B2B para esta indústria. A limitação de tempo, que não permitiu detalhar alguns aspetos do trabalho que se considera teriam sido relevantes para obter conclusões mais robustas. Em específico, procurar identificar a razão para o elevado número de respostas neutras obtidas, dissociar a insatisfação geral da TAP, da específica referente ao programa, e efetuar o tratamento estatístico das respostas dos inquéritos. Ser colaboradora da TAP, poderá ser considerado em si uma limitação, pelo facto de não ter uma leitura neutra, espera-se, porém, compensá-la com o conhecimento mais aprofundado de algumas das matérias aqui analisadas.

Bibliografia

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1998). Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking for Quality Management & Technology*.
- AmericanAirlines. (2021). *AAdvantage® program*.
- 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*.
- Baldanza, B. (2020). *Up To 36% Of Airline Business Travel Won't Return After Covid Pandemic Ends, Study Estimates*. FORBES.
<https://www.forbes.com/sites/benbaldanza/2020/12/01/new-study-estimates-up-to-36-of-airline-business-travel-wont-return/?sh=37d2439b4cf1>
- BdP. (2021). *Boletim Económico*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_out2021_p.pdf
- Bertram, D. (2007). Likert scales. *Retrieved November, 2(10)*.
- Bijmolt, T. H. A., Dorotic, M., & Verhoef, P. C. (2010). Loyalty programs: Generalizations on their adoption, effectiveness and design. *Foundations and Trends in Marketing, 5(4)*, 197–258.
- Bloom, N., & Reenen, J. (2007). Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries. *Quarterly Journal of Economics*.
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1)*, 95–108.
- Bouwer, J., Saxon, S., & Wittkamp, N. (2021). Back to the future? Airline sector poised for change post-COVID-19. In *Mckinsey & Company*.
<https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/back-to-the-future-airline-sector-poised-for-change-post-covid-19?cid=always-pso-twi-mip-mck-tsp-2108-i4a&sid=6111d71f9177940d6f3be99b>
- BTN. (2019). *Have Airline SME Discounts Unseated Traditional RFPs?* BTN.
<https://www.businesstravelnews.com/Research/SME-Report/2019/Have-Airline-SME-Discounts-Unseated-Traditional-RFPs>
- BTN. (2021). *Emirates incentivises SME loyalty scheme sign-up*. BTN.
<https://www.businesstravelnewseurope.com/Air-Travel/Emirates-incentivises-SME-loyalty-scheme-sign-up>
- BusinessActionPlanHumanRightsNational. (2019). *Small & medium-sized enterprises*. National Action Plan on Business Human Rights. <https://globalnaps.org/issue/small-medium-enterprises-smes/>
- ComarchGroup. (2020). *Loyalty Programs as a Tool for Building Relationships with B2B Customers: the Airline Industry*. Comarch Group. <https://www.comarch.com/trade-and-services/loyalty-marketing/blog/loyalty-programs-as-a-tool-for-building-relationships-with-b2b-customers-the-airline-industry/>
- Dalmoro, M., & Vieira, K. (2013). Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert. *Revista*

- Gestão Organizacional*. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31731/dilemas-na-construcao-de-escalas-tipo-likert--o-numero-de-itens-e-a-disposicao-influenciam-nos-resultados-i/pt-br>
- Deloitte. (2020). The values of loyalty in a crisis. *Deloitte Digital*. <https://www.deloittedigital.com/content/dam/deloittedigital/us/documents/blog/blog-20200618-airlines-hospitality-covid.pdf>
- Deloitte. (2021). *Humanizar o Futuro do Trabalho*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Images/promo_images/Promos/HofTopics/Humanizar-o-Futuro-do-Trabalho.pdf
- Dichter, A., & Riedel, R. (2021). How air travel is evolving postpandemic. In *Mckinsy & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/how-air-travel-is-evolving-postpandemic>
- DN. (2021). *Vacinação no Reino Unido. O primeiro dia do resto da pandemia*.
- Dolnicar, S., Grabler, K., Grün, B., & Kulnig, A. (2011). Key drivers of airline loyalty. *Tourism Management*, 32(5), 1020–1026. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.08.014>
- Eurocontrol. (2021). *COVID 19 IMPACT ON EUROPEAN AVIATION* tle. Eurocontrol. [file:///C:/Users/190439/OneDrive - TAP Air Portugal/Documents/3. PESSOAL ALEX/ISCTE/projecto/Literatura/a considerar/tecnico/2021 covid19-eurocontrol-comprehensive-air-traffic-assessment-25112021.pdf](file:///C:/Users/190439/OneDrive%20-%20TAP%20Air%20Portugal/Documents/3.%20PESSOAL%20ALEX/ISCTE/projecto/Literatura/a%20considerar/tecnico/2021%20covid19-eurocontrol-comprehensive-air-traffic-assessment-25112021.pdf)
- European Commission. (2019). *Annual Report on European SME's 2018/2019*. <https://doi.org/10.2826/500457>
- FlightsFrom. (2021). *THE BIG 3: STAR ALLIANCE, ONEWORLD & SKYTEAM*.
- Gilbert, D. C. (1996). Relationship marketing and airline loyalty schemes. *Tourism Management*, 17(8), 575–582. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(96\)00078-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177(96)00078-7)
- GlobalFlight. (2021). *Frequent Flyer / Loyalty Programs*. Global Flight. <https://www.globalflight.net/resources/overview/>
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- GURL, E. (2017). *SWOT analysis: A theoretical review*.
- Hossain, M. Z., Kibria, H., & Farhana, S. (2017). Do Customer Loyalty Programs Really Work in Airlines Business?—A Study on Air Berlin. *Journal of Service Science and Management*, 10(04), 360. <https://doi.org/10.4236/jssm.2017.104029>
- Huggins, A. (2020). *5 reasons why customer loyalty programmes are so important*. The Rocket Marketing Group. <https://rocketmarketinggroup.com/5-reasons-why-customer-loyalty-programmes-are-so-important/>
- IATA. (2021a). *Our Commitment to Fly Net Zero by 2050*. <https://www.iata.org/en/programs/environment/flynetzero/>
- IATA. (2021b). Q4 travel bookings better than 2020 but well below pre-crisis levels. *IATA Economics*. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/q4-travel-bookings-better-than-2020-but-well-below-pre-crisis-levels/>

- IdeaWorksCompany.com. (2020). *Journey Ahead: Airline Business Travel*. IdeaWorksCompany.Com. <https://ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2020/12/Journey-Ahead-Airline-Business.pdf>
- IMF. (2021). *World Economic Outlook*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>
- Jasper, C. (2021). *Airlines See Covid-Related Losses Exceeding \$200 Billion*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-10-04/airline-losses-from-covid-to-exceed-200-billion-industry-says>
- JohnsHopkinsUniversity&Medicine. (2021). COVID-19 Data in Motion: Friday, October 8, 2021. *Johns Hopkins University Medicine*. <https://coronavirus.jhu.edu/>
- Khalid, K., Abdullah, H. H., & Kumar M, D. (2012). Get along with quantitative research process. *International Journal of Research in Management*.
- Kim, J. J., Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2021). An emerging theory of loyalty program dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 71–95.
- Kumar, V., & Raheja, E. G. (2012). Business to business (b2b) and business to consumer (b2c) management. *International Journal of Computers & Technology*, 3(3b), 447–451.
- Kwiatek, P., & Thanasi-Boçe, M. (2019). Loyalty program activity: make B2B customers buy more. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(5), 542–554. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2018-0193>
- Liu, Y., & Yang, R. (2009). Competing loyalty programs: Impact of market saturation, market share, and category expandability. *International Retail and Marketing Review*, 5(2), 89–113.
- Martin, E. (2006). Survey questionnaire construction. *Survey Methodology*, 13.
- Mauritti, R., Nunes, N., Alves, J., & Diogo, F. (2019). Desigualdades Sociais e Desenvolvimento em Portugal. *Sociologia Online*. <https://revista.aps.pt/wp-content/uploads/2019/08/SociologiaAPS192019Cap5RMaurittieoutros.pdf>
- Nagle, J. (1971). *Trading Stamps: A Long History*. The New York Times. https://www.nytimes.com/1971/12/26/archives/trading-stamps-a-long-history-premiums-said-to-date-back-in-us-to.html?_r=0
- Nunes, J. C., & Drèze, X. (2006). Your loyalty program is betraying you. *Harvard Business Review*, 84(4), 124–131.
- Nunley. (2021). *The Future of Travel Loyalty: How To Get Your Customer To Stick Around When Reward Point Balances Hit Zero*. Salesforce. <https://www.salesforce.com/blog/future-travel-loyalty-programs/>
- O'Malley, L. (1998). Can loyalty schemes really build loyalty? *Marketing Intelligence & Planning*, 16(1), 47–55. <https://doi.org/10.1108/02634509810199535>
- OCDE. (2021). *Enterprises by business size*. <https://doi.org/10.1787/31d5eeaf-en> (Accessed on 05 October 2021)
- Pachon, J., Erkoc, M., & Iakovou, E. (2007). Contract optimization with front-end fare discounts for airline corporate deals. *Transportation Research Part E: Logistics and*

- Transportation Review*, 43(4), 425–441. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2005.12.002>
- ParlamentoEuropeu. (2021). Impacto da crise da COVID-19 no setor da aviação. *Europeu*. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/O-9-2021-000033_PT.html
- Pearson, J., Pitfield, D., & Ryley, T. (2015). Intangible resources of competitive advantage: Analysis of 49 Asian airlines across three business models. *Journal of Air Transport Management*, 47, 179–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.06.002>
- Pordata. (2019). *PME's*. [https://www.pordata.pt/Pesquisa/pequenas e medias empresas](https://www.pordata.pt/Pesquisa/pequenas-e-medias-emprezas)
- Pordata. (2021). *Como são os portugueses?* file:///C:/Users/190439/OneDrive - TAP Air Portugal/Documents/3. PESSOAL ALEX/ISCTE/projecto/Literatura/a considerar/tecnico/2021 PORDATA como-sao-os-portugueses-pdf-pdf.pdf
- Rėklaitis, K., & Pilelienė, L. (2019). Principle differences between B2B and B2C marketing communication processes. *Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai = Management of Organizations: Systematic Research*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas; *Sciendo*, 2019, T. 81.
- Riwo-Abudho, M., Njanja, L. W., & Ochieng, I. (2013). *Key success factors in airlines: Overcoming the challenges*.
- Shatskaya, E., Samarina, M., & Nekhorosheva, K. (2016). PESTEL analysis as a tool of strategic analysis in international markets. *SCOPE ACADEMIC HOUSE B&M PUBLISHING*, 47.
- So, J. T., Danaher, T., & Gupta, S. (2015). What do customers get and give in return for loyalty program membership? *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 23(3), 196–206.
- Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., & Kozlenkova, I. V. (2019). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 369–393.
- TAP. (2021). *TAP SA Relatório de Gestão e Contas Consolidadas*. <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/investidores/informacao-financiera>
- TAPAirPortugal. (2021a). *Miles & Go*. <https://www.flytap.com/pt-pt/miles-and-go/estatutos>
- TAPAirPortugal. (2021b). *Programa TAP Miles&Go*. <https://www.flytap.com/pt-pt/miles-and-go>
- TAPAirPortugal. (2021c). *site institucional*. <https://www.tapairportugal.com/pt>
- TAPAirPortugal. (2021d). *TAP CORPORATE*.
- TheLuxuryTravelExpert. (2021). *Top 10 best frequent flyer programs to join in 2021*. The Luxury Travel Expert. <https://theluxurytravelexpert.com/2021/02/15/top-10-best-frequent-flyer-programs/>
- Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294–316. <https://doi.org/10.1108/07363760310483676>
- Vanelli, M., Cucinotta, D. (2020). WHO Declares COVID-19 a Pandemic. *National Library of Medicine*, 91(1), 157–160. <https://doi.org/10.23750/abm.v91i1.9397>
- Viswanathan, V., Sese, F. J., & Krafft, M. (2017). Social influence in the adoption of a B2B

loyalty program: The role of elite status members. *International Journal of Research in Marketing*, 34(4), 901–918.

Wang, H.-L. (2014). *Theories for competitive advantage*.

Yi, Y., & Jeon, H. (2003). Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 229–240.

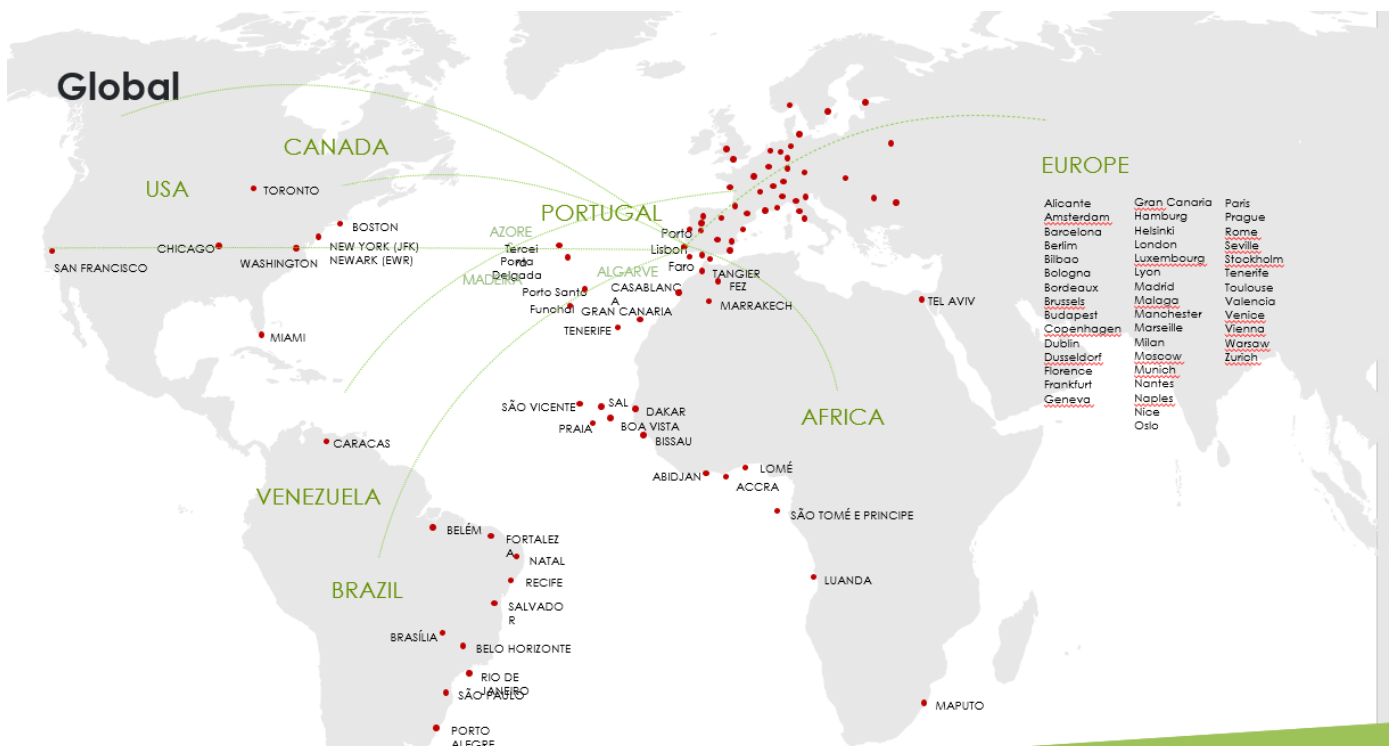
Anexos

Anexo A - Utilização TAP corporate

data	# novas empresas	# empresas sem atividade	peso
total 2006-2019	6017	2023	34%
2019	2764	1898	69%
total	8781	3921	
2020	608	466	77%
2021	1011	877	43%
Grand Total	10400	5264	51%

nº médio de empresas elevado em 2019 devido a grande campanha de promoção ao programa efetuada em Portugal

Anexo B - Rede da TAP em 2019

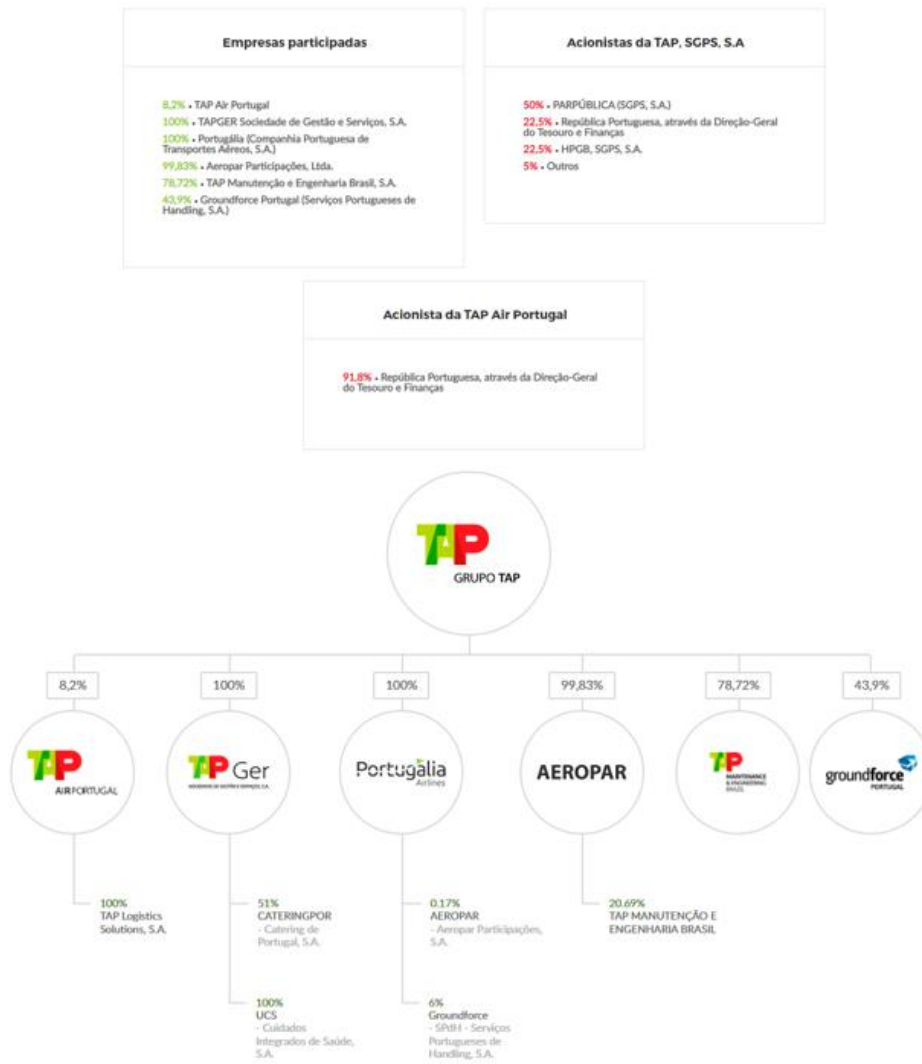


Anexo C - Estrutura Organizacional da TAP



Anexo D - Estrutura acionista da TAP Air Portugal e empresas





Anexo E - Performance operacional

Performance Operacional

TAP, S.A. Consolidado	2T21	1T21	2T20	Variação		1S21	1S20	Variação	
				2T21 vs 1T21	2T21 vs 2T20			Abs.	%
Passageiros ('000)	928,1	393,0	41,0	+136,1%	>+200%	1.321,1	3.000,7	-1.679,5	-56,0%
RPK (milhões)	2.177,1	1.006,9	166,9	+116,2%	>+200%	3.184,1	7.862,5	-4.678,4	-59,5%
ASK (milhões)	4.503,0	2.007,0	253,7	+124,4%	>+200%	6.510,0	10.957,2	-4.447,2	-40,6%
Load Factor (%)	48,3	50,2	65,8	-1,8 p.p.	-17,4 p.p.	48,9	71,8	-22,8 p.p.	s.s.
Block Hours	38.865	21.079	3.022	+84,4%	>+200%	59.944	84.137	-24.192	-28,8%
Número de Partidas	12.546	6.138	584	+104,4%	>+200%	18.684	27.096	-8.412,0	-31,0%
Etapa média (km)	2.091,0	2.394,1	3.922,3	-12,7%	-46,7%	2.189,9	2.035,5	154,4	+7,6%
Quadro do Pessoal Ativo (final do período) ¹⁾	6.804	7.526	9.143	-9,6%	-25,6%	6.804	8.593	-1.789	-20,8%

1) Inclui Pessoal ativo e Pessoal em regime de *layoff* simplificado.

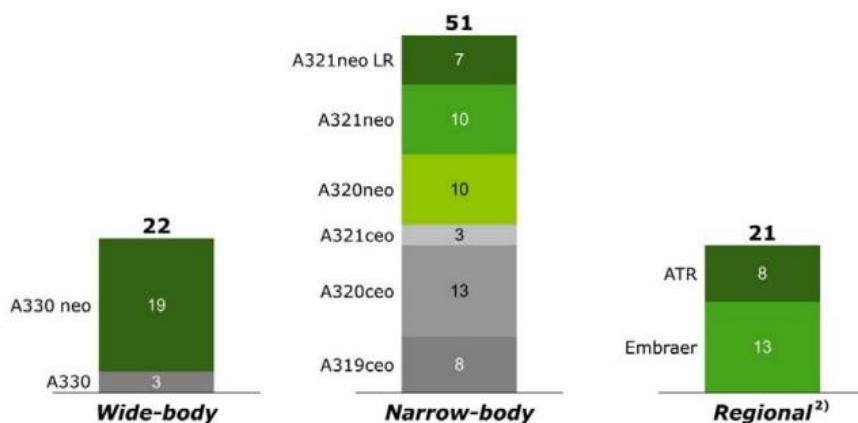
Anexo F– Posição Financeira

Posição Financeira

TAP, S.A. Consolidado EUR milhões	30 -Jun-21	31-Dez-20	Variação	
			Abs.	%
Total do Ativo	4.938,8	4.957,1	-18,3	-0,4%
Ativo não corrente	3.170,1	3.216,4	-46,3	-1,4%
Ativo corrente	1.768,7	1.740,7	28,0	+1,6%
Capital Próprio	-1.153,5	-1.154,3	0,8	-0,1%
Total do Passivo	6.092,3	6.111,4	-19,0	-0,3%
Passivo não corrente	2.994,3	3.024,4	-30,1	-1,0%
Passivo corrente	3.098,1	3.087,0	11,1	+0,4%

Anexo G – Composição da frota operacional

Composição da frota operacional¹⁾ da TAP a 30 de junho de 2021



1) A frota total difere da frota em operação comercial, por incluir aeronaves em processo de *phase-in* e *phase-out*

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

TAP Corporate

O objetivo deste questionário é conhecer o nível de satisfação dos atuais clientes do Programa TAP Corporate, quer ao nível dos benefícios oferecidos, quer ao nível dos serviços prestados.

Os dados obtidos serão tratados de forma anónima e serão utilizados na análise interna do Programa e, em paralelo, no âmbito de um trabalho de mestrado de Gestão Aplicada do ISCTE.

TAP Corporate

[Acumular saldo](#) [Utilizar saldo](#) [Meu perfil](#) 



Bloco I

Este bloco tem como objetivo, identificar o vínculo do interlocutor à empresa e caracterizar a própria empresa respondente.

1. Assinale a resposta que caracteriza o seu vínculo e função com a empresa.

Marcar apenas uma oval.

- colaborador
 proprietário/sócio

2. Assinale qual a resposta que caracteriza a dimensão, em número de colaboradores, da sua empresa.

Marcar apenas uma oval.

- até 10 colaboradores
 entre 11 e 50 colaboradores
 entre 51 e 100 colaboradores
 Mais de 101 colaboradores

3. Em 2019, qual o volume total gasto, em viagens aéreas, pela empresa?

Marcar apenas uma oval.

- até 5000€
 entre 5001€ e 29 999€
 entre 30000€ e 64999€
 entre 65000€ e 14999€
 mais de 150000€

4. Há quanto tempo a empresa é membro do TAP Corporate?

Marcar apenas uma oval.

- menos de 2 anos
 entre 2 a 5 anos
 mais de 5 anos

Bloco
II

Este bloco pretende medir o nível de satisfação dos atuais clientes do Programa TAP Corporate, quer nos benefícios oferecidos, quer nos serviços prestados.

Indique o seu grau de concordância para as seguintes afirmações:

5. Estou satisfeito com os benefícios atuais que o Programa TAP Corporate oferece à minha empresa.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

6. Quando necessito de comprar uma viagem ou redimir o saldo consigo fazê-lo de em necessidade de contactar a TAP.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

7. Quando necessito de suporte da equipa do Programa TAP Corporate, tenho facilidade e em contactá-la.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

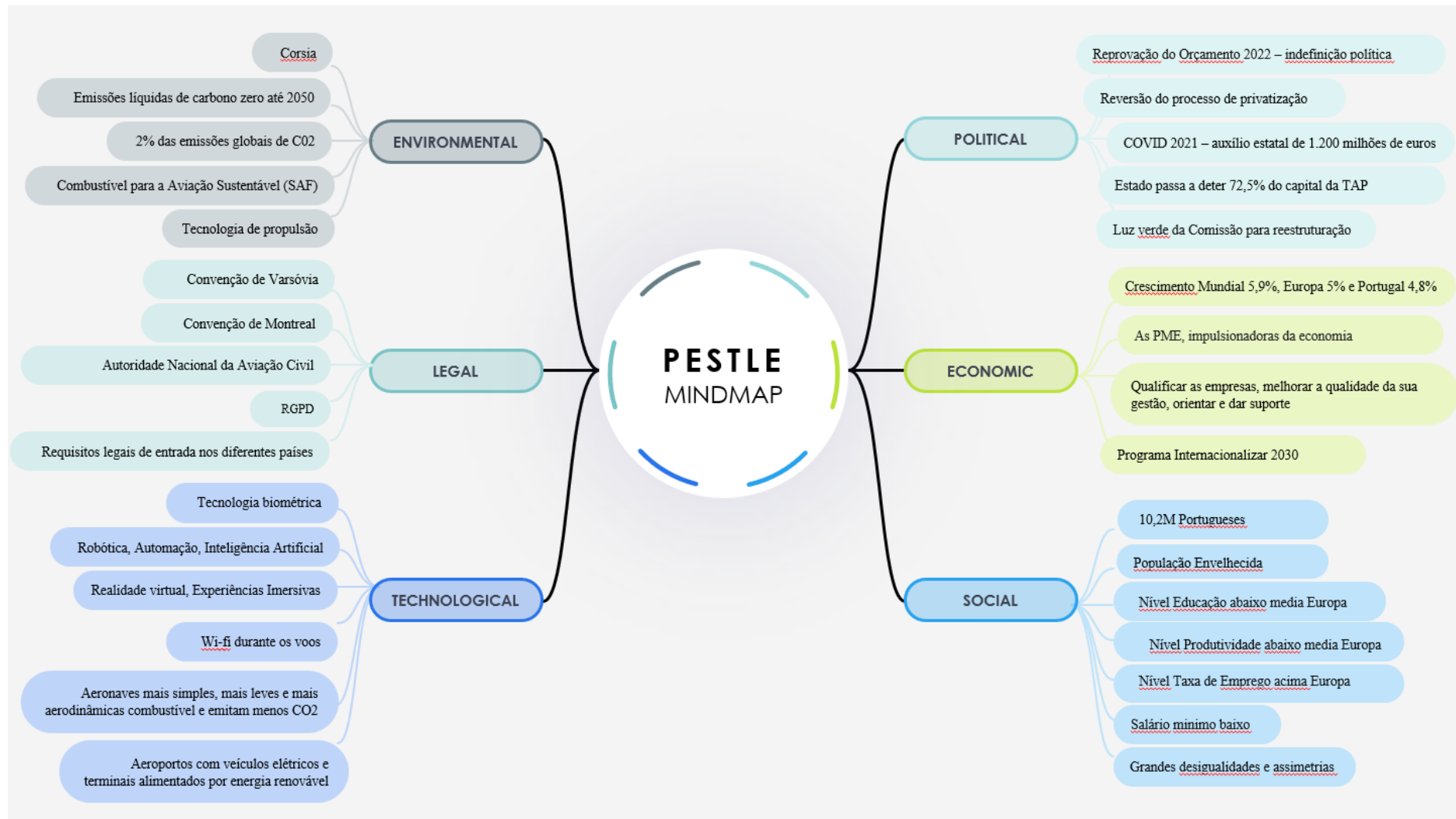
13. A sua opinião é importante para nós! Ajuda-nos a adequar o Programa às vossas necessidades. Deixo-nos as suas sugestões. Muito Obrigada

Anexo I – Respostas à pergunta aberta do Inquérito

































Serviço	falta de serviço	1) A TAP infelizmente está a agir com os passageiros como uma low cost, as refeições a bordo são péssimas. 2) Tripulações mais simpáticas. 3) na TAP não existe um gestor que nos acompanhe; 4) está insuportável contactar a TAP. A semana passada estive 1h45m à espera. 5) O serviço de atendimento telefónico é muito confuso e raramente resolve 6) muito difícil aceder a ajuda e contacto altamente demorado e sem resposta adequadas problemas. 7) please be contactable (by phone it is nearly impossible and when we complain we get always the answer we are wrong!) and pay back open amounts asap! waiting more as 6 months is no longer reasonable. And last but not least, do not cancel flights or tickets without informing your customer. 8) Não permitir o acesso da classe executiva a staff da TAP em complimentary,	33%
	problemas técnicos	1) Os motores de buscar e serviços de apoio ao cliente da TAP estão cada vez piores, funcionam extremamente mal e obrigam a contactar telefonicamente o apoio ao cliente permanentemente, 2) se pelo menos todas as alterações fossem possíveis via site, mas não, nada é possível fazer hoje em dia no site. 3) não temos conseguido aceder devidamente ao site da TAP Corporate 4) pedir faturas online das vezes que pedimos nunca conseguimos 5) É incompreensível fazermos reservas e quando chegamos ao pagamento, não funciona	21%
	benefícios de serviço	1) valorizo tudo o que seja conforto e rapidez nos acessos, Lounge, embarque prioritário, check-in prioritário. 2) Acesso ao lounge e ao fast track são muito importantes para os clientes corporate 3) O serviço em classe executiva tem de melhorar, Refeições quentes em todos os voos de mais de 1h, Lounges abertos no Porto e na Madeira além de terem acesso a todos os lounges em aeroportos onde os lounges existam. Serviço de coat check a bordo. Tratamento de pax pelo nome. quando há overbooking em económica os pax com status ou corporate sejam escolhidos para terem upgrade. 4) O saldo acumulado deveria ser possível descontar no valor de viagem como era antes, e não em serviços.	17%
Preço	flexibilidade	1) Uma das flexibilidades que a TAP Corporate deveria dar aos seus membros era sem dúvida a possibilidade de alteração de passagens sem custo associado. 2) flexibilidade para alteração ou reembolso em voucher sem penalização; 3) as vossas tarifas estão cada vez pior, cobrar 250€ pela alteração de um bilhete é um absurdo; 4) Dentro do cliente Corporate deveria haver escalões, sendo que as empresas com maior volume de viagens, terem a possibilidade de fazer alterações sem qualquer tipo de custo.	17%
	custo elevado	1) As viagens para a Madeira estão a preços insustentáveis. 2) Atualmente não há diferença entre TAP outras companhias low cost a não ser o preço muito mais caro.	8%
	pedido desconto	1) um desconto de tarifas;	4%

Anexo J – Benchmarking 2 produto TAP

Programme Features	TAP Corporate	Partner Plus Benefit	OnBusiness	BlueBiz	
Redemption Channels	1. Internet Booking 2. Dedicated Service Center	1. Dedicated Service Center	1. Internet Booking 2. Dedicated Service Center	1. Service Center 2. Internet Booking	
Bonus features	14 €	1000 points welcome bonus. 400 points when the 1st Credit Card is registered.	1500 points welcome bonus	50 blue credits as welcome gift	
Points Validity	YEAR OF AQUISITION + 2 YEARS	3 YEARS	2 YEARS	YEAR OF AQUISITION + 2 YEARS (now unlimited until further notice)	
Retroclaims	Yes, up to 6 months.	Yes, up to 12 months	Yes, up to 4 months.	Yes, up to 6 months.	
Credit time frame	24-48H after flown segment.	10-12 WEEKS	14 DAYS	8 (AF, KLM)-12 (Other partners) WEEKS	
Account Access	Account Admin + multiple nominated access (no max).	Account Administrator and one other nominated person.	Account Admin + programme admin and all nominated Travel Agents (up to 5 max.)	Account Admin + 1 other nominated person	
Flight and Partner earning exceptions	1. Companies with a corporate contract (top/corporate). 2. Private fares (we do not exclude) 3. Redemption Tickets 4. Group Rates 5. Non Operated Flights (inc. Code Share)	1. Companies with a corporate contract 2. Private fares 3. Redemption Tickets 4. Group Rates 5. Lowest Economy booking classes 6. Children / Infant 7. Passengers from the 3rd Parties	1. Companies with a corporate contract . 2. Private fares 3. Redemption Tickets 4. Groups, Martines, Tour Operadtors, Fairs, VFR and discounts 5. Non Operated Flights (inc. Code Share) 6. Children / Infants	1. Private fares 2. Redemption Tickets 3. Non Operated Flights (inc. Code Share) 4. Lowest Economy booking classes (AF) 5. Infant, Child, Military or Government Tickets	
Soft Benefits	n/a	n/a	n/a	Priority (KLM/AF only) Boarding Treatment in case of flight disruption Waiting Lists Flexibility (KLM/AF only) Free name change (no charge) Garanteed seat in Y Class in case of a full flight Book now, Pay later' - New TDC rule Recogniton Recognition at check-in (gate and on board)	



Anexo N - Branded products TAP

	Económica				Executiva	
	 DISCOUNT	 BASIC	 CLASSIC	 PLUS	 EXECUTIVE	 TOP EXECUTIVE
	O produto TAP para quem procura a viagem mais económica.	Um preço baixo com bagagem de porão incluída.	Para quem não dispensa a reserva de lugar.	O produto mais completo da Classe Económica.	Todo o conforto da Classe Executiva no ar.	Para quem não dispensa as comodidades em terra.
 Milhas	x	40%	70%	100%	150%	200%
 Bagagem de mão	1 x 8kg	1 x 8kg	1 x 8kg	1 x 8kg	2 x 8kg	2 x 8kg
 Bagagem de porão	x	1 x 23kg	1 x 23kg	1 x 23kg 	2 x 32kg	2 x 32kg
 Publicações no Quiosque Digital 	1 publicação	2 publicações	2 publicações	3 publicações	7 publicações	7 publicações
 Reserva de lugar 	x	x	Lugar Standard ou EconomyXtra	Lugar Standard ou EconomyXtra	Reserva de lugar em qualquer altura	Reserva de lugar em qualquer altura
 Upgrade com cash 	✓	✓	✓	✓	Não aplicável	Não aplicável
 Upgrade com milhas 	✓	✓	✓	✓	Não aplicável	Não aplicável
 Notificações SMS	✓	✓	✓	✓	✓	✓
 Check-in Online	✓	✓	✓	✓	✓	✓
 Check-in Prioritário	x	x	x	✓	✓	✓
 Refeições 	x	x	x	x	✓	✓
 Fast Track 	x	x	x	✓	✓	✓
 Embarque diferenciado	x	x	x	x	✓	✓
 Bagagem prioritária	x	x	x	✓	✓	✓
 Alterações de bilhete	x	x	x	✓	x	✓
 Acesso ao lounge 	x	x	x	x	✓	✓
 Premium Customer Center	x	x	x	x	✓	✓
 Reembolsável	x	x	x	x	x	✓

Anexo O - Distribuição Vendas TAP por

Agent Country	2019
Portugal	25%
France	6%
Germany	5%
Spain	5%
Italy	4%
United Kingdom	4%
Greece	0%
Switzerland	3%
Canada	1%
Sweden	3%
Europa	29%
Brazil	19%
United States + Canada	14%
Africa	5%
Others	8%
Grand Total	100%

Anexo P – Distribuição Vendas TAP

		2019	2021
TAP Corporate			
Direct		18%	24%
	Retail	15%	23%
	TMC	61%	50%
	Others	6%	3%
Indirect		82%	82%
Total TAP Corporate		100%	100%
Global		2019	2021
Direct		1,0%	2,3%
	Retail	6%	23%
	TMC	92%	73%
	Others	1%	1%
Indirect		99,0%	97,7%
Total Global		100%	100%
Local		2019	2021
Direct		3,6%	3,3%
	Retail	8%	5%
	TMC	86%	89%
	Others	2%	3%
Indirect		96,4%	96,7%
Total Local		100%	100%

Anexo Q – Proposta 4 áreas de atuação



Anexo R – Proposta de criação de 5 tiers – 5

Proposta de criação de 5 tiers – 5 propostas de valor

	Volume de receita	Hard Benefits				Soft Benefits
		Up Front Discounts	Cashback	backend	Redemption cashback	Services
Tier 5	> 250 000€	Oferla descontos em vários POS – Acordo Global	Tier 3 Discount 0,5% Basic 3% Classic / Executive 4% Plus / Top Executive 5%	if required by company don not apply cashback	Flight (t+tyg) Xbag Fast Track Lounge Access SeatsReservat ion Gift Vouchers CorporatePro mo VouchersWi-fi TAP Store	Priority boarding Treatment in case of flight disruption Recognition at check in and onboard free name change + Preferred ticket time limit PPF cards offer + CO2 compensation Dedicated Support Key Account
Tier 4	> 100 000€ < 250 000€	Oferla descontos até 2 POS – Acordo Regional e Acordos locais PT	Tier 3 Discount 0,5% Basic 3% Classic / Executive 4% Plus / Top Executive 5%	n/a		Priority boarding Treatment in case of flight disruption Recognition at check in and onboard free name change + Preferred ticket time limit PPF cards offer + CO2 compensation Dedicated Support Key Account
Tier 3	> 50 000€ < 100 000€	Oferla descontos 1 POS – Acordo locais fora de PT	Tier 3 Discount 0,5% Basic 3% Classic / Executive 4% Plus / Top Executive 5%	n/a		Priority boarding Treatment in case of flight disruption Recognition at check in and onboard PPF cards offer
Tier 2	> 10 000€ < 50 000€	Oferla descontos Acordo locais ES	Tier 2 Discount 0,5% Basic 2% Classic / Executive 3% Plus / Top Executive 4%	n/a		Priority boarding Treatment in case of flight disruptio Recognition at check in and onboa
Tier 1	< 10 000	n/a	Tier 1 Discount 0,5% Basic 1% Classic / Executive 2% Plus / Top Executive 3%	n/a		n/a

Only apply to local ES