

LEANDRA MADEIRA NERY FORTES

**O PLANEAMENTO E GESTÃO DA ROTA AÉREA
MAPUTO-LISBOA-MAPUTO: UM CASO
EMPÍRICO APLICADO À LAM – LINHAS AÉREAS
DE MOÇAMBIQUE**

Orientador: Professor Doutor José Manuel Ivo Carvalho Vicente

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2020

LEANDRA MADEIRA NERY FORTES

**O PLANEAMENTO E GESTÃO DA ROTA AÉREA
MAPUTO-LISBOA-MAPUTO: UM CASO
EMPÍRICO APLICADO À LAM – LINHAS AÉREAS
DE MOÇAMBIQUE**

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Aeronáutica na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 24/03/2021, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 39/2021, de 05 de março de 2021, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Idalino André Rodrigues Nascimento Magrinho

Arguente: Prof.^a Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Orientador: Prof. Doutor José Manuel Ivo Carvalho Vicente

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2020

Dedicatória

Aos meus Criadores a quem chamo de Pais
Aos meus Anjos da Guarda a quem chamo de Irmãos
Aos meus Pastorinhos a quem chamo de Sobrinhos
A Deus

Agradecimentos

Em primeiro lugar, um agradecimento à Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias pela oportunidade de poder frequentar o mestrado em Gestão Aeronáutica, especialmente à Escola de Ciências Empresarias e das Organizações (ECEO), pelo constante apoio e disponibilidade durante os últimos cinco anos.

Em segundo lugar, um agradecimento ao meu orientador, o Professor Doutor José Manuel Ivo Carvalho Vicente, não só pelo apoio e orientação no processo de desenvolvimento desta dissertação, mas também pelo incentivo e partilha do seu vasto conhecimento e respetiva experiência, que demonstrou desde o primeiro dia do mestrado, e que contribuiu não só para o meu crescimento académico, mas também pessoal.

Em terceiro e último lugar, mas não menos importante, um agradecimento à minha família e amigos que me acompanharam ao longo deste processo extenso, e que, de diferentes formas, contribuíram para o meu sucesso.

Abreviaturas, Siglas e Símbolos

LAM	Linhas Aéreas de Moçambique
MPM	Código Aeroportuário de Maputo
LIS	Código Aeroportuário de Lisboa

Resumo

Esta dissertação de mestrado apresenta um estudo que tem como objetivo o planeamento e a gestão da rota Maputo-Lisboa através da análise de fatores que influenciam na sua conceção e no setor do transporte aéreo, desde a análise externa ou da envolvente do seu mercado (a análise PESTEL) e análise interna, que concerne a parte da avaliação dos concorrentes, passando pela análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) e traçando estratégias de forma a atrair os passageiros, melhorar os serviços e lidar com as adversidades que surgirem ao longo do processo de modo a manter a rota.

O presente trabalho tem também como objetivo, fornecer um estudo completo e preciso que auxilie os profissionais no setor aeronáutico, principalmente os funcionários que desempenham funções no departamento comercial, mas também aos estudantes académicos, a terem uma noção geral dos procedimentos e fatores que regem o planeamento de uma rota aérea, além do fornecer informações pertinentes em termos de apoio no processo de tomada de decisões.

A metodologia aplicada nesta dissertação foram o estudo de caso e entrevista semiestruturada, porque permite ao pesquisador aprofundar mais o conhecimento sobre determinada entidade e extrair informações que possibilitam um trabalho bastante rico e espera-se como resultado um crescimento de três por cento no transporte de passageiros e maior quota no seu *hub* principal. A dissertação encontra-se organizada por oito capítulos, em que o primeiro se dedica a parte introdutória do mesmo, no segundo capítulo é feita a revisão da literatura abordando tópicos relacionados ao marketing, especificamente ao planeamento de uma rota aérea, como o a análise do meio envolvente geral e específico, análise SWOT e objetivos de marketing, baseado no modelo de Kotler. Os últimos dois capítulos abordam a metodologia de investigação utilizada, análise de dados recolhidos mediante a pesquisa implementada e as principais conclusões retiradas, respetivamente.

Palavra-chave: Planeamento da rota, Linhas Aéreas de Moçambique, Estratégia, Gestão

Abstract

This master's dissertation presents a study that aims to plan and manage the Maputo-Lisbon route through the analysis of factors that influence its design and the air transport sector, from the external analysis or the market environment (the PESTEL analysis) and internal analysis, which concerns the part of the evaluation of competitors, passing through the SWOT analysis and devising strategies in order to attract passengers, improve services and deal with the adversities that arise along the process in order to maintain the route.

This investigation also aims to provide a complete and accurate study that helps professionals in the aeronautical sector, especially employees who work in the commercial department, but also to academic students, to have a general understanding of the procedures and factors that govern planning an air route, in addition to providing relevant information in terms of support in the decision-making process.

The methodology applied in this dissertation was the case study and semi-structured interview, because it allows the researcher to further deepen the knowledge about a certain entity and extract information that in turn results in a holistically broad scope research and as result, three percent growth in passenger transport is expected and a larger share in its main hub. The dissertation is outlined in eight chapters, in which the first is dedicated to the introductory part of it, in the second chapter the literature review is made addressing topics related to marketing, specifically the planning of an air route, such as the analysis of the general and specific environment, Swot analysis and marketing objectives, based on the Kotler model. The last two chapters address the research methodology used, analysis of data collected through the implemented research and the main conclusions drawn, respectively.

Key Words: Route planning, Mozambique Air Lines, Strategy, Management

Índice Geral

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1 – Enquadramento da Investigação	2
1.2 - Objetivos da Investigação	2
1.3 - Relevância do tema	3
1.4 - Metodologia de Investigação.....	3
1.5 - Estrutura do Trabalho	4
1.6. SÍNTESE	5
CAPÍTULO II: A COMPANHIA DE AVIAÇÃO LAM – LINHAS AÉREAS DE MOÇAMBIQUE E REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. Contextualização.....	7
2.2. Missão, Visão e Valores	7
2.3. Posicionamento.....	9
2.4. Serviços e Produtos.....	10
2.5. O Plano de Marketing.....	12
2.6. Modelos do Plano de Marketing.....	12
2.7. Importância do Plano de Marketing	13
2.8. SÍNTESE	15
CAPÍTULO III - ANÁLISE DA ENVOLVENTE	16
3.1. Análise PESTEL	17
3.1.1. Indicadores económico-sociais	17
3.1.2. Indicadores Politico-Legal	24
3.1.3. Indicadores Socioculturais	25
3.1.4. Indicadores Tecnológicos	26
3.1.5. Indicadores Ambientais.....	27
3.2. SÍNTESE	28
CAPÍTULO IV -ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	29

4.1. Principais Concorrentes e Estratégia	30
4.2. Análise do Movimento de Passageiros	31
4.3. Análise do Volume de Receitas	35
4.4. Análise da Tarifa.....	36
4.5. SÍNTESE	37
CAPÍTULO V - ANÁLISE SWOT E MARKETING MIX.....	39
5.1. Contextualização das Cidades e Aeroportos.....	40
5.2. Contextualização da Frota e Maximização do Espaço	43
5.3. Pressupostos da Rota	44
5.4. Análise SWOT.....	44
5.5. Objetivos de Marketing	47
5.6. Marketing Mix	47
5.7. SÍNTESE	49
CAPÍTULO VI: METODOLOGIA.....	51
6.1 – Introdução	52
6.2 - Contribuição da investigação	52
6.3 - Enquadramento da metodologia.....	52
6.3.1 – Entrevista	53
6.3.2 – Estudo de Caso.....	53
CAPÍTULO VII - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55
7.1. Apresentação e Análise das Entrevistas	56
CAPÍTULO VIII - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
8.1. Reflexão Crítica	63
8.2. Limitações de Estudo.....	64
8.3. Novas perspetivas de investigação	65
Bibliografia.....	66
ANEXOS	69

Índice de Ilustrações

Ilustração 1: Descrição do Boeing 737-700. Fonte - Índico, Revista a bordo da LAM...	8
Ilustração 2. Descrição do Embraer 145. Fonte - Índico, Revista a bordo da LAM	8
Ilustração 3. Mapa de rotas da LAM. Fonte: Revista a Bordo da LAM	10
Ilustração 4. Diferença das tarifas. Fonte: site da companhia	11
Ilustração 5. Gráfico da evolução da população moçambicana. Fonte: Data world bank	18
Ilustração 6. Gráfico da evolução da população portuguesa. Fonte: Data world bank ..	19
Ilustração 7. Gráfico da evolução do PIB moçambicano. Fonte: Data world bank	20
Ilustração 8. Gráfico da evolução do PIB português. Fonte: Data world bank	21
Ilustração 9. Gráfico da taxa de desemprego em Moçambique. Fonte: The global economy	22
Ilustração 10. Gráfico da taxa de desemprego em Portugal. Fonte: Jornal O Publico ...	22
Ilustração 11. Gráfico da estrutura total de dormidas por província, nacionais e estrangeiros. Fonte: INE Moçambique	23
Ilustração 12. Evolução da receita do turismo em Portugal. Fonte: Observador	24
Ilustração 13. Imagem do aeroporto de Lisboa. Fonte: Google imagens	41
Ilustração 14. Imagem do aeroporto de Maputo. Fonte: Google imagens	43
Ilustração 15. A340-300 operado pela HiFly na rota MPM-LIS. Fonte: Google imagens	43

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Número de PAX total - MPM/LIS. Fonte: base de dados da IATA	31
Gráfico 2. Número de PAX total - LIS/MPM. Fonte: base de dados da IATA	32

Gráfico 3. Número total de PAX por companhia aérea na rota Maputo-Lisboa. Fonte: base de dados da IATA.....	33
Gráfico 4. Número total de PAX por companhia aérea na rota Lisboa-Maputo. Fonte: base de dados da IATA.....	34
Gráfico 5. Volume de receitas em USD/ano das principais companhias. Fonte: base de dados da IATA	35
Gráfico 6. Volume de receitas em USD/ano das principais companhias. Fonte: base de dados da IATA	36
Gráfico 7. Preço da tarifa em USD/ano por companhia - Lisboa-Maputo. Fonte: base de dados da IATA	36

Índice de Tabelas

Tabela 1. Destinos da LAM. Fonte: site da companhia	9
Tabela 2. Produtos e serviços da LAM. Fonte: site da companhia	11
Tabela 3. Os dez passos do processo de planeamento do marketing estratégico. Fonte: McDonald, 2015. p35	13
Tabela 4. Tabela de identificação das companhias aéreas pelos códigos IATA. Fonte: IATA.....	31
Tabela 5. Análise SWOT. Fonte: Elaboração própria	47

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1 – Enquadramento da Investigação

O setor do transporte aéreo trata-se de um dos mercados mais competitivos a nível internacional, não só pelos benefícios que acarreta, sejam estes a nível económico, social e/ou político (entre outros), mas também pelo facto de permitir o movimento de pessoas e/ou bens de forma bastante rápida, cómoda e eficaz. No centro da operação do setor aeronáutico, entre muitas outras entidades, encontram-se as companhias aéreas, cujo principal objetivo é fornecer um serviço de transporte de passageiros e/ou carga (por via aérea), entre um vasto conjunto de destinos, mediante a procura verificada (Rocha, 2019).

No que às transportadoras aéreas diz respeito, elas na sua essência, competem entre si em termos do número de pares origem-destino que operam, o horário e frequência dos voos, a variedade de tarifas fornecidas a bordo, entre outras componentes.

Após uma breve análise sobre os fatores que as companhias aéreas devem tomar em conta ao planear uma nova rota deu lugar a uma lacuna que consiste em saber se a rota Maputo-Lisboa-Maputo reintroduzida pela companhia de bandeira moçambicana alcançará o objetivo pretendido ou se terá resultados negativos tendo em conta que já existem potenciais concorrentes a fazerem a mesma rota.

1.2 - Objetivos da Investigação

Tendo em conta a problemática descrita anteriormente, procedeu-se à realização do seguinte estudo que tinha como objetivo de identificar e avaliar as diferentes fases do plano de marketing da reabertura da rota aérea Maputo-Lisboa-Maputo aplicado à LAM e avaliar os possíveis impactos decorrentes da reabertura da rota para os diferentes setores da economia.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Avaliar os fatores e motivações que levam ao planeamento da reabertura da rota;
- Descrever os impactos da reabertura da rota para os diferentes setores da economia como o turismo e comércio;

- Analisar os concorrentes da LAM na rota Maputo-Lisboa-Maputo e principais mercados;
- Caracterizar o perfil dos passageiros da LAM na rota Maputo-Lisboa-Maputo.

1.3 - Relevância do tema

Em termos da relevância da investigação científica, esta dissertação contribui com um estudo empírico, referente às principais variáveis presentes na operação de uma companhia aérea. Este trabalho pode também auxiliar no processo de tomada de decisão, visto fornecer um conjunto de ferramentas, métodos e informações essenciais na gestão de uma transportadora aérea.

Além disto, este estudo estabelece as bases para a continuação de desenvolvimentos/investigações futuras a nível do setor aeronáutico, mas também para uma possível utilização no meio académico, permitindo aos estudantes ter um vasto conhecimento das principais componentes que afetam e regem, tanto as companhias aéreas, como o mercado do transporte aéreo em si.

1.4 - Metodologia de Investigação

De modo a obter um estudo o mais preciso possível, foram implementadas algumas ferramentas de investigação que permitem alcançar um elevado grau de excelência, no que ao tratamento da informação diz respeito, sendo que, os principais instrumentos utilizados, e a respetiva descrição/utilidade, são os seguintes:

- **Entrevista** – remete para a obtenção de determinada informação, através do método de comunicação verbal, sendo que, esta ferramenta permite não só adquirir os dados pretendidos de uma forma mais precisa, mas também permite aprofundar o tema, obtendo assim informações que através de outro tipo de método não seriam possíveis de obter. Nesta dissertação, a ferramenta entrevista será utilizada com o objetivo de analisar o ponto de vista de profissionais que operam no setor aeronáutico, em relação ao tópico.
- **Estudo de Caso** – talvez o método qualitativo mais implementado nesta dissertação, que consiste no estudo de fenómenos individuais, nos quais o investigador possui muito pouco poder sobre os acontecimentos, com o objetivo de estudar as escolhas

que levaram à ocorrência de determinada decisão. Na dissertação em causa, este instrumento tem como objetivo, o estudo dos vários procedimentos na operação de uma companhia aérea, bem como, o conjunto de tomada de decisões inerente à operação das mesmas, sempre complementado com estatísticas provenientes de fontes credíveis.

A utilização e interligação dos instrumentos descritos anteriormente, sejam eles quantitativos e/ou qualitativos, bem como os respetivos resultados obtidos permitem uma melhor análise e exatidão na obtenção das demais variáveis presentes no normal ambiente de operação do setor do transporte aéreo, mais concretamente, das companhias aéreas.

1.5 - Estrutura do Trabalho

Após a definição dos tópicos anteriores, obtém-se no final, uma dissertação cuja estrutura é composta, na sua essência, por oito capítulos, conforme exemplificados de seguida:

- **Capítulo 1:** contém a parte introdutória desta dissertação, onde são abordados os principais pontos referentes ao processo de desenvolvimento da mesma, desde a problemática inicial, passando pela determinação dos objetivos e da estrutura do trabalho, referindo também os principais métodos e ferramentas de investigação utilizados;
- **Capítulo 2:** seção inicial ao desenvolvimento desta dissertação, que consiste na definição do plano de marketing, sua importância, e a contextualização da companhia aérea;
- **Capítulo 3:** seção essencial ao desenvolvimento desta dissertação, é a parte dedicada a análise da envolvente, ou seja, fatores económico-sociais que influenciam no sucesso da rota em estudo (análise PESTEL), contendo dados estatísticos de indicadores demográficos e económicos;
- **Capítulo 4:** análise da concorrência e apresentação de dados estatísticos sobre o movimento dos passageiros e volume de receitas na rota por companhia aérea;
- **Capítulo 5:** seção importante do trabalho, esta parte dedica-se ao marketing-mix e a análise SWOT da companhia aérea em estudo e as ações de melhoria que devem ser tomadas para manter, aprimorar, e garantir o sucesso da rota;

- **Capítulo 6:** seção dedicada à demonstração dos vários métodos e ferramentas de investigação científica implementados no processo de pesquisa inerente a este estudo;
- **Capítulo 7:** outro dos capítulos mais importantes, referente à análise e discussão dos dados obtidos dos métodos de pesquisa de campo implementados, nomeadamente a entrevista;
- **Capítulo 8:** seção final, reservada para as conclusões tiradas após a realização deste estudo, bem como as respetivas limitações associadas ao mesmo, e o contributo resultante da elaboração desta dissertação, entre outros.

1.6. SÍNTESE

O seguinte capítulo aborda a parte introdutória desta dissertação, abordando a problemática geral que deu origem à realização da investigação em causa (*Enquadramento da Investigação*), bem como as respetivas metas a traçar juntamente com as questões que ditam o planeamento do processo de investigação em si (*Objetivos de Investigação*).

Além destes tópicos, é ainda abordada a importância do estudo realizado e as possíveis contribuições para casos reais (*Relevância do Tema*), sendo que, a parte introdutória termina com a demonstração dos métodos de investigação implementados, nomeadamente o estudo de caso e a entrevista, bem como a respetiva estrutura da dissertação.

CAPÍTULO II: A COMPANHIA DE AVIAÇÃO LAM – LINHAS AÉREAS DE MOÇAMBIQUE E REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Contextualização

As Linhas Aéreas de Moçambique foram criadas no dia 14 de maio de 1980, ao abrigo do Decreto nº 8/80 de 19 de novembro, e assumiram todos os direitos e obrigações resultantes de atos ou contratos praticados ou celebrados pela sua antecessora, a DETA - Direção de Exploração do Transporte Aéreo - que esteve em atividade desde 1936, de acordo com o site oficial da LAM.

A LAM foi transformada numa Empresa Limitada, adotando a designação de LAM - Linhas Aéreas de Moçambique por Decreto nº 69/98 de 23 de dezembro de 1998. O Estado detém 91% das ações da nova companhia, sendo que os gestores, técnicos e trabalhadores da LAM detêm os restantes 9% das ações, segundo o site oficial.

A sede da LAM situa-se em Maputo. Emprega atualmente 695 trabalhadores e dispõe de escritórios, ou outras formas de representação no país e no estrangeiro. Beneficia de autonomia administrativa e financeira.

Com um trabalho sólido e responsável, as LAM conquistaram o seu espaço no mercado aéreo africano. Com a maior parte dos voos a serem processados a nível interno e regional, a companhia quer conquistar uma maior quota de mercado a nível internacional, embora esse seja um objetivo bastante ambicioso - por duas razões: primeiro porque a nível internacional as companhias africanas ainda não são, tirando algumas exceções, bem aceites; em segundo lugar, a reduzida frota não permite sonhar com grandes destinos.

2.2. Missão, Visão e Valores

A missão da LAM é transportar por via aérea passageiros, carga e correio no serviço doméstico, regional e intercontinental, com carácter regular e não regular, máxima segurança, conforto adequado e qualidade, que satisfaçam os Clientes.

A atual visão da LAM foca-se em ser um Grupo de Empresas no transporte aéreo, líder no mercado nacional e um forte competidor no mercado regional e intercontinental, tendo como principais valores os seguintes:

- **Compromisso:** os nossos Clientes serão sempre os primeiros e a razão da nossa existência.

- **Gestão:** Valorizar e seguir os princípios da responsabilidade e transparência corporativa, equidade e prestação de contas.
- **Qualidade:** Estimular a inovação e a criatividade na prestação de serviços, com foco na qualidade e nos resultados.
- **Ética:** Observar os mais elevados princípios e padrões éticos, dando exemplo de solidez moral, honestidade e integridade
- **Ser Humano:** Proporcionar um tratamento justo a todos os colaboradores, valorizar o trabalho em equipe, estimulando um ambiente de aprendizagem, desenvolvimento e autoestima.
- **Responsabilidade Social:** Exercer a cidadania, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade e respeito ao meio ambiente.

Atualmente a LAM possui na sua frota apenas duas aeronaves: uma aeronave Boeing 737-700 NG e uma aeronave Embraer 145, de acordo com a revista Índico.

BOEING 737-700 NG

Nº AVIÕES | NUMBER OF PLANES | 1

COMPRIMENTO | LENGTH | 33.60 M
ENVERGADURA | WINGSPAN | 35.79 M
ALTURA | HEIGHT | 12.50 M
VELOCIDADE DE CRUZEIRO | CRUISING SPEED | 968 Km/H
ALCANCE | MAXIMUM RANGE | 5926 Km
CAPACIDADE COMBUSTÍVEL | FUEL CAPACITY | 26120 L
Nº DE PASSAGEIROS | SEATING CAPACITY | 132



Ilustração 1: Descrição do Boeing 737-700. Fonte - Índico, Revista a bordo da LAM

EMBRAER 145

Nº AVIÕES | NUMBER OF PLANES | 3

COMPRIMENTO | LENGTH | 30 M
ENVERGADURA | WINGSPAN | 20 M
ALTURA | HEIGHT | 6,8 M
VELOCIDADE DE CRUZEIRO | CRUISING SPEED | 830 Km/H
ALCANCE | MAXIMUM RANGE | 2870 Km
CAPACIDADE COMBUSTÍVEL | FUEL CAPACITY | 6880 L
Nº DE PASSAGEIROS | SEATING CAPACITY | 50

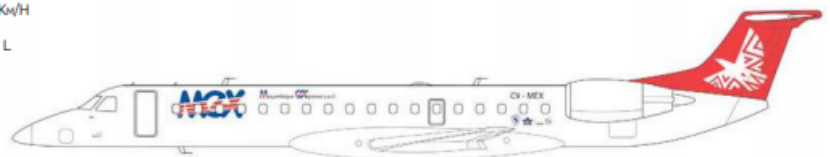


Ilustração 2. Descrição do Embraer 145. Fonte - Índico, Revista a bordo da LAM

2.3. Posicionamento

Segundo o site oficial da companhia, a LAM possui duas bases operacionais, localizadas na cidade da Beira, e na capital do país Maputo, e oferece atualmente 35 rotas, 36 voos diários e opera em 14 destinos mencionados a seguir:

Nacionais	Internacionais
Maputo Beira Tete Chimoio Quelimane Inhambane Vilanculos Nampula Lichinga Pemba	Dar-Es-Salam Nairobi Joanesburgo Harare

Tabela 1. Destinos da LAM. Fonte: site da companhia

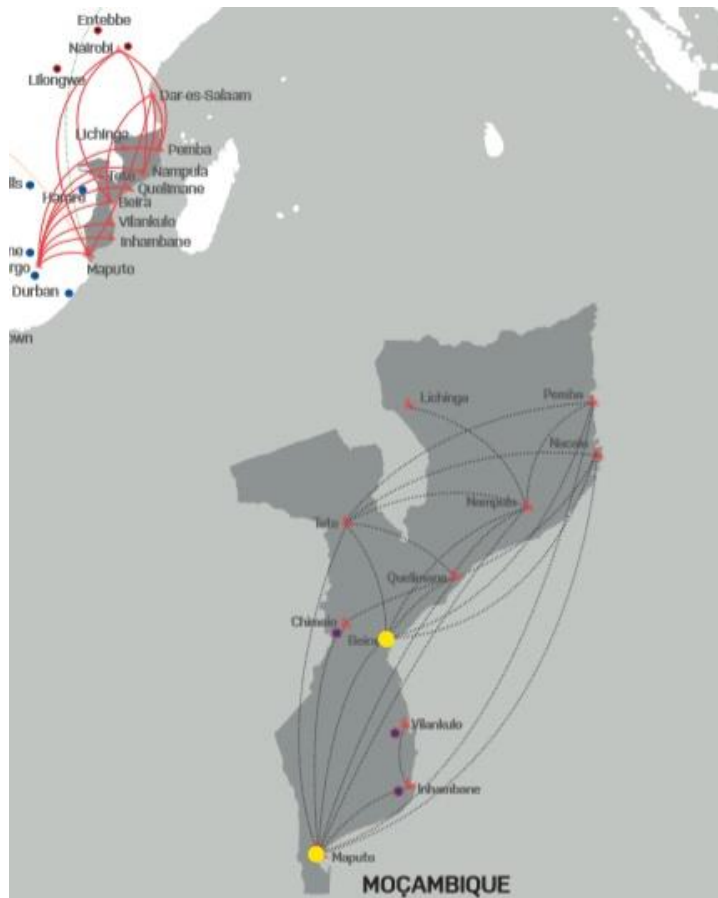


Ilustração 3. Mapa de rotas da LAM. Fonte: Revista a Bordo da LAM

Na figura acima estão representados os aeroportos nos quais a companhia opera, sendo que as bases onde se iniciam os voos estão a amarelo. Mais para cima, a esquerda, estão ilustradas as rotas internacionais que a companhia faz. A partir do dia 31 de março de 2020 a LAM irá oficialmente introduzir a rota MPM-LIS-MPM, com voos diários de e para Maputo.

2.4. Serviços e Produtos

No que respeita à oferta de serviços pela LAM, a empresa opera no segmento *legacy*, tendo tarifas de passageiros a preços regulares, traduzindo a sua oferta numa interação entre os seguintes serviços assentes nas características a seguir:

Serviços	Caraterísticas
Transporte de Passageiros	A companhia disponibiliza de tarifas para as diferentes classes a bordo: Semi-flex, Flex e Max (business)
Aluguer de Carros	Serviços extras para complementar o negócio principal
Reservas em Hotéis	
Flamingo Club	

Tabela 2. Produtos e serviços da LAM. Fonte: site da companhia

Por ser uma companhia tradicional, esta disponibiliza de várias classes a bordo como forma de ser mais rentável e oferecer serviços específicos para a satisfação dos clientes. Entretanto, podemos ver as diferenças de cada tarifa, ou seja, os serviços e vantagens que cada uma proporciona aos passageiros na imagem a seguir.

	SEMI-FLEX 	FLEX 	MAX (Business) 
Milhas	75 %	100 %	150 %
Reembolso / Cancelamento 	50 %	90 %	90 %
Franquia de Bagagem 	20 Kg	20 Kg	30 Kg
Penalties / Mudanças	Cobrável	Flexível	Flexível
Flamingo Lounge 	Cobrável (35 USD)	Cobrável (35 USD)	Grátis
Upgrade com milhas	✗	✓	Não aplicável
No show doméstico	Cobrável (1500 MZN)	Cobrável (1500 MZN)	Cobrável (1500 MZN)
Criança não acompanhada dos 6 aos 11 anos inclusive (Desconto N/A)	Cobrável	Cobrável	Não aplicável

Ilustração 4. Diferença das tarifas. Fonte: site da companhia

O Flamingo Club é o programa de passageiro frequente da LAM e foi concebido para oferecer aos seus membros privilégios especiais como expressão do apreço pela sua fidelidade. Ao tornar-se membro do Flamingo club, ganha pontos por voar na LAM, pontos que podem ser trocados por bilhetes da mesma companhia.

2.5. O Plano de Marketing

McDonald (2015), define o plano de marketing como uma aplicação planeada de recursos de marketing para atingir objetivos de marketing, ou seja, é simplesmente uma sequência lógica e uma série de atividades que levam ao estabelecimento de objetivos de marketing e à formulação de planos para alcançá-los. As empresas passam geralmente por algum tipo de processo de gestão, e em organizações maiores e mais diversificadas, o processo é muitas vezes sistematizado. Conceitualmente, este processo é muito simples e envolve: uma revisão da situação, a formulação de algumas premissas básicas, a definição dos objetivos, a decisão sobre como os objetivos serão alcançados e a programação e o custo das ações necessárias para implementação.

Para Kotler e Keller (2012) *apud* Carvalho (2017), o objetivo de um plano de marketing é definir a pesquisa de marketing a fazer, como e quando a fazer e delinear como aplicar os resultados.

2.6. Modelos do Plano de Marketing

O modelo de **Kotler** é composto por seis etapas, sendo elas – a análise da situação, a definição de objetivos, a segmentação, *target* e posicionamento, o marketing mix (os 4 p's) e por fim implementação e controlo. Kotler (2011) *apud* Correia (2016).

O modelo de **McDonald** depara-se com a sua divisão em quatro fases de construção, a primeira define objetivos, a segunda revê a situação. De seguida, formula-se a estratégia, terminando com o desenho da alocação de recursos e a sua monitorização. Estas quatro fases subdividem-se em dez passos. McDonald (1996) *apud* Correia (2016).

Estrutura do Plano de Marketing de McDonald
Missão
Objetivos Corporativos
Auditoria de Mercado
Análise SWOT
Pressupostos
Objetivos de Marketing e Estratégias
Estimar os Resultados Esperados
Identificação dos Planos Alternativos
Orçamento

Programa de Implementação do Primeiro Ano

Tabela 3. Os dez passos do processo de planeamento do marketing estratégico. Fonte: McDonald, 2015.

p35

O modelo escolhido para a elaboração do plano de marketing para a respetiva rota é o modelo de Kotler por este apresentar uma estrutura mais simplificada e adequada ao planeamento desta rota.

2.7. Importância do Plano de Marketing

Não há dúvidas que o marketing é o coração de um negócio, transformando qualquer atividade de produção em performances financeiras positivas. E um bom marketing depende de um bom plano. Em um artigo de Ballen (2015), explica a importância do plano de marketing que estão enumeradas a seguir:

- Ajuda a alcançar o público alvo;
- Ajuda a aumentar a sua base de clientes;
- Melhora a situação financeira;
- Ajuda a estabelecer objetivos claros, realísticos e mensuráveis;

As companhias aéreas de todo mundo procuram sempre acrescentar novos destinos à sua rede de rotas. Eles utilizam várias ferramentas, programas e fazem avaliações para saber se a rota será rentável a longo prazo ou não. De acordo com um artigo da Sabre, essas são pelo menos as 4 considerações principais que uma companhia aérea deve ter quando planeia uma rota:

Previsão da Procura

Antes de iniciar uma nova rota, as companhias aéreas querem saber quantos passageiros viajarão em seu voo. A maioria das companhias aéreas usa ferramentas de inteligência de mercado da aviação para analisar todos os dados disponíveis. Esses dados são provenientes da própria companhia aérea, bem como dados de passageiros em todo o setor que identificam tendências no tráfego. Os pontos de dados essenciais a serem considerados são tarifas, rotas, companhias aéreas e conexões. As companhias aéreas implantam esses dados para determinar quantos passageiros estão viajando por dia (incluindo conexões) entre pares de aeroportos. Conhecendo o fluxo médio de tráfego por dia, as companhias aéreas determinarão que tipo de aeronave é mais adequado para a rota (Sabre, 2017).

Conetividade no *Hub*

A maioria das companhias aéreas possui um ou mais *hubs* nos quais operam a maioria de seus voos. O trabalho da equipe de planeamento numa companhia aérea visa garantir que a maioria dos passageiros possa ir para o destino de sua escolha na rede de rotas da companhia aérea. As companhias aéreas podem prever receita e lucratividade em uma rota, dependendo de diferentes horários do dia. Se o voo estiver programado para uma hora do dia em que não há possibilidade de conexão com outras cidades, a companhia aérea poderá não se sair tão bem quanto um voo programado para conexões de entrada e saída (Sabre, 2017).

Disponibilidade de Aeronaves

Uma companhia aérea terá que adquirir uma aeronave ao decidir voar para um novo destino. Uma grande companhia aérea com uma grande frota de aeronaves poderá encontrar uma aeronave sobressalente e atribuí-la à nova rota.

Caso a companhia não tiver disponível aeronaves adequadas para a rota pretendida, pode recorrer a contratos de *leasing* com outras companhias aéreas, uma modalidade muito praticada e acessível nesta indústria, porque nem todas as aeronaves são adequadas para voar em determinadas rotas, por exemplo, uma aeronave utilizada para voos regionais, não terá capacidade de efetuar voos de longo curso com duração de mais de 8h.

Ajustar à Competição

A abertura de uma nova rota já executada por outra transportadora aérea não é incomum, pois existem milhares de companhias aéreas operando no mundo. Algumas companhias aéreas podem ter uma vantagem sobre as menores. As grandes companhias aéreas podem alimentar seus voos em seus *hubs* conetando o tráfego de passageiros. Por outro lado, as companhias aéreas menores que não operam muitos voos no aeroporto de origem podem depender principalmente do tráfego local para preenchê-los (Sabre, 2017).

2.8. SÍNTESE

A companhia aérea LAM, com modelo de negócio *legacy* é a maior em Moçambique, na qual detém a maior parte dos voos a nível nacional apesar da concorrência com outras companhias que operam na mesma área. Atualmente tem em sua posse duas aeronaves, com serviços a bordo flexíveis a várias classes, e programas para clientes fidedignos, como é o caso do Flaming Club. E, após 3 anos banida de voar no espaço europeu devido a questões de segurança LAM decidiu retomar os voos da rota MPM-LIS através de um acordo com a HiFly.

E para o seu retorno em grande e estar a altura dos seus concorrentes, a LAM necessita de criar um plano de marketing que fará com que alcance seus objetivos, recorrendo assim ao modelo de Kotler, que apresenta uma estrutura mais eficiente.

Antes da criação de uma nova rota aérea, a companhia deve ter em consideração alguns fatores que irão ditar o sucesso e lucratividade da rota como a previsão da procura, a conectividade no *hub*, a disponibilidade de aeronaves e a concorrência.

CAPÍTULO III - ANÁLISE DA ENVOLVENTE

3.1. Análise PESTEL

De acordo com Guo Chao e Nunes (2007) *apud* Guilherme de Amaro e Dominguez (2016) a análise PESTEL é uma ferramenta de análise baseada em fatores macro ambientais que parte do pressuposto que o sucesso de uma organização não pode ser devidamente compreendido e estudado sem antes se recolher, analisar e perceber toda a informação existente relacionada com o setor onde atua a empresa e com o ambiente de negócio externo existente. O objetivo primordial da análise PESTEL é assim ajudar a empresa a reagir a mudanças no seu ambiente externo bem como na tomada de decisão pois ele proporciona uma compreensão mais abrangente das mudanças que estão a ocorrer dentro do seu mercado de atuação. As siglas PESTEL correspondem respetivamente a fatores Políticos que estão relacionados com intervenções do estado, Económicos relacionados as condições macroeconómicas do ambiente externo e a demografia, Sociais que abrangem aspetos culturais, Tecnológicos relacionados a evolução e mudanças tecnológicas, *Environmental* do inglês ambiental que está relacionado com as mudanças climáticas e legal. Nesta perspetiva deverá ser considerada a situação de Moçambique e Lisboa, por forma, a existir uma perceção das variáveis a considerar no planeamento da rota MPM-LIS-MPM, sendo assim, destacam-se os seguintes fatores macro ambientais que iremos atender.

3.1.1. Indicadores económico-sociais

Estes indicadores estão relacionados com a evolução do PIB, aos níveis de inflação, a taxa de desemprego, ao índice demográfico, ou seja, a evolução da população, o nível de turismo de cada região. Estes fatores são geralmente expressos em valores numéricos e representados em gráficos.

A evolução da população oscila de país para país, é um fator determinante pois indica o crescimento ou não da população no país, o que irá definir o desenvolvimento económico da região, o potencial de compra e uma grande chance de as companhias aéreas transportarem muitos passageiros.

O gráfico abaixo mostra o crescimento significativo da população moçambicana ao longo de 18 anos, isto resultou da imigração de pessoas ou mesmo pelo fato de haver mais nascimentos do que mortes.

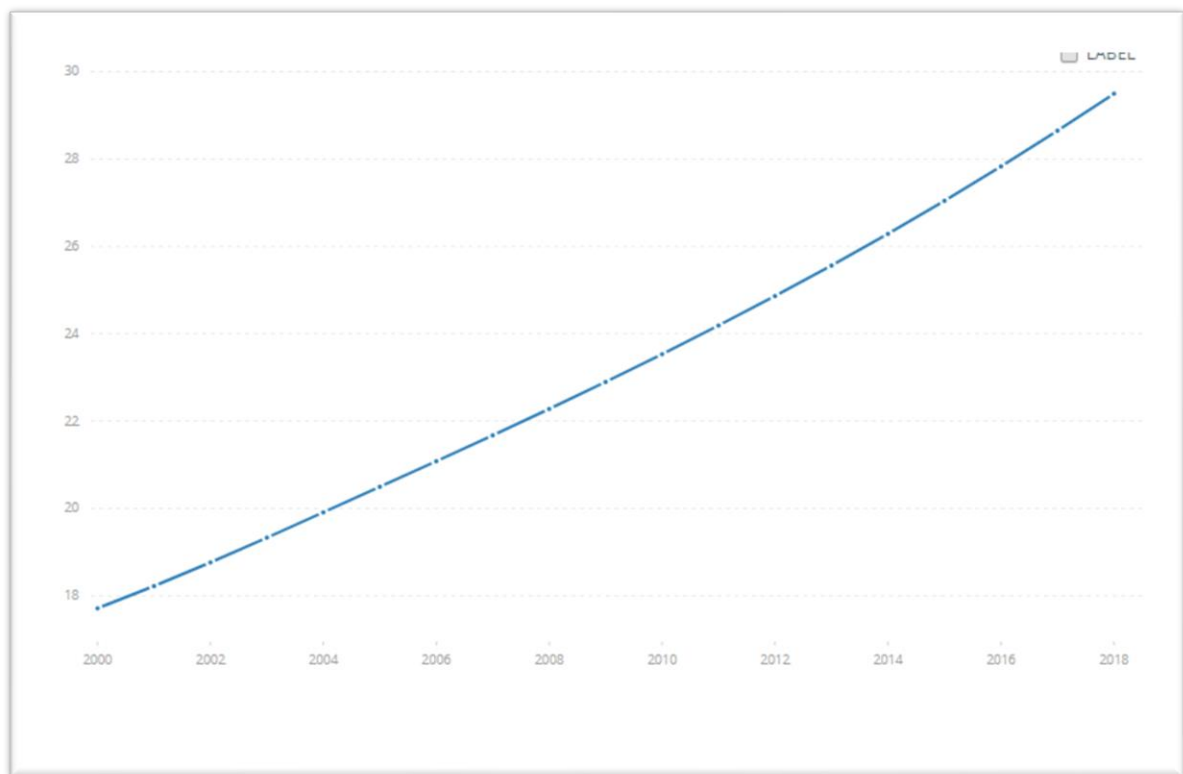


Ilustração 5. Gráfico da evolução da população moçambicana. Fonte: Data world bank

Já para o caso de Portugal, a taxa de crescimento em 2018 sofreu uma diminuição, uma tendência que tem vindo a acontecer desde 2010 no qual um dos motivos recai no fato de ter mais mortes do que nascimentos, de acordo com o site da Sapo24, estima-se que houve um decréscimo de 14.410 habitantes em comparação com o ano de 2017, porém a situação tem vindo a amenizar devido ao aumento do número de imigrantes no país. Abaixo está representado o gráfico da evolução da população de Portugal.

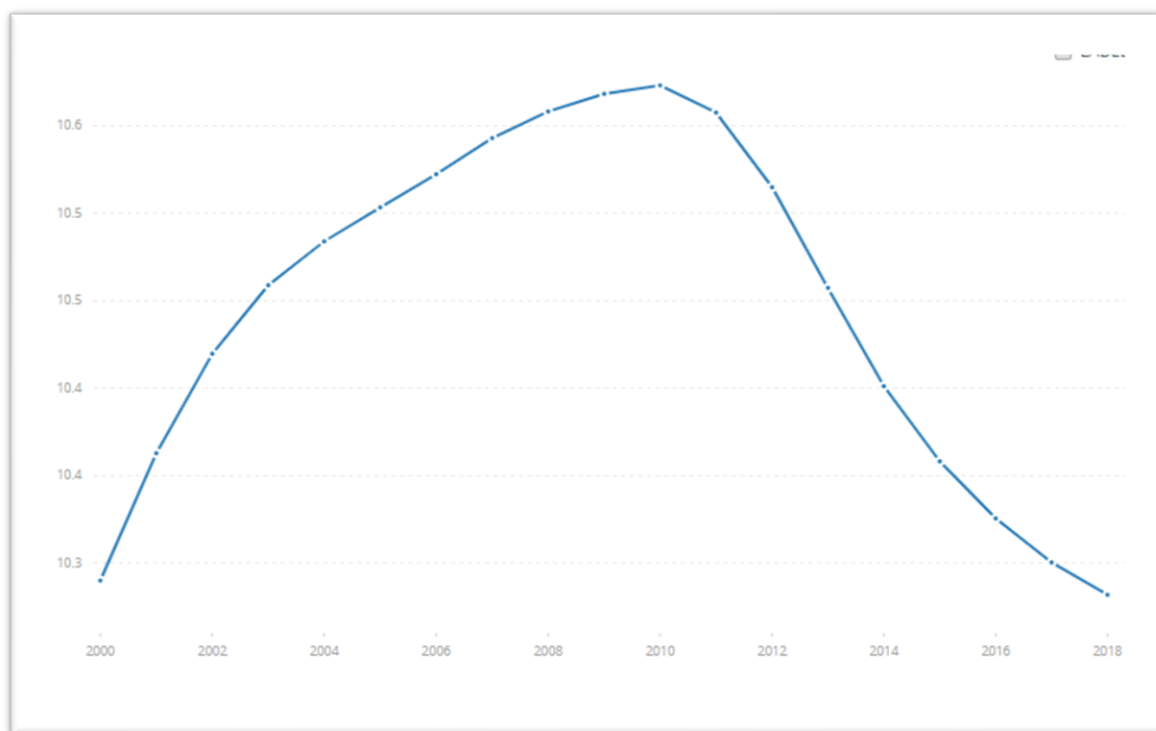


Ilustração 6. Gráfico da evolução da população portuguesa. Fonte: Data world bank

A perspetiva para a rota efetuada pela LAM é que ela seja mais utilizada pela população moçambicana, uma vez que existe em Portugal cerca de dois mil e oitocentos e cinquenta e quatro moçambicanos a viver, segundo dados de 2017 fornecidos pelo Gabinete de Estratégia e Estudos.

Relativamente ao **produto interno bruto** moçambicano, como ilustra o gráfico abaixo, sofreu oscilações ao longo dos anos, com um recente decréscimo em 2016 devido às dívidas que o país contraía, mas que com o tempo foi recuperando devido aos avanços dos investimentos na área do gás natural e um relaxamento da política monetária e condições financeiras do banco central.

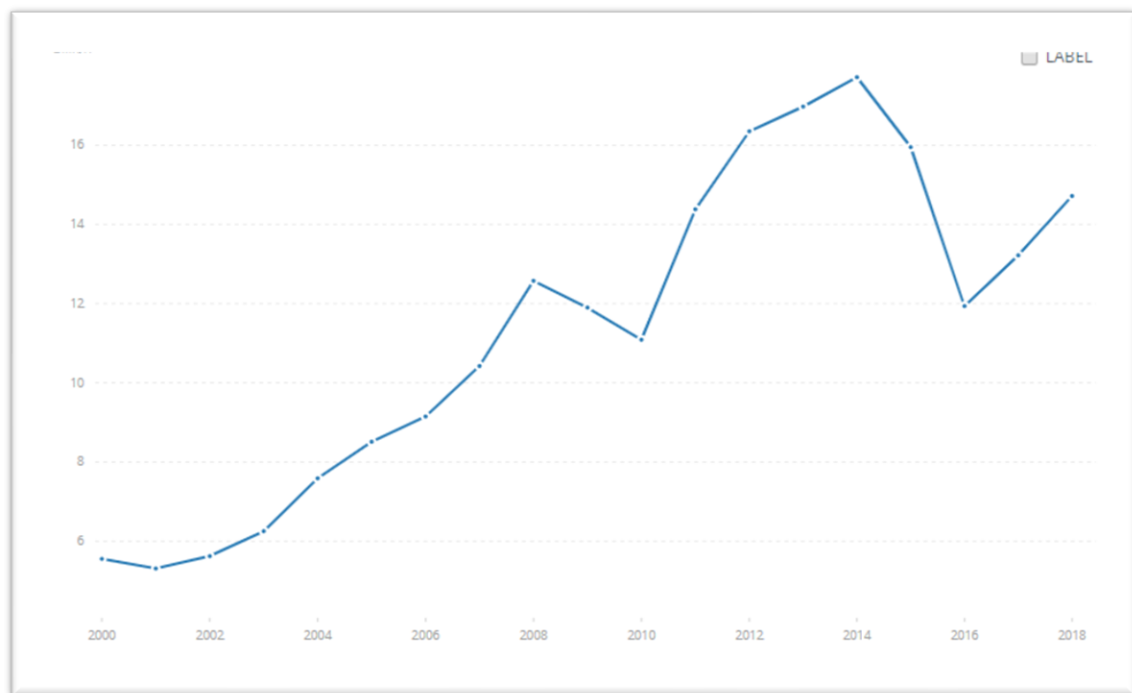


Ilustração 7. Gráfico da evolução do PIB moçambicano. Fonte: Data world bank

Por outro lado, em Portugal no que concerne ao PIB, este vem sofrendo oscilações, isto resultante da crise económica, entretanto este vem se recuperando ano após ano, como se pode verificar no gráfico abaixo, este crescimento é notável a partir de 2016 e um dos fatores que contribuiu na evolução pode ser explicado pela diminuição da população em Portugal e a exposição da economia portuguesa ao exterior.

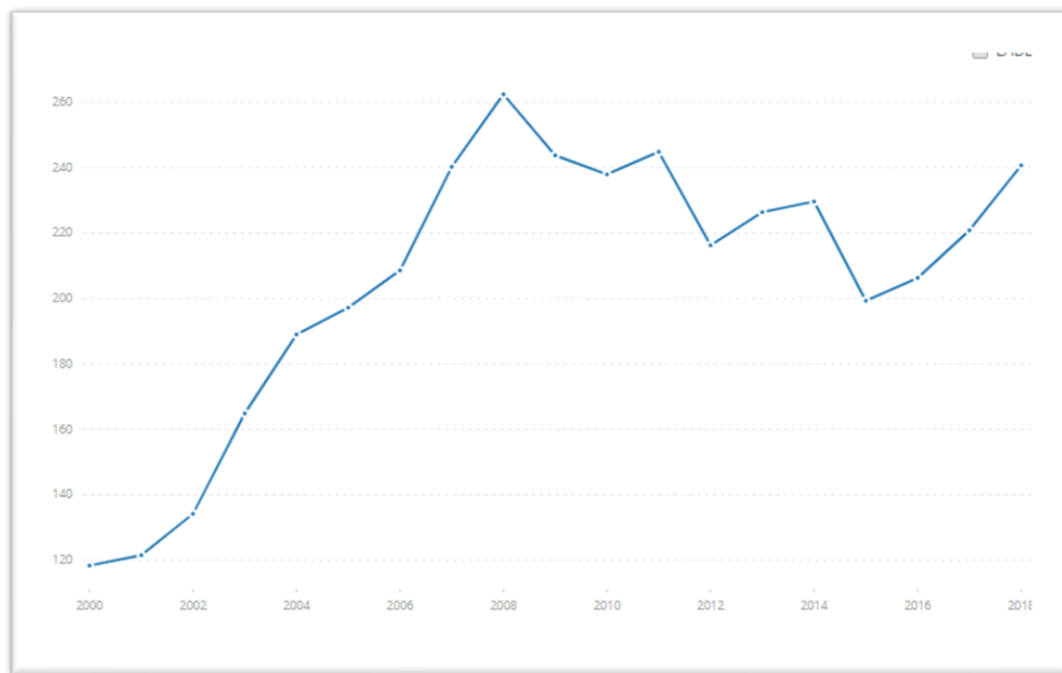


Ilustração 8. Gráfico da evolução do PIB português. Fonte: Data world bank

Relativamente às taxas de desemprego em Moçambique, estas têm vindo a desacelerar como ilustra o gráfico e prevê-se que a diminuição continue nos próximos anos, devido a vários projetos que têm surgido no país. Por outro lado, em Portugal a taxa de desemprego também tem sido estável, registando continuamente um decréscimo em relação aos anos anteriores como mostra o gráfico, resultado da melhoria do mercado de trabalho. De mencionar que ambos países tiveram uma taxa de inflação baixa no ano de 2018. Contudo, com estes indicadores de diminuição da taxa de desemprego e a diminuição da taxa de inflação, perspetivam um clima de confiança para avançar com o lançamento da rota pois representam um poder de compra por parte dos consumidores.

Ilustração 9. gráfico da taxa de desemprego em Moçambique. Fonte: The global economy

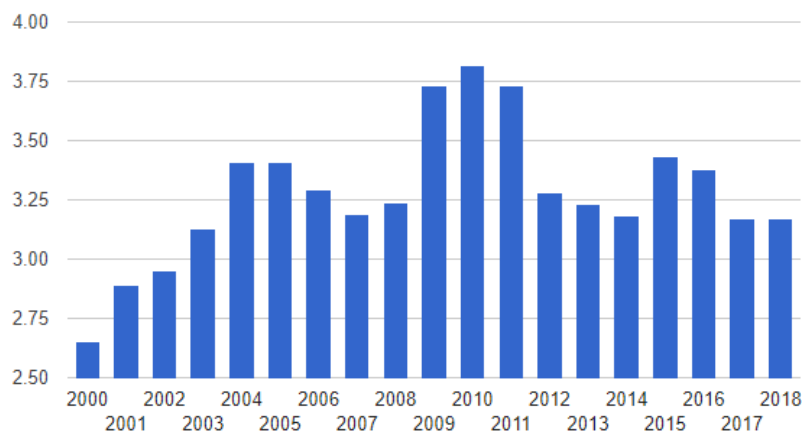
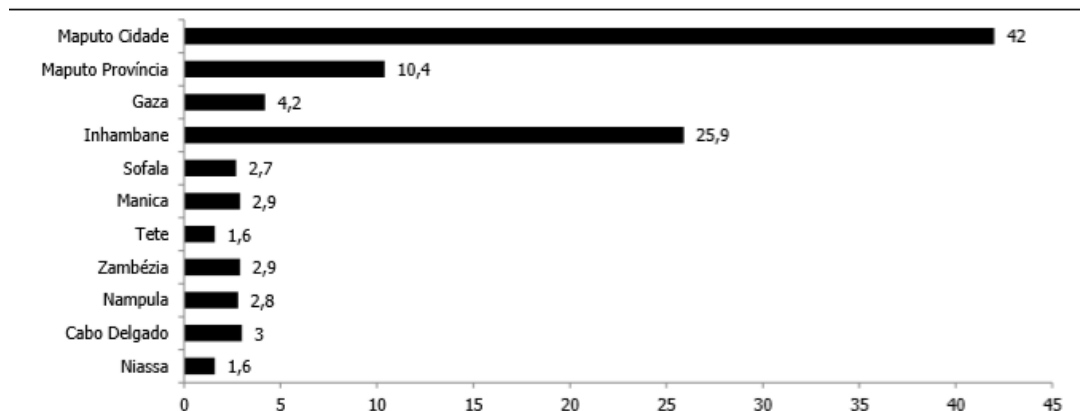


Ilustração 10. gráfico da taxa de desemprego em Portugal. Fonte: Jornal O Publico

No âmbito do **turismo**, em 2018 Moçambique registou um aumento significativo no setor, proporcionando receitas maiores em comparação aos anos anteriores, isto devido a reformas que o governo tem introduzido no setor atraindo mais turistas ao país, de igual forma aumentou também número de postos de trabalho na área de restauração, alojamento e agências de viagem. Numa conferência internacional de turismo baseada na natureza que teve lugar na capital Maputo, o Ministro da Cultura e Turismo, revelou que o governo escolheu cinco destinos para o investimento no turismo a mencionar: Maputo, Vilanculos, Gorongosa, Quirimbas e Niassa, destinos estes prioritários pois são os que contem maior fluxo de turistas por causa da combinação de segmentos turísticos como praia tropical, ecoturismo, e a vida cosmopolitana das cidades.

Referir que em 2018 o turismo proporcionou uma receita de 241.8 milhões de dólares em relação a 2015 com 196 milhões, segundo o site Diário Imobiliário e Plataforma.

Ilustração 11. Gráfico da estrutura total de dormidas por província, nacionais e estrangeiros. Fonte: INE Moçambique



De acordo com o gráfico apresentado, pode-se verificar que Maputo é a cidade mais frequentada pelos turistas, o que irá favorecer a prosperidade da rota, por ser a capital, estão lá centradas várias infraestruturas para satisfazer a procura, não só, a localização de Maputo face a os pontos turísticos mais visitados, como Inhambane e Ponta do Ouro, fazem acreditar no potencial da rota.

Segundo o jornal Observador, desde 2015 que Portugal tem vindo a prosperar no turismo, com receitas cada vez mais a subirem, contabilizando os 16,6 mil milhões de euros em 2018, e sendo esta a maior atividade económica do país. Conhecida como o país da capital do sol, com um clima ameno em relação aos outros países da Europa, Lisboa é o destino escolhido pelos turistas, não só pela sua hospitalidade, mas também pela sua cultura. Este setor já proporcionou 328,5 mil empregos para os residentes.

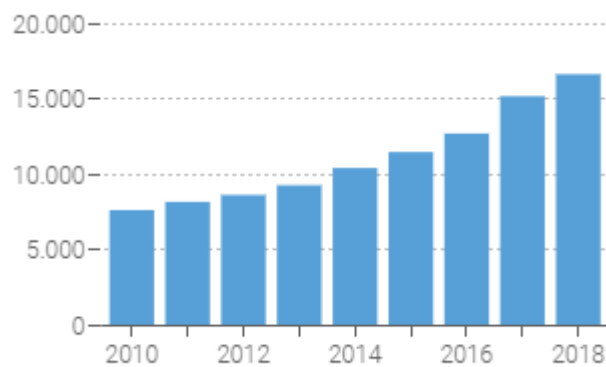


Ilustração 12. Evolução da receita do turismo em Portugal. Fonte: Observador

3.1.2. Indicadores Politico-Legal

Como o próprio nome indica, este encontra-se ligado a normas e legislações que afetam o mercado, neste caso irá se mencionar alguns aspetos positivos sobre a regulamentação moçambicana e portuguesa para o setor da aviação bem como outros fatores que ligados a política:

- No final de maio de 2018 o governo aprovou o novo Regulamento sobre a Concorrência nos serviços de transporte aéreo de Moçambique que estabelece boas práticas competitivas no setor, dando espaço a outras companhias aéreas de poderem entrar no mercado, tanto que agora a Ethiopian Airlines está a atuar no espaço moçambicano, efetuando voos domésticos, um fenómeno que a sensivelmente 3 anos atrás não era possível.
- Outro fator primordial para o sucesso da rota foi que a LAM finalmente saiu da lista negra da União Europeia depois de ter cumprido todas as exigências de segurança.
- Um aspeto negativo na política moçambicana é que a companhia aérea está a passar por uma instabilidade depois das eleições em outubro de 2019, entre as forças da oposição e o partido no governo. A norte do país, também se vive um clima instável, com ataques de grupos armados a civis depois do arranque do projeto de gás natural. Porém nenhum desses fatores irá contribuir negativamente para o sucesso da rota. Para o caso de **Portugal**, por este fazer parte da União

Europeia, não tem poder independente sobre a regulamentação na aviação, isto cabe a uma decisão de uma agência que regula este setor criada pelo Parlamento Europeu, e com isto podemos indicar alguns fatores positivos:

- A desregulamentação do espaço aéreo, porém companhias estrangeiras para poderem entrar no espaço aéreo europeu devem preencher requisitos de segurança estipulados pelas autoridades competentes;
- O clima político português encontra-se estável. Portugal e Moçambique têm uma relação diplomática amigável, uma vez que ambos os países fazem parte da CPLP e no século XX Moçambique foi um território ultramarino português, onde em 1975 ganhou a independência, mas isso não fez com que ambos países se desligassem completamente tanto que há uma grande comunidade portuguesa a viver em Moçambique e vice-versa, o que foi um fator impulsionante para a reabertura da rota.

3.1.3. Indicadores Socioculturais

Estes indicadores estão relacionados com os valores e estilos de vida que se traduzem ao longo da vida das pessoas, Moçambique tem crescido pouco a pouco e com isso dá espaço ao surgimento de diferentes níveis sociais, apesar da maior parte da população ser pobre. No entanto, os de classe social média é que detêm o poder de compra, e o fenómeno viagem que já ganhou notoriedade devido ao “boom” da aviação. A seguir iremos mencionar alguns fatores socioculturais importantes:

- Acordos entre Moçambique e Portugal no setor da educação, como regimes especiais oferecidos pela embaixada de Moçambique, fizeram com que muitos estudantes imigrassem para Portugal;
- Continuação da tendência crescente para viagens de lazer;
- Surgimento de projetos e constantes investimentos em Moçambique;
- População hospitaleira e solidária;
- A culinária Moçambicana;

- Clima tropical em todo ano, acessibilidade a praias com águas mornas;

Em **Portugal** é costume fazer viagens, pois com o surgimento das companhias aéreas de baixo custo, e o fato de haver a liberdade do movimento de pessoas pela comunidade europeia, permitiu que quase todas as classes sociais pudessem de alguma forma conhecer os países dentro da comunidade, mas há sempre a necessidade de explorar além fronteiras, e esta tendência está cada vez mais crescente com companhias a abrir novas rotas para todos os cantos do mundo. No que respeita a indicadores importa ressaltar os seguintes aspetos:

- Nichos de mercado com mais propensão para viajar, nomeadamente jovens e pessoas de idade média, com intuito de lazer e negócios.
- A acessibilidade em conhecer outros países da comunidade europeia;
- A cultura folclórica portuguesa, e a famosa culinária;
- Os pontos históricos de Portugal como o Santuário Mariano de Fátima.

3.1.4. Indicadores Tecnológicos

A tecnologia tornou-se num fator muito importante para o sucesso de qualquer negócio, pois ele tem sido o motor de transformação, a um ritmo acelerado no mundo. Por ser um país subdesenvolvido, Moçambique está aos poucos a migrar para esta nova era, principalmente depois da criação da feira anual MozTech, que é uma conferência onde empresas divulgam as tendências tecnológicas para contribuir no desenvolvimento do país. O aumento do consumo das tecnologias e internet através dos *smartphones*, *tablets*, permitiu uma ampla acessibilidade nas transações comerciais, bem como minimização de custos as linhas aéreas.

- A LAM disponibiliza de uma plataforma online onde os clientes podem comprar o bilhete, e fazer o check-in. Para além de disponibilizar outros produtos e serviços. Infelizmente no que toca a indústria da aviação em Moçambique, estes ainda não atingiram o nível no qual Portugal está, para todo processo de embarque ainda usam o método antigo. Os aeroportos não estão equipados com tecnologia de ponta que possam tornar o processo fácil e rápido para os passageiros.

Já em **Portugal**, o cenário é completamente diferente, a era tecnológica já se inseriu e está cada vez mais a um ritmo crescente acelerado, como de exemplo temos os telemóveis 5G, a realidade virtual e a ética e privacidade digital, contudo iremos a seguir descrever alguns indicadores:

- O uso da tecnologia como *smartphones* com aplicativos para planearem as viagens online;
- Tecnologia aeroportuária para facilitar no processo de embarque, como *baggage drop*, *self-checkin*, *e-gates* e Scanners de corpo inteiro;
- Avanços na aeronáutica que permitiram o aumento da eficiência e desempenho dos aviões possibilitando a redução do consumo de combustíveis.

3.1.5. Indicadores Ambientais

Estes indicadores referem-se como o nome já diz a questões do ambiente relacionado com o clima, aquecimento global e a saturação no turismo.

- Para o caso de Moçambique, este deu passos importantes e significativos na construção, aprovação e desenvolvimento de um quadro jurídico sobre a proteção do ambiente, e com isso a criação da Lei do Ambiente que tem como objeto a definição das bases legais para uma utilização e gestão corretas do ambiente e seus componentes, com vista à materialização de um sistema de desenvolvimento sustentável no país, mas isso não irá afetar negativamente pois não existe nenhuma lei sobre a poluição sonora ou ambiental para a indústria aeronáutica.

Moçambique ainda não atingiu a saturação no turismo, visto que ainda estão a se fazer esforços para que este aumente.

- Em Portugal as normas e regulamentos sobre a poluição sonora e ambiental, bem como crescentes imposições de procedimentos de *safety* e *security* afetam negativamente o setor.

No setor do turismo, Portugal tem sido um dos países mais visitados da Europa, provocando assim saturação em 3 “Regiões” como Lisboa, Porto e Algarve, os quais são os pontos turísticos mais visitados.

3.2. SÍNTESE

Após uma análise exaustiva dos fatores económico-legais de ambos destinos, constatou-se que há espaço para o sucesso da rota pela LAM, visto que a economia tende a crescer devido a investimentos e atividades socioeconómicas existentes entre Portugal e Moçambique, o poder de compra dos passageiros acompanhado com desejo e a tendência de conhecer outras culturas devido ao boom da aviação, e o fato de não existir restrições na lei que impeçam a companhia de voar para o espaço europeu. Olhando para o lado migratório dos passageiros, principalmente para a atividade de lazer, Portugal tem o maior fluxo nas épocas compreendidas entre junho e setembro devido à estação de pico que é o verão e Moçambique nas épocas compreendidas de novembro à fevereiro que coincide com a época festiva de natal e final de ano, fazendo com que o movimento migratório dos passageiros seja balanceado.

A análise PESTEL como sendo um diagnóstico da situação dá uma previsão de prosperidade, viabilidade ou não da companhia através da análise de fatores essenciais que regem o funcionamento de uma empresa no setor pretendido, ou mesmo o sucesso de uma rota aérea, permitindo a companhia aérea traçar estratégias.

CAPÍTULO IV -ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Para efetuar uma análise da concorrência elaborou-se um estudo sobre a rota e das principais companhias aéreas a voarem neste percurso. Salientar que nesta rota existem 6 companhias a oferecerem voos, todas com partida de Maputo, sendo que uma companhia faz voos diretos e outras tem em seu percurso de viagem trânsito em seus respetivos *hubs*.

Para ser possível efetuar este estudo recorreu-se à análise de dados retiradas da IATA, no qual se abordou variáveis de análise estatística diretamente relacionada com o estudo da rota, relativamente a número de passageiros, receitas e tarifas praticadas pelas companhias aéreas.

4.1. Principais Concorrentes e Estratégia

No estudo elaborado foram selecionadas operadoras que mais voaram para Lisboa e Maputo, onde se destacam:

- Emirates;
- Ethiopian Airlines;
- LAM – Linhas Aéreas de Moçambique;
- TAAG - Linhas Aéreas de Angola;
- TAP – Air Portugal;
- Turkish Airlines.

Estas seis companhias são as que têm uma taxa de utilização frequente pelos seus passageiros, tendo a LAM sofrido decréscimos ao longo dos anos e a TAP viu aumentar exponencialmente o número de passageiros nos últimos anos, chegando até a liderar a rota. No caso da TAAG, os números foram flutuando ao longo dos anos, sendo que em alguns anos o número de passageiros foi variável.

CÓDIGO IATA	NOME DA COMPANHIA AÉREA
EK	Emirates
ET	Ethiopian Airlines
TM	LAM – Linhas Aéreas de Moçambique
DT	TAAG – Linhas Aéreas de Angola
TP	TAP – Portugal
TK	Turkish Airline

Tabela 4. Tabela de identificação das companhias aéreas pelos códigos IATA. Fonte: IATA

4.2. Análise do Movimento de Passageiros

Relativamente a figura abaixo verifica-se um decréscimo no número de passageiros nos anos de 2014 e 2016 que provavelmente possa ter sido fruto da desvalorização do metical causado pela crise que o país vivia, mas a partir de 2017 o cenário muda com a estabilização da economia, e o aumento exponencial de passageiros na rota cria a necessidade de incrementar operadores, o que também justifica a reabertura pela LAM.

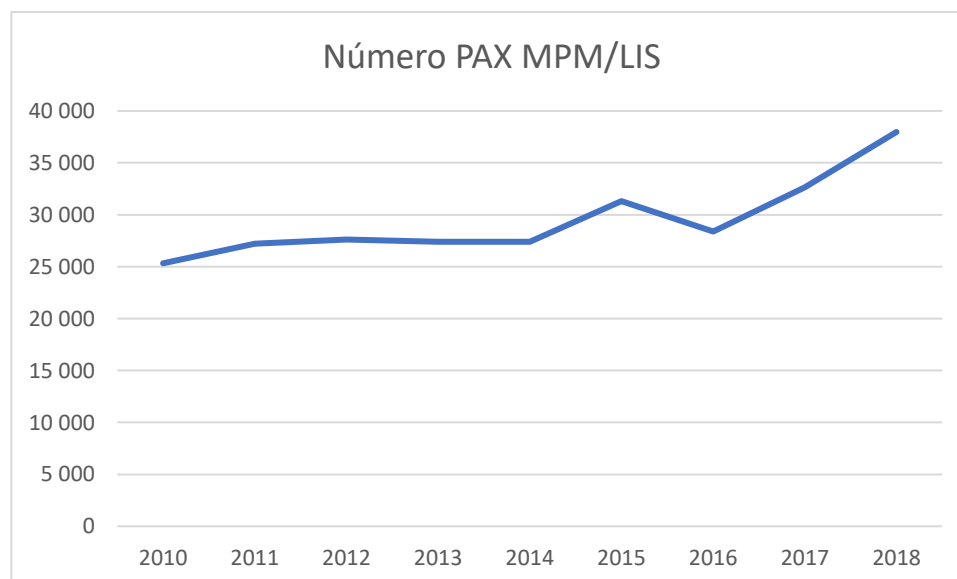


Gráfico 1. Número de PAX total - MPM/LIS. Fonte: base de dados da IATA

Para o gráfico correspondente a via Lisboa-Maputo o número de passageiros sofre um decréscimo no ano de 2012 e assim por diante apresenta uma leve oscilação no fluxo até ao ano de 2017 em que número de passageiros começa a crescer consideravelmente, porém, apesar das oscilações ao longo dos anos, o número de passageiros é maior em relação a rota contrária, podendo considerá-la uma rota mais estável. Em suma podemos dizer que há mais procura pelas companhias na rota Lisboa-Maputo, ou seja, passageiros externos do que a população interna para Europa.

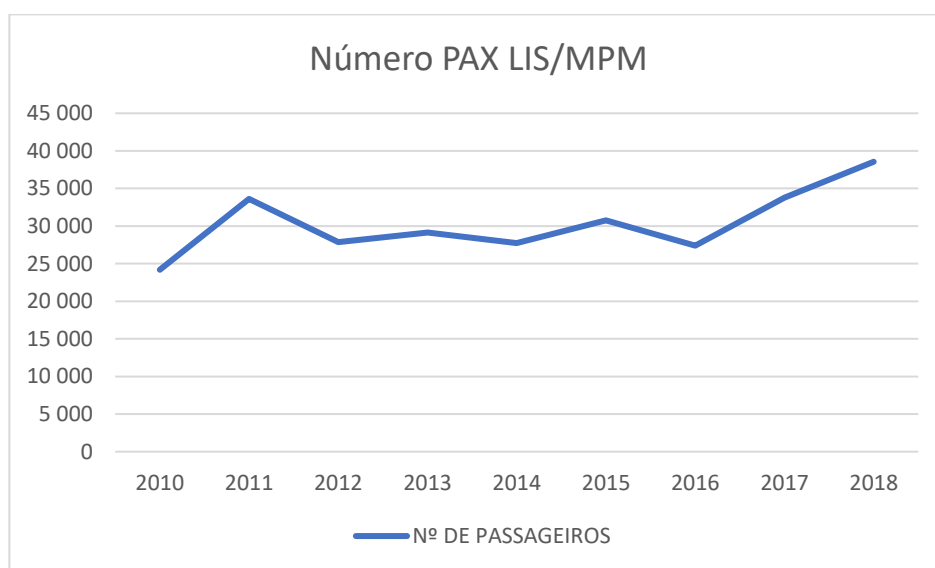


Gráfico 2. Número de PAX total - LIS/MPM. Fonte: base de dados da IATA

Comparando as duas situações antes das subidas em 2017, a procura esteve mais estável na rota Lisboa-Maputo, em que o número de passageiros flutua entre os 28000 e 30000, em comparação a rota contrária no qual permanece nos 26000, o que significa que as rotas tiveram diferentes flutuações nos últimos 6 anos, até que o cenário mudou a partir de 2017 em que ambos trajetos cresceram exponencialmente.

Conclui-se deste modo, que a tendência para o número de passageiros para ambas rotas é crescente, pois a procura é constante devido ao nível de investimentos em Moçambique por parte dos Portugueses e também a acessibilidade ao ensino superior em Portugal e turismo por parte dos moçambicanos, contudo, é de sublinhar que neste trajeto a TAP obteve o maior índice de passageiros transportados, pois é a única companhia que

explora a rota em voos diretos, entre o aeroporto de Lisboa e de Maputo, o que torna a viagem menos cansativa e mais eficiente para os passageiros.

A necessidade de analisar a concorrência é fundamental para a LAM projetar o seu posicionamento no mercado, bem como, conhecer as suas concorrentes diretas. A Turkish Airline não teve qualquer impacto nesta rota durante quatro anos, a Emirates e a Ethiopian Airlines revelaram-se concorrentes a partir de 2013, sendo responsáveis por um número considerável de passageiros transportados, como se pode verificar nos gráficos abaixo.

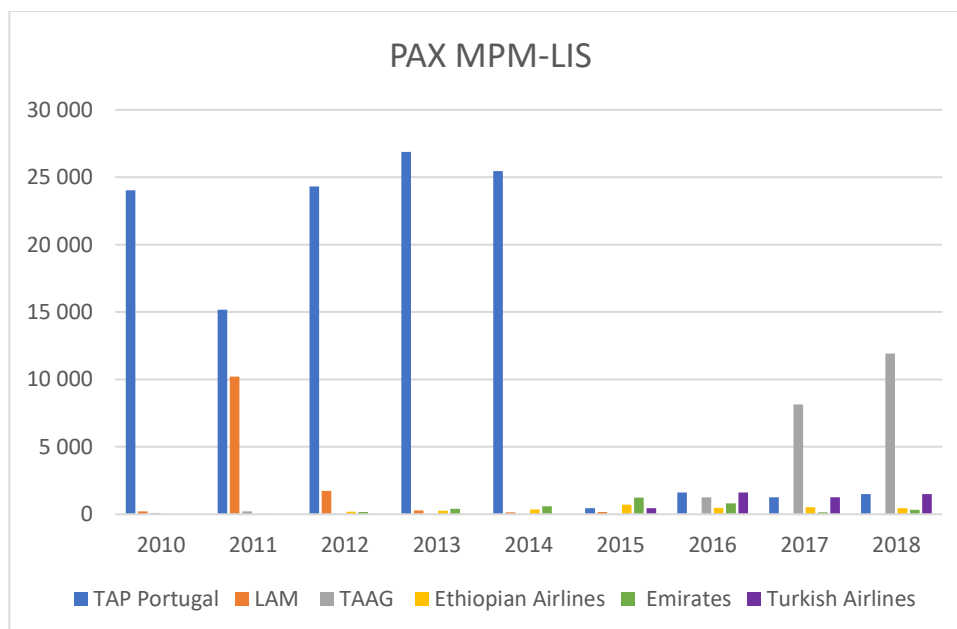


Gráfico 3. Número total de PAX por companhia aérea na rota Maputo-Lisboa. Fonte: base de dados da IATA

Contudo, pode-se concluir que as concorrentes diretas da LAM são a TAP e a TAAG face ao número de passageiros transportados ao longo dos anos, 26070 para TAP ao longo de 8 anos e 42859 para a TAAG.

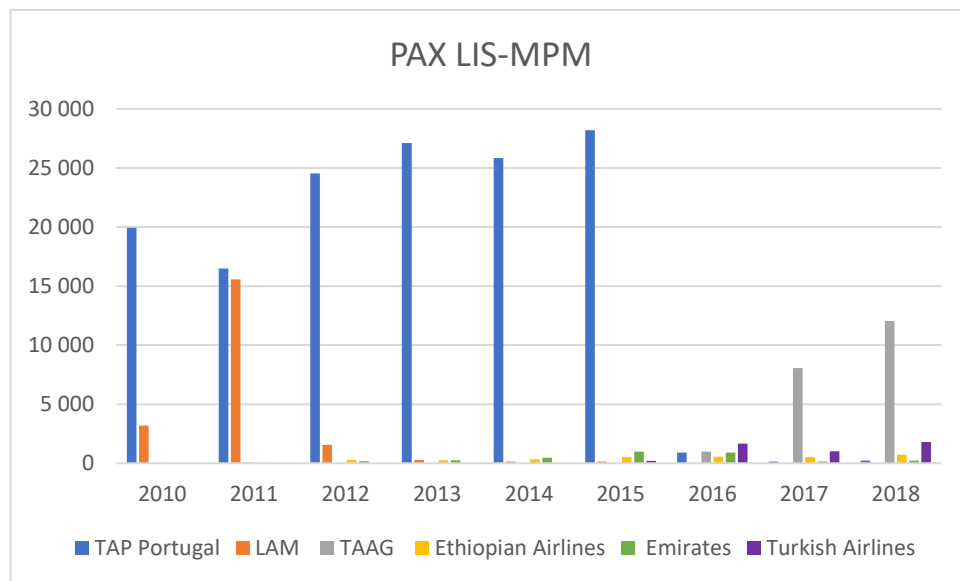


Gráfico 4. Número total de PAX por companhia aérea na rota Lisboa-Maputo. Fonte: base de dados da IATA

Entretanto, há que ter em conta outras companhias aéreas neste percurso que pouco a pouco estão a ganhar notoriedade, como é o caso da Emirates, Qatar e Turkish que oferecem este percurso com trânsito numa escala, é de acrescentar que estas companhias aéreas possuem a vantagem de serem consideradas umas das melhores do mundo em comparação com a TAP e com a TAAG, oferecendo preços competitivos e melhores serviços a bordo, o que agrada os olhos dos passageiros e pode representar uma grande ameaça para a LAM.

Ambos os gráficos mostram a procura na rota Maputo-Lisboa-Maputo nos últimos 8 anos e nas principais companhias e como podemos verificar a LAM pouco a pouco foi perdendo o lugar para suas concorrentes até que oficialmente em 2017 deixou de fazer voos nesta rota, porém mesmo antes de ser banida de voar dentro do espaço europeu, a LAM perdia em grande escala para a TAP e TAAG, na qual esta última lidera no número de passageiros transportados nos últimos anos.

4.3. Análise do Volume de Receitas

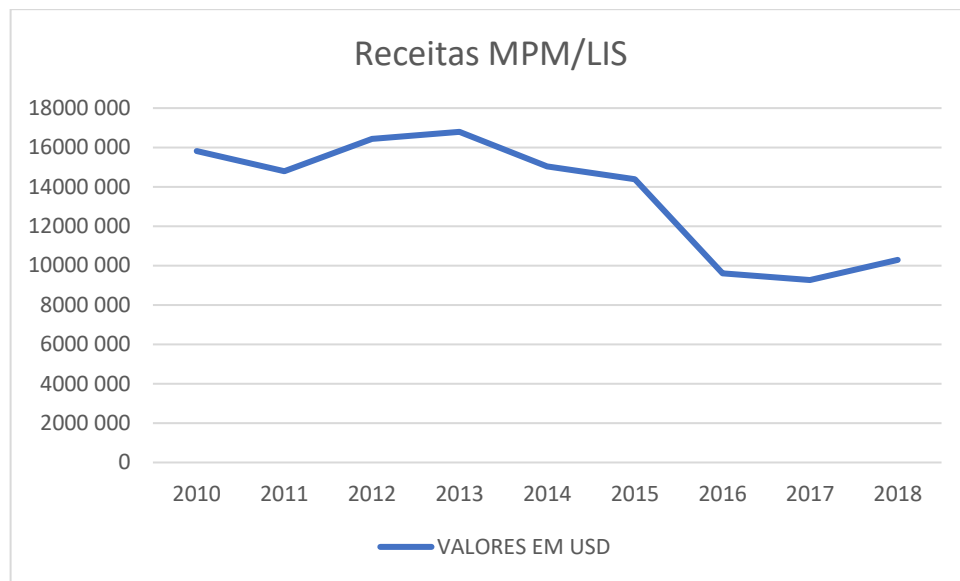


Gráfico 5. Volume de receitas em USD/ano das principais companhias. Fonte: base de dados da IATA

Ambos os gráficos apresentam o mesmo comportamento quanto a flutuação, como o número de passageiros foi diminuindo ao longo dos anos na rota LIS/MPM e vice-versa, também a receita foi decrescendo, notando-se um ligeiro crescimento a partir de 2017 que foi o ano em que os passageiros começaram a ter mais afluência na rota, mas foi a rota LIS/MPM na qual apresenta maiores valores de receita em relação a rota MPM/LIS. É de se referir que a TAP foi a companhia líder nas receitas entre ambas rotas, o que pode significar uma forte concorrente para os planos da LAM

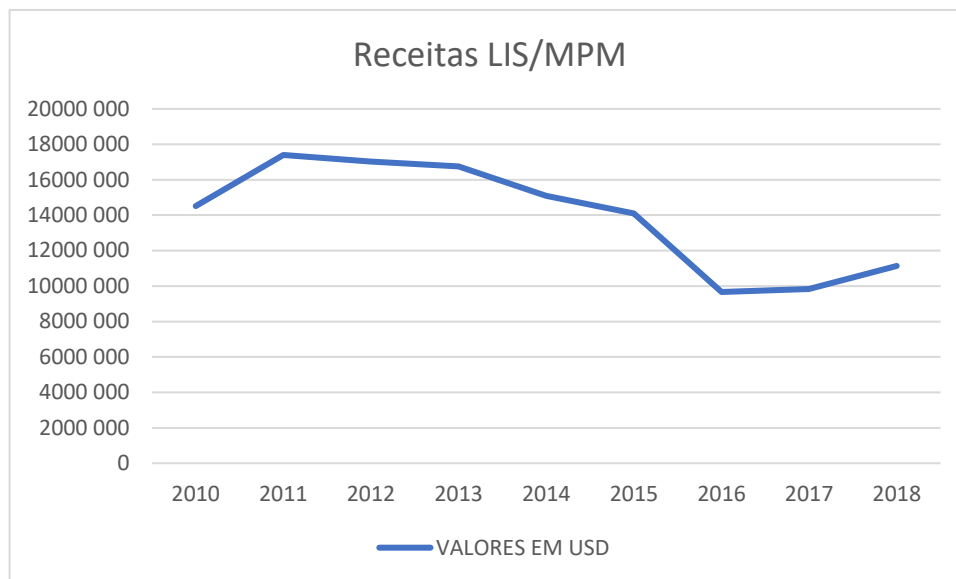


Gráfico 6. Volume de receitas em USD/ano das principais companhias. Fonte: base de dados da IATA

4.4. Análise da Tarifa

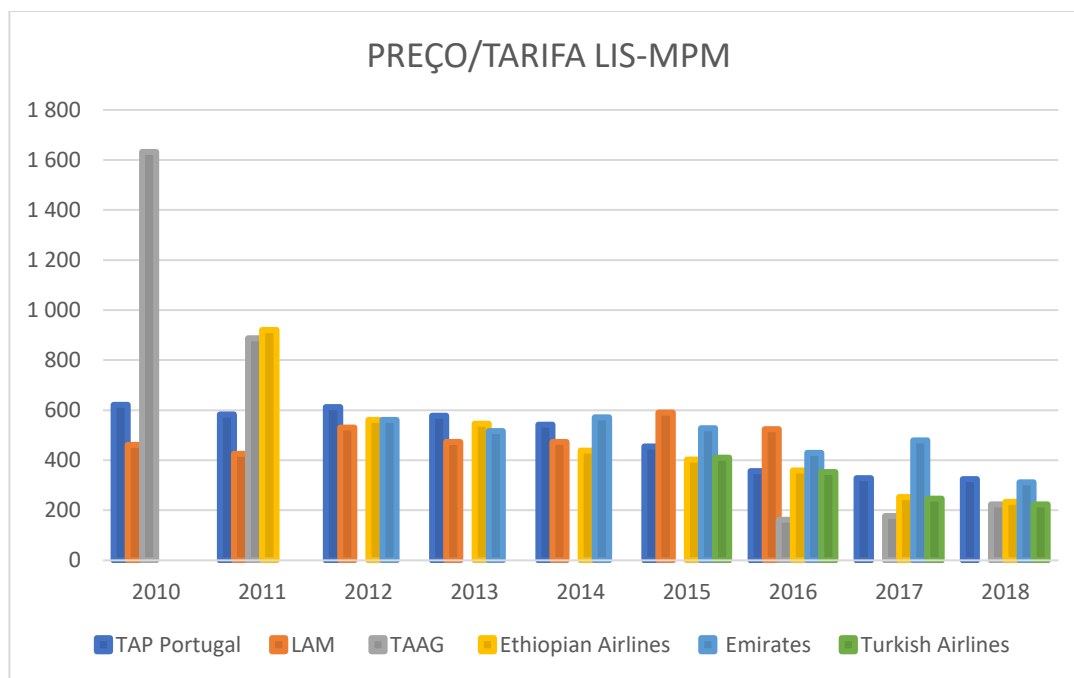


Gráfico 7. Preço da tarifa em USD/ano por companhia - Lisboa-Maputo. Fonte: base de dados da IATA

Após a análise dos dados obtidos para os preços da tarifa por companhia para a rota LIS-MPM, foi possível constatar que entre 2010 à 2011 a TAAG foi a companhia

que praticou o preço mais elevado na rota, vindo somente a praticar preços baixos entre 2016 à 2018 em comparação as outras companhias aéreas.

Contudo, nota-se que existe uma pequena disparidade entre os preços praticados pela TAP, Emirates e Ethiopian Airlines, porém a TAP é que apresenta tarifas ligeiramente mais altas. Em relação a Turkish Airlines, que entrou para a rota a partir de 2015 é a companhia que oferece tarifas baixas em comparação aos seus concorrentes até a data.

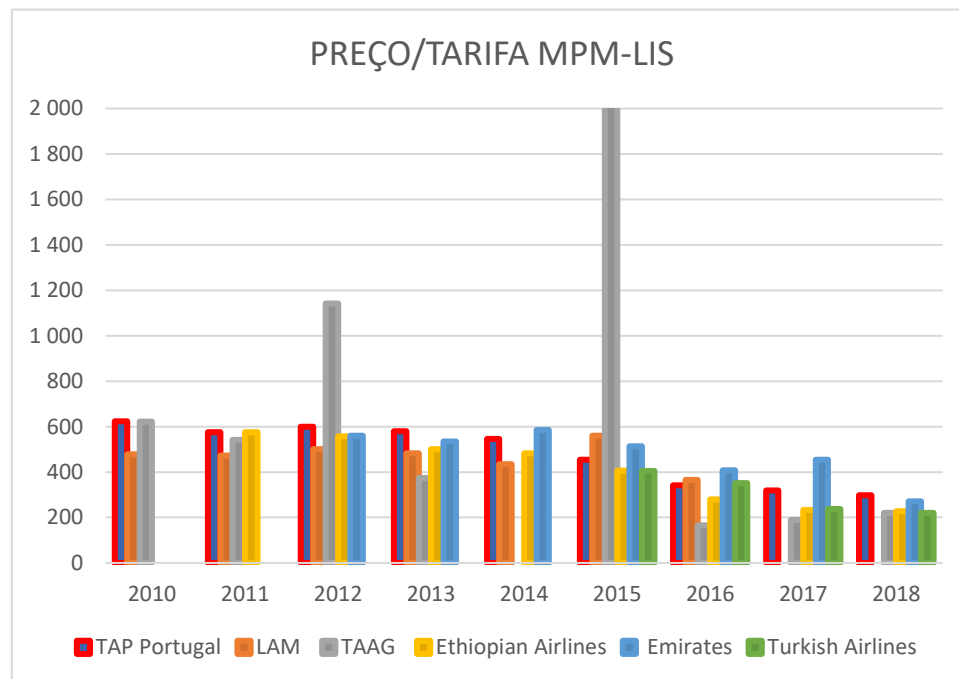


Gráfico. Preço da tarifa em USD/ano por companhia - Maputo-Lisboa. Fonte: base de dados da IATA.

Na rota MPM-LIS o cenário é semelhante, com a TAP sendo a companhia a liderar o preço das tarifas altas em relação as outras companhias, porem com a particularidade da TAAG registrar tarifas altas nos anos de 2012 e 2015.

Embora os preços das tarifas já sejam competitivos em termos de mercado, considera-se que a oferta da LAM irá apresentar preços mais competitivos nesta rota.

4.5. SÍNTESE

Para além da análise PESTEL, a análise da concorrência bem como a análise SWOT também fazem parte do diagnóstico da situação como sendo uma das etapas do plano de marketing, e ambos identificam fatores importantes para a organização que tem como objetivo perceber onde a empresa ou produto tem estado ultimamente, onde está

agora e para onde se dirige, considerando-se os planos da organização, os fatores externos e as tendências que a afetam. Kerin *et al* (2008) *apud* Carvalho (2017, p.31).

Contudo, nesta análise dos principais concorrentes da LAM concluiu-se que na rota MPM-LIS-MPM a companhia aérea que representa a maior concorrência é a TAP em termos de número de passageiros transportados, e com o fluxo de passageiros a emergir após uma queda nos anos anteriores, faz com que esta rota seja uma aposta promissora para o retorno na LAM.

CAPÍTULO V - ANÁLISE SWOT E MARKETING MIX

5.1. Contextualização das Cidades e Aeroportos

Com mais de 20 séculos de história, Lisboa, a capital portuguesa está situada junto ao rio Tejo. Com o sol quase sempre presente, a sua beleza única e singularidade arquitetónica são aclamadas além-fronteiras, bairros típicos (Baixa Pombalina, Belém, Bairro Alto, Chiado, Bica, Alfama e Mouraria), zona ribeirinha, casas de Fado, parques, jardins e miradouros, Lisboa oferece várias possibilidades para descobrir, visitar e desfrutar do vasto património natural, histórico e cultural da cidade.

Lisboa é rica em monumentos como o Castelo Medieval de São Jorge, Catedral Medieval Sé, Torre de Belém, Mosteiro dos Jerónimos, Panteão Nacional, Praça Terreiro do Paço e a Baixa são algumas das atrações turísticas que fascinam milhares de visitantes de todo o mundo. A gastronomia de Lisboa é muito influenciada pela sua proximidade do mar. Assim as especialidades tipicamente lisboetas são as pataniscas de bacalhau, peixinhos da horta, a sardinha assada no pão (principalmente na festa dos Santos Populares que ocorre durante o mês de junho), mas também celebra o campo tendo como um dos pratos icónicos o Cozido à Portuguesa. O doce mais famoso de Lisboa é o tradicional Pastel de Nata, confeccionado numa antiga fábrica na Freguesia de Belém, mais conhecido como Pastel de Belém. Fonte: Universidade de Lisboa 2019.

Os verões em Lisboa são ao rubro, pois é palco de eventos mundialmente conhecidos como festival Rock In Rio, entre outros festivais locais que contam com atrações internacionais. Para além dos concertos, Lisboa é uma cidade que tem rápido acesso a praias mais famosas de Portugal como é o caso das praias da linha de Cascais, Sintra e Costa da Caparica, que atraem também praticantes de surf e kitesurf.

Acrescentar também que Lisboa é a cidade mais populosa de Portugal, ocupa a 8ª posição dos países mais visitados na Europa e 12º lugar no mundo em 2019, segundo o site Observador

O centro de toda esta operação está localizado no Aeroporto Humberto Delgado também chamado de Aeroporto de Lisboa ou Aeroporto da Portela (código IATA: HDL/LIS, código ICAO: LPPT) que se situa maioritariamente na freguesia de Olivais, em Lisboa. É o maior aeroporto português em número de passageiros, sendo também o que regista o maior volume de tráfego e foi aberto em 15 de outubro de 1942.

É servido desde 1962, por duas pistas, uma com 3805 metros de comprimento e a outra com 2400 m, ambas asfaltadas e com uma largura de 45 m. Dispõe de dois terminais civis (T1 e T2) e ainda um terminal militar conhecido como “Aeroporto de Figo Maduro”.



Ilustração 13. Imagem do aeroporto de Lisboa. Fonte: Google imagens

Maputo é a capital e maior cidade de Moçambique, localiza-se na margem ocidental da baía de Maputo, no extremo sul do país, fazendo fronteira com a África do Sul e Suazilândia. É conhecida como a cidade das acácias em referência às acácias comumente encontradas ao longo de suas avenidas.

Com um clima tropical seco durante o ano todo, faz de Maputo uma cidade ideal para se visitar, com monumentos históricos deixados pelos colonos portugueses como a estação dos Caminhos de Ferro de Moçambique, Fortaleza da Nossa Senhora da Conceição entre outros pontos turísticos como o mercado central de Maputo, a Praça da Independência, a famosa Casa de Ferro e o Parque dos Continuadores. Maputo tem grande acessibilidade a praias mais populares de Moçambique, como a Ponta D'Ouro, a Ilha de Inhaca e Ilha dos Portugueses, e se preferir pode também conhecer a vizinha África do Sul, que fica apenas a poucas horas de carro.

A base cultural de Maputo é banto, mas outros elementos contribuíram para a formação cultural da cidade. A cultura portuguesa foi relevante nesta formação, tendo em vista que Portugal foi o país colonizador de Moçambique. Outras culturas, como a árabe, chinesa e indiana também tiveram uma contribuição significativa. Maputo possui uma cultura também muito influenciada pela África do Sul. A sua gastronomia é de “lamber os dedos”, rico em pratos de mariscos e verduras, fazem de Maputo um local ótimo para se visitar.

O *hub* das operações, encontra-se no Aeroporto de Maputo também conhecido como Aeroporto Internacional de Mavalane é um aeroporto localizado em Moçambique e serve a cidade de Maputo, capital do país. É o maior aeroporto de Moçambique. (IATA: MPM ICAO: FQMA).

A primeira aerogare foi inaugurada em 1940, ao km 7 da linha ferroviária para Marracuene, num local denominado Mavalane, ainda hoje um dos nomes usado pelo aeroporto. Quando este edifício se tornou pequeno para o tráfego, uma segunda aerogare foi construída e inaugurada em 1962 como parte do então denominado Aeroporto Gago Coutinho. Este edifício foi demolido em 2011 para dar lugar ao terminal doméstico de uma nova aerogare. O Aeroporto possui duas pistas que se cruzam, sendo a mais longa, 05/23, com 3.660m de comprimento e 45m de largura; e a segunda pista com 1700 m de comprimento e 45 m de largura. Fonte: google Wikipédia

A maioria dos destinos servidos pelo aeroporto são em África, mas os destinos intercontinentais mais utilizados são os voos operados pela Turkish Airlines para Istambul, Turquia; Qatar Airways para Doha, Qatar; Ethiopian Airlines para Etiópia e TAP Portugal para Lisboa, Portugal.



Ilustração 14. Imagem do aeroporto de Maputo. Fonte: Google imagens

5.2. Contextualização da Frota e Maximização do Espaço

Como referido anteriormente a rota será feita por um Airbus 340-300, um modelo novo para a companhia LAM cuja parte operacional será tratada pela HiFly, ou seja, esta rota será baseada no modelo de contrato *Wet-lease*, no qual o operador está encarregue de toda a parte operacional como avião, a tripulação, manutenção e seguros. A LAM irá suportar outros custos como combustível, taxas aeroportuárias e o pagamento pelas horas operadas pela HiFly, segundo o site Publituris.



Ilustração 15. A340-300 operado pela HiFly na rota MPM-LIS. Fonte: Google imagens

Este avião é utilizado por várias companhias internacionais pelo que não existem restrições ou constrangimentos no seu manuseamento, podendo as operações apoiadas pelos *handlers*, principalmente no aeroporto de Maputo. Este modelo também pode

facilitar no manuseamento das bagagens que poderá afetar de forma positiva no *turn-around*.

5.3. Pressupostos da Rota

Tendo em conta a exploração desta rota e análise do número de frequências das outras companhias, optou-se por uma frequência semanal de 3 voos a partir de Lisboa e Maputo respetivamente, tendo em conta os dados estatísticos do ano de 2018 que nos mostra um crescimento exponencial de passageiros transportados.

Feito o estudo da concorrência ficou estabelecido efetuar três voos semanais noturnos, nos quais quarta, sexta e domingo a partir de Lisboa e terça, quinta e sábado a partir de Maputo. De referir que se estabeleceu esses horários de forma que o passageiro possa disfrutar da estadia no destino de chegada, seja ela negócio ou lazer, porque com o tempo de voo entre a partida e chegada, fará com que o passageiro chegue pela parte da manhã.

No que diz respeito ao preço da tarifa estabeleceu-se os seguintes valores de acordo com as classes. Para a classe económica ficou estabelecida preços desde 308,05€, económica premium desde 611,47€ e executiva desde 1450,54€.

5.4. Análise SWOT

Embora tendo noção que o mercado da aviação se encontra em constante mudança, pretende-se conseguir manter o forte desempenho operacional que a companhia deseja alcançar. No entanto, é necessário fazer uma avaliação da envolvente em que a empresa está inserida, tendo em conta os seus pontos fortes e fracos que constituem o ambiente interno, bem como fatores fora do alcance do seu controlo que fazem parte do ambiente externo.

A análise SWOT é uma forma de monitorar o ambiente de marketing interna e externamente, sendo ele separado por forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Segundo Kotler e Keller (2015), uma unidade de negócios deve monitorar as principais forças macro ambientais e fatores microambientes significativos que afetam sua capacidade de obter lucros. Ele deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes e quaisquer oportunidades e

ameaças relacionadas. Bom marketing é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar com essas oportunidades.

Existem três principais fontes de oportunidade de mercado segundo Kotler e Keller (2015), no qual a primeira é oferecer algo que está em falta, a segunda é fornecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior e a última é oferecer um produto ou serviço totalmente novo. Os autores também explicam que os profissionais de marketing devem ser bons em identificar oportunidades, considerando os seguintes pontos:

- Uma empresa pode se beneficiar das tendências convergentes do setor e introduzir produtos ou serviços híbridos novos no mercado;
- Uma empresa pode tornar um processo de compra mais conveniente ou eficiente;
- Uma empresa pode personalizar um produto ou serviço;
- Uma empresa pode oferecer um produto a um preço muito mais baixo.

Com o avanço da indústria aeronáutica e da tecnologia, as companhias aéreas praticamente seguem os fatores acima descritos. As viagens hoje em dia, principalmente as de longo curso não são meramente transportar os passageiros de um destino ao outro, hoje eles podem usufruir a bordo de uma vasta gama de serviços e entretenimento, no qual poderá ter direito a um serviço comparado a um hotel 5 estrelas se for a pagar pela primeira classe. A entrada dos *low cost* também veio trazer esta competição das companhias aéreas pelo melhor preço, e a internet permitiu aos passageiros de fazer a compra das suas passagens de forma eficiente e cómoda, e com a reabertura desta rota irá permitir a LAM de cumprir com todos estes fatores, sendo que alguns estão em execução.

Uma ameaça é um desafio proposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que, na ausência de ações defensivas de marketing, levaria a menores vendas ou lucros. Kotler e Keller (2015). É necessário que esta crie planos de contingência, no caso desta rota, os possíveis planos para as ameaças detetadas encontram-se na tabela 4.

Os pontos fortes constituem os aspetos positivos, qualidades ou recursos que dão valor à empresa e melhoram a sua participação no mercado. Os pontos fracos são fatores da empresa que dificultam o seu desenvolvimento e podem causar uma perda de vantagem competitiva no mercado. Sendo assim, cada empresa deve avaliar seus pontos fortes e

fracos para então tirar proveito das oportunidades e reforçar planos de ação para o aumento dos resultados.

O plano de marketing elaborado será realizado com ações de curto, médio e longo prazo de forma a suprir ou melhorar as quebras e os serviços respetivamente, uma ação que deve contar com a colaboração de vários departamentos, uma vez que a atividade a desenvolver implica uma estratégia conjunta de toda a equipa para atender aos objetivos de crescimento e missão da LAM, e ao observar a evolução ou não desses objetivos, termos a oportunidade de efetuar as devidas correções ou melhorias. Numa análise interna e externa que influenciará a tomada de decisões encontram-se forças demográficas, económicas, socioculturais, para além da análise da rota e da sua envolvente, conforme veremos pela análise SWOT e estratégia do marketing mix.	
Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
▪ Aumento do número de passageiros na rota e número de frequências; ▪ Companhia de Bandeira Nacional; ▪ Apoio do Governo moçambicano; ▪ Estratégia de voos diretos; ▪ Orientação para o passageiro; ▪ Segmentação diversificada de passageiros; ▪ Modernização da aeronave; ▪ Preços competitivos	▪ Investimento elevado para promover a rota; ▪ Má reputação da empresa; ▪ Fraca gestão da companhia
Ações a Desenvolver	
➤ Campanhas publicitárias em ambos destinos; ➤ Serviço de alimentação a bordo ligado a gastronomia das cidades; ➤ Promover ofertas de X lugares a 300 euros; ➤ Participação dos membros da gestão em conferências de aviação; ➤ Fomentar a inovação	
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
▪ Revitalizar a imagem junto dos passageiros; ▪ Ser líder na rota MPM-LIS-MPM ▪ Potencializar o turismo em Moçambique	▪ Falta de adesão por parte dos passageiros; ▪ Forte concorrência com companhias de renome; ▪ A pandemia do Covid-19; ▪ Aumento do preço do combustível.
Ações a Desenvolver	
➤ Fazer alianças estratégicas com novos parceiros; ➤ Oferta de vouchers ou alterações sem pagamento de taxas devido a pandemia ➤ Melhoria contínua da qualidade dos serviços	

Tabela 5. Análise SWOT. Fonte: Elaboração própria

5.5. Objetivos de Marketing

Depois do diagnóstico da situação, a organização deve definir os objetivos a atingir tendo em conta o período estabelecido para a duração do plano de marketing. Os objetivos devem ser mensuráveis e detalhados relativamente à sua dimensão e prazo. Kotler (2012) *apud* Carvalho (2017).

Os objetivos são uma forma de afirmar a vontade da empresa e um comprometimento da organização em procurar alcançar os resultados pretendidos. McDonald (2000) *apud* Carvalho (2017).

Depois de ser realizada a análise SWOT da rota, é importante que se estabeleça os objetivos que a LAM pretende alcançar nos próximos três anos, que são um crescimento de 3% no transporte de passageiros, outros objetivos que a LAM também pretende atingir para além dos enumerados na seção de Oportunidades da análise SWOT são:

- A abertura de novas rotas dentro do espaço europeu;
- Crescimento da frota;
- Maior quota no seu *hub* principal entre todas outras companhias que fazem esta rota.

5.6. Marketing Mix

O marketing mix define as variáveis que permitem que a empresa ponha em ação a estratégia escolhida para obter os objetivos decididos. Sendo o marketing mix o instrumento fundamental do marketing, é necessário entender que cada variável é um conjunto de fatores/técnicas de intervenção e comunicação com o mercado e que o marketing é sobretudo uma metodologia de comunicação, mas também de intervenção direta. Mota (2018, p.22). O marketing mix foi definido por Neil Borden nos anos 1950 e, nos anos 1960, Jerome McCarthy apresentou a expressão os “Quatro P”. Os “Quatro P” representam as práticas na gestão de um produto: desenvolvimento do Produto, determinação do seu Preço, concretização da sua Promoção e escolha do canal de

Distribuição. O marketing mix é o conjunto de variáveis de marketing que a empresa utiliza para perseguir os seus objetivos de marketing no mercado-alvo. (Kotler, 2012 *apud* Carvalho, 2017, p.34).

Com isto tudo, Jerome McCarthy caracteriza quatro pontos de interesse que as organizações deverão seguir para atender aos seus objetivos de marketing que são os 4 p's: *product* (produto), *price* (preço), *place* (distribuição) e *promotion* (promoção).

Produto

O produto refere-se a um bem ou serviço que a empresa disponibiliza ou oferece ao mercado alvo tendo como objetivo a satisfação das necessidades e expectativas do cliente. Sendo assim o produto a oferecer será a rota MPM-LIS-MPM, com tarifas competitivas que será o fator chave na procura do consumidor pela LAM, a bordo da aeronave A340-300 com capacidade para 267 passageiros, que dispõe do melhor conforto e serviço, ideal para realizar um voo com aproximadamente 10 horas de duração, separada por três classes: a económica, económica premium e executiva.

De referir que não há qualquer tratamento diferenciado a bordo, todas as classes disponibilizam ao passageiro o direito a refeição, serviço de *in-flight entertainment* individualizado com uma grande oferta de filmes e música.

Preço

Na definição de preço, a empresa rege-se pelos seguintes aspetos: maximização da receita, maximização do uso e recuperação do custo, Kotler (2008) *apud* Mota (2018, p.24). O preço pode ser mais ou menos eficaz, não só por estar mais ou menos de acordo com as expectativas do consumidor, mas porque é também capaz de resolver os desejos e necessidades do consumidor. Resumindo o preço corresponde à quantia que o cliente está disposto a pagar pela aquisição do serviço e tem que ter em consideração a questão económica, e o impacto no público em geral e nos seus concorrentes quando se for a aplicar uma tarifa baixa.

O preço estabelecido no ponto 5.3 apresenta-se como o mais competitivo em termos de mercado, oferecendo aos passageiros valores atrativos para a conquista de mercado, e para a definição destes preços, a LAM teve em conta todos os custos

envolvidos, como os relativos ao *wet-lease*, a penetração no mercado, e os custos *overhead*.

Distribuição

São os métodos e técnicas que ajudam a que o produto se torne acessível ao consumidor, nesta medida terá que se harmonizar as exigências à oferta e possibilitar que o produto chegue ao canal de distribuição o mais rápido possível e a um preço mais competitivo para potenciar a sua venda. Desta forma utilizar-se-á canais de marketing direto como o Facebook, Instagram, Twitter, *outdoors*, agências de viagem e também o website da LAM, hoje em dia as pessoas encontram-se muito ligadas a internet, daí o propósito usá-lo para persuadir potenciais compradores, e este método revela-se eficaz pois ajuda a companhia aérea na redução de custos com comissões e agências de viagem. E para os canais de marketing indireto será feito através de parcerias com hotéis.

Promoção

Refere-se aos canais ou técnicas de divulgação do produto para persuadir potenciais clientes na compra do mesmo, ou seja, influenciar o passageiro a comprar o bilhete da presente rota. Para o efeito, recorrer-se-á a publicidades nos canais televisivos, marketing online, redes de transporte público para divulgação da rota, outro método que é tendência na divulgação de qualquer produto, é de recorrer à figuras públicas ou *influencers*, para a divulgação da rota em suas redes sociais.

5.7. SÍNTESE

A cidade de Lisboa é uma das mais visitadas da Europa, com seu clima ameno no inverno e temperaturas altas no verão, fazem dela a cidade ideal para se visitar. Para além das maravilhas gastronómicas e culturais, o aeroporto de Lisboa possui uma conectividade do seu *hub* excelente para os passageiros que queiram explorar outras cidades.

A capital moçambicana, Maputo, é rica em cultura e muito famosa pelos seus pratos tradicionais e mariscos, com temperaturas tropicais o ano todo e de fácil acesso às melhores praias e ilhas, fazem de Maputo o destino ideal para se visitar. O aeroporto de Maputo oferece voos a alguns países vizinhos, mas não possui uma vasta rede de rotas no seu *hub* como Lisboa.

Uma análise SWOT é um resumo da auditoria sob os títulos, Pontos fortes e fracos internos, relacionados a oportunidades e ameaças externas. Esta análise deve ser realizada para cada segmento considerado importante no futuro da empresa. A análise SWOT deve, se possível, conter apenas alguns parágrafos de comentários com foco apenas em fatores-chave. Ela deve conter declarações concisas, incluir apenas dados relevantes e importantes.

O marketing mix é considerado como o plano de ação para atingir os objetivos de marketing, composto por quatro elementos (preço, produto, promoção e distribuição) que podem ser controladas e utilizadas de forma a influenciar a resposta do consumidor perante o serviço apresentado, por isso, deve ser estudada de forma cautelosa, pois um erro mínimo pode resultar em uma resposta negativa por parte do público alvo.

CAPÍTULO VI: METODOLOGIA

6.1 – Introdução

Este capítulo tem como objetivo, identificar os principais métodos de investigação utilizados nesta dissertação, de modo a realizar não só a vertente da revisão de literatura, mas também a parte da pesquisa de campo, que procura complementar a teoria. Desta forma, procurou-se implementar ferramentas qualitativas, para que desta forma se obtivesse conclusões, as mais exatas e inequívocas possíveis.

6.2 - Contribuição da investigação

Conforme mencionado anteriormente, a estrutura deste trabalho está ligada a análise de fatores que se deve ter em conta ao elaborar um plano de marketing de uma rota aérea, tendo como estudo de caso a companhia aérea moçambicana, LAM, e todos elementos referidos, inclusive o modelo do plano de marketing utilizado para o presente caso, contribuem para alcançar os objetivos estabelecidos.

A contribuição desta investigação cinge-se com a realização de um estudo no âmbito do planeamento e gestão de uma rota, concretamente a rota Maputo-Lisboa, que demonstra as estratégias adotadas pelas companhias aéreas para o sucesso de uma rota, tendo como foco a companhia aérea LAM, que futuramente possa auxiliar no processo de tomada de decisão de qualquer entidade (individual e/ou coletiva) ou servir de exemplo para a elaboração de um trabalho académico de qualquer estudante na área de aeronáutica ou marketing.

6.3 - Enquadramento da metodologia

De seguida, serão abordados os principais métodos de investigação utilizados na respetiva dissertação, bem como os seus contributos para a mesma, sendo que a metodologia utilizada inclui: a entrevista e o estudo de caso.

6.3.1 – Entrevista

Uma entrevista remete para o processo de recolha de informação de determinado assunto/tema, consoante a descrição/interpretação do entrevistado acerca do mesmo. Rocha (2019).

A implementação da entrevista no processo de obtenção de dados/informação, referente à etapa de pesquisa de campo, permite verificar a presença de determinadas vantagens associadas à mesma, nomeadamente: em termos da forte adaptabilidade desta ferramenta, aos vários segmentos da população que se pretende estudar, da facilidade na recolha de elementos que não se encontram “definidos/apresentados” em documentos/relatórios (por exemplo, com base na experiência pessoal do(s) indivíduo(s) abordados, além de auxiliar na análise de atitudes/comportamentos em relação a certos tópicos. (Adaptado de Marconi e Lakatos (2004) *apud* (Rocha, 2019).

Em termos das limitações que possam surgir da utilização deste método, Moreira (2007) *apud* (Rocha, 2019 refere algumas desvantagens que assumem um papel de maior relevância, tais como: verifica-se um tempo de realização algo elevado (comparativamente, por exemplo, à aplicação do questionário), possível existência de problemas de comunicação entre o entrevistador e o entrevistado (línguas nativas e/ou dialetos diferentes, entre outros), bem como alguma probabilidade da ocorrência de discrepâncias aquando da apreciação da informação recolhida (“transferência” do diálogo para o papel).

Para esta dissertação foi aplicada a entrevista semiestruturada que é uma das formas de recolha de dados permitindo ao pesquisador extrair uma grande quantidade de dados e informações que possibilitam um trabalho bastante rico, caracteriza-se pela existência de um guião previamente preparado que serve de um apoio orientador ao desenvolvimento da entrevista.

6.3.2 – Estudo de Caso

O estudo de caso é uma das ferramentas metodológicas mais utilizadas a nível da investigação, no entanto, verifica-se a presença de diferentes abordagens relativamente à sua definição, bem como implementação, e apesar de existirem muitos autores e

definições na literatura, que por vezes podem criar confusão ao tentar entender o estudo de caso, temos entre os principais estudiosos, o Robert Yin, Sharan Merriam e Robert Stake. A seguir, procuramos demonstrar alguns elementos que caracterizam o ponto de vista dos autores, em relação à metodologia de investigação denominada estudo de caso.

Robert Yin – o autor apresenta duas definições que caracterizam o estudo de caso. Na primeira definição *o estudo de caso investiga um fenómeno contemporâneo (o caso) em seu contexto do mundo real*. A segunda definição aponta para o *design do estudo de caso e os recursos de recolha de dados como a triangulação de dados ajuda a abordar a condição técnica distinta pela qual um estudo de caso terá mais variáveis de interesse do que pontos de dados*. Para ele, um estudo de caso pode incluir um único caso ou múltiplos casos, pode ser limitado a evidências quantitativas e um método útil de avaliação.

Sharan Merriam – a principal característica que a autora apresenta para o estudo de caso é a sua limitação, ela vê “*o caso como uma coisa, uma única entidade, uma unidade em torno da qual existem limites*”, ela define o estudo de caso como “*uma descrição e análise holística intensiva de um fenómeno limitado, como um programa, uma instituição, uma pessoa, um processo ou uma unidade social*”. Ao fazer um estudo, o pesquisador deve ser capaz de traçar seus limites.

Robert Stake – para ele o foco está no que se estuda (o caso) e não como é estudado (o método), os pesquisadores devem ver o caso como “*um sistema limitado*” e investigá-lo “*como um objeto e não um processo*” e o caso em si é “*uma coisa específica, complexa e funcional*”.

A utilização desta metodologia de investigação permite, além de rever o estado de arte do setor aeronáutico, especificamente o setor de marketing aéreo, traçar estratégias para o bom funcionamento e manutenção da rota Maputo-Lisboa consoante a obtenção de dados e informações retiradas ao longo da pesquisa.

CAPÍTULO VII - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo revela-se de tamanha importância pois é nele que se irão apresentar respostas que vão fazer jus ao tema em questão. Aqui, dados obtidos através de entrevistas são analisados e interpretados de forma a corroborar com os objetivos estabelecidos. A pesquisadora também dá o seu parecer sobre as situações levantadas durante a pesquisa, mostrando a sua posição perante os argumentos expostos.

7.1. Apresentação e Análise das Entrevistas

De modo a conseguir a aproximação com os objetivos do trabalho e a revisão da literatura, foram realizadas entrevistas, com o intuito de constatar diferentes perspetivas associadas à reabertura da rota MPM-LIS pela LAM.

As perguntas colocadas encontram-se exemplificadas de seguida, e todas as questões tinham o mesmo intuito para os entrevistados:

1. Qual o benefício que a reabertura desta rota irá trazer para a LAM como também para a economia do país?
2. Para além dos projetos de gás que existem para Moçambique, e os moçambicanos na diáspora, existe um outro motivo para a reabertura desta rota pela LAM?
3. Qual é o perfil de passageiros que a LAM pretende atrair?
4. Qual é a sua opinião geral acerca da reabertura desta rota?

A seguir irá abordar-se as respostas recolhidas durante a entrevista aos funcionários da LAM, bem como as respetivas conclusões tiradas das mesmas:

1. Benefícios da Reabertura da Rota

R1: *"Mais tráfego de passageiros;*

- *Internacionalização da marca LAM;*
- *Maior oferta de lugares, o que significa que os passageiros vão ter mais alternativas de escolha, tanto em termos de preço, qualidade de serviço, conveniência de horário, datas, horas de voo, etc;*
- *Mais receitas para o País com possível turismo;*

- *Maior flexibilidade de recursos materiais, em particular os frescos devido a redução de horas e menos pontos de escala.”*

R2: *“A LAM tem a oportunidade de voltar a fazer voos internacionais e parcerias que trarão mais-valias, resgatarão a boa imagem que sempre foi referência a nível da satisfação dos seus clientes que consideram os serviços da companhia bastante bons, tripulação amável, simpática, humilde, gastronomia moçambicana excelente, fatores que tornam preferencial voar e sentir o calor de Moçambique e dos moçambicanos ainda à bordo. Certamente, a economia moçambicana cresce com bastante demanda e turismo a usufruir dos serviços nacionais desde a emissão das passagens aéreas que os transportarão quer a ir como a regressar.”*

R3: *“A rota abre o network da LAM para o melhor destino e com maior potencial de desenvolvimento. MIDT mostra que a rota em O&D tem cerca de 58 Mil (Confirmar) Passageiros/ano em cada direção e com potencial para aumentar. Poderemos investir em ligações para as Astúrias, Reino Unido e até zonas de França e Holanda. Pensamos que tem uma demografia a explorar que são os Nascidos e Crescidos em Moçambique Colonial, que querem visitar a “terra” depois de décadas e que podem estar em condições (WTP) e com disponibilidade (reforma) para o fazer neste momento. Em termos de progresso económico a contribuição desta rota vai criar postos de trabalho diretos entre moçambicanos e portugueses, não só para o transporte, mas também para o acolhimento e serviços aos que se deslocam de e para Portugal. Interessa acrescentar que no ramo do negócio de Grandes Projetos minerais e de agricultura, a rota também tem muito potencial, incluindo em carga aérea. Portugal pode passar a ser o entreposto de por exemplo flores e frescos em alternativa a Amsterdão.”*

Não há dúvidas que a reabertura desta rota pela LAM irá representar um marco para a economia moçambicana, uma vez que a tendência de viagens está a aumentar cada vez mais, e há uma grande oportunidade de pôr Moçambique no “mapa” de rotas turísticas, e com maior tráfego de passageiros de e para Portugal, mais postos de trabalho e oportunidades de negócio podem surgir na indústria do turismo, restauração e afins.

A LAM agora tem uma oportunidade única de revitalizar a sua imagem e ganhar a confiança junto dos passageiros moçambicanos e as autoridades europeias de aviação, uma vez que a sua reputação com a comunidade não é das melhores, e esta parceria com

a HiFly é o impulso de que a LAM precisa para tal. Uma vez conquistada a confiança, abre portas para a companhia aérea expandir as suas rotas, criar novas e frutíferas parcerias.

2. Outros Motivos para Reabertura da Rota

R1: *“Sim...essencialmente político. Lembre-se de que a rota em questão foi anunciada pelo Presidente da República numa visita efetuada a Lisboa a comunidade Moçambicana, num ano (2019) de eleições em que ele era um dos candidatos a sua própria sucessão.*

Porém não é único. O investimento Português em Moçambique estava a aumentar nas áreas de restauração, turismo, infraestrutura, mobiliário e tecnológico. O melhor produto (rota) estava a ser operada apenas pela TAP (por ser voo direto), mas os preços eram altos devido ao nível de ocupação.

Lisboa é um HUB (aeroporto de ligação para vários destinos). Tendo em vista outros investimentos em Moçambique (Carvão, energia, infraestrutura, areias pesadas), A LAM quis conjugar o facto de conhecer a rota, ter tráfego e atrair outro tráfego para esta rota (tráfego essencialmente vindo do Brasil e do resto do Brasil). ”

R2: *“Independentemente dos focos mencionados que, sem dúvida poderão impulsionar as expectativas de rentabilidade do negócio, esta rota fez sempre parte da estratégia comercial e prioritária da LAM, desde que a companhia existe. A interrupção que sofreu prejudicou bastante o negócio da LAM, pois trata-se de uma rota que foi sempre rentável.”*

R3: *“Como disse acima, a “Diáspora” Portuguesa de Moçambique antes de 1975 que pode querer visitar ou mostrar o país onde nasceram e cresceram aos filhos e netos. Para além de usar Lisboa com Hub de Sul de Africa para a Europa Ocidental e até América do Norte. Pode haver algum tráfego para Norte de África e Mediterrâneo. Queremos também oferecer conectividade para os países da região com particular ênfase sobre a África do Sul que tem emigrantes ou filhos de emigrantes portugueses.”*

Basicamente os motivos que se cingem à reabertura da rota são mais económicos tanto para LAM quanto para Moçambique. O território moçambicano é rico tanto em recursos naturais como em económicos e existe um grande espaço para exploração nessas áreas,

com a reabertura deste corredor, não só há possibilidades de atrair investidores para potencializar o que Moçambique tem de melhor, como também de garantir a vitalidade da LAM, visto que esta rota foi sempre rentável para a companhia.

Não obstante daquilo que vem a ser também o motivo da reabertura desta rota, os moçambicanos que residem na Europa anseiam por regressar a sua terra natal através da companhia aérea de bandeira nacional, uma vez que esta rota é somente feita por outras companhias com escalas nos seus respetivos *hubs*, sendo só a TAP a ter voos diretos, e agora com a volta da LAM, acrescenta ao leque de opções aos passageiros com preços competitivos, em uma companhia que se faz sentir em casa mesmo antes de lá estar, ou pode-se ponderar o sentido contrário, em que a LAM proporciona aos passageiros oportunidades de visitar seus familiares na diáspora e aproveitar o momento oportuno de poder explorar outros países da Europa.

3. Perfil dos Passageiros

R1: *“Corporate/Business/Negócio*

- *Académico;*
- *Lazer/familiar/cultural;*
- *Desporto.”*

R2: *“A LAM pretende atrair moçambicanos na diáspora, estudantes e expatriados, homens de negócio e turistas.”*

R3: *“O range é grande pois para além do corporate e governos, queremos atingir estudantes, emigrantes e os tais da “Diáspora” portuguesa. Em função do WTP queremos oferecer produtos diferentes e alguns am Bundle com visite Moçambique e África do Sul.”*

Apesar do foco ser mais para os moçambicanos na Europa, a LAM está suscetível de receber todo e qualquer tipo de passageiro. Aliás, o propósito de toda companhia aérea é de poder transportar passageiros, seja eles qual forem, porque a abertura de uma rota entre um ponto e outro, possibilita a criação de laços económicos, desportivos, de lazer ou de qualquer outro ramo de atividade.

4. Opinião Geral Sobre a Reabertura da Rota

R1: *“Penso que é cedo para retornar a rota. A uns anos atrás a LAM abandonou a rota porque os custos eram muito altos e estava a ter perdas significativas. Nessa altura voava para lisboa com um avião alugado a EUROATLANTIC (companhia portuguesa). A LAM pretende voltar a voar em parceria com outra companhia portuguesa [...] todas as companhias que voam na rota, estão a voar com equipamento próprio (avião próprio), diminuindo desse modo alguns custos com rendas/aluguer dos aviões [...] Os custos operacionais em Moçambique são altos, razão pela qual não temos companhias lowcost, inclusive no mercado regional (para países vizinhos de moçambique). Tivemos três que operaram na rota Maputo/Johannesburg/Maputo, mas saíram porque os custos são altos. Logo, se a Hifly notar que está a ter perda, vai sair da parceria. [...] Note que sendo um voo direto, os custos das passagens deveriam ser mais baixos que os voos com escala [...] Porém, não é o que vai acontecer, pois os voos com escalas vão continuar a ter melhores preços, porque essas companhias reconhecem que é penoso/fatigante para os passageiros e necessitam compensá-los de alguma forma. O pessoal de Marketing defende que o voo direto é melhor (e tem razão) por isso que devem pagar mais. Estando a retomar a rota, a LAM deveria incitar com tarifas de lançamento (tarifas de início de operação) para poder atrair clientes de forma que eles possam conhecer o seu produto/serviço, coisa que não está previsto que aconteça, chegando o preço a ser quase igual da TAP e mais alto que de outras companhias.”*

R2: *“Prevê-se a reabertura desta rota no momento certo, tendo em conta as previsões de demanda que se esperam para Moçambique face aos projetos de “Oil & gas”, a melhoria do ambiente de negócios e ainda o potencial de Turismo que o País tem. Entretanto, deverá haver um comprometimento direto do governo para materialização deste projeto, pois a LAM por si só não tem sustentabilidade financeira para garantir a abertura e continuidade do negócio, pior ainda com o impacto desastroso da pandemia da Covid-19 que afeta sobremaneira a indústria da aviação civil.”*

R3: *“De receio e encorajamento. As pessoas têm falta de confiança na nossa capacidade de repor a rota, mas com a parceria certa, podemos avançar com a mesma, sem grandes riscos financeiros. O Covid vai obrigar a repensar em algo de diferente ou complementar, mas é cedo para prevermos quão diferente será se assim for.”*

Realmente a reabertura desta rota é uma jogada arriscada, tendo em conta que a LAM não é vista com bons olhos pelos moçambicanos, devido aos atrasos, alguns problemas técnicos e até preços especulativos, e outros inúmeros casos que os passageiros já presenciaram e que puseram a companhia nesta situação. A LAM também tem tido problemas de gestão, o que levou a ter muitas dívidas no mercado e a pôr em causa a sua capacidade de sobrevivência financeira, principalmente aos olhos daqueles no qual a rota está a reabrir para (neste caso os moçambicanos na diáspora), tendo em conta que nesta rota competem também companhias mundialmente renomadas.

Contudo, pode-se dizer que há esperanças para que este cenário se reverta devido a parceria com a HiFly, uma companhia aérea portuguesa a prosperar no mercado da aviação, traz mais confiança e apazigua o receio que passageiros têm de voltar a voar com a LAM, pois é do seu conhecimento que a parte operacional é da inteira responsabilidade da HiFly, então acredito que esta estratégia adotada pela LAM foi das mais sábias para o seu regresso na rota.

Entretanto, apesar de ter sido uma boa alternativa fazer um *wet-lease* com a HiFly, não deixa de ser um investimento de grandes proporções financeiras com elevados custos, e como é do conhecimento de todos, a saúde financeira da LAM não é das melhores, por isso há necessidade do Estado moçambicano injetar mais dinheiro para o sustento da LAM e da rota em si, de forma que a mesma prospere e futuramente possa “voar com as próprias asas”.

A inauguração da rota estava prevista para o dia 31 de março do corrente ano, mas devido a falta de *slots* no aeroporto de Lisboa, foi adiado para dia 02 de junho, porém a pandemia do Covid19 obrigou que os voos fossem adiados para uma data ainda a anunciar, segundo o comunicado divulgado pela companhia aérea. Certamente, que este último foi um imprevisto faraónico que a LAM não estava a espera e que pôs em causa o seu grande retorno, mas garantem que assim a situação melhorar, irão retomar o projeto de ligação aérea entre Maputo e Lisboa.

CAPÍTULO VIII - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo engloba as várias conclusões provenientes da articulação entre o estudo da revisão da literatura e a pesquisa de campo realizada, procurando equacionar os resultados obtidos em ambas as partes, e respondendo aos objetivos específicos identificados na introdução do trabalho, seguida da definição das principais limitações do estudo e por último serão apresentadas algumas recomendações para estudos futuros.

8.1. Reflexão Crítica

Começando pelo primeiro objetivo estabelecido que era avaliar os fatores e motivações que levaram a reabertura da rota, e começando pela avaliação da envolvente em geral verificou-se que há uma tendência no aumento de números de passageiros nesta rota, devido ao aumento do seu poder de compra, a vontade de conhecer novas culturas conjugado com o boom da aviação, que permite que os passageiros possam ter um leque de escolhas no que concerne a companhias aéreas. Entre Moçambique e Portugal existe uma diplomacia amigável, o que facilita o tráfego de passageiros de e para fora da EU, tanto de lazer e negócios, como principalmente de estudantes, e Lisboa consagrou-se num *hub* que permite ligações para vários cantos da Europa, o que fez deste fator um grande atrativo para a reabertura da rota, não só, o turismo em ambos destinos está cada vez crescente.

Nesta rota competem sensivelmente seis companhias aéreas de renome, mas somente uma delas é que regista um maior número de passageiros transportados (mais de vinte e seis mil), a TAP Air Portugal, a única das seis que faz voos diretos e a principal concorrente da LAM, porém a estratégia da LAM é de captar a diáspora moçambicana como também turistas nacionais que vão visitar as terras lusas e investidores que estão interessados em criar negócios em Moçambique com a exploração de gás natural e outros recursos naturais, que na sua maioria constituem os passageiros transportados pelos concorrentes, e o principal motivo por detrás do planeamento da retoma da rota, sendo que há também espaço para passageiros com intuito de exercer outro tipo de turismo.

O outro objetivo procura explanar os impactos da reabertura desta rota para os setores do turismo e comércio que se cinge na criação de mais postos de trabalho, na medida que mais turistas migrem para desfrutar do que Moçambique tem para oferecer, ou seja, o a atividade de restauração, hotelaria, *rent-a-car*, atividades de lazer e afins,

crecerão cada vez mais na medida que os turistas vão aumentando. E com isso, o setor de transportes aéreos conjugado com o turismo irá crescer, a imagem da LAM será resgatada, permitirá fazer futuras parcerias com outras companhias aéreas, expandir suas rotas internacionais e finalmente reabilitar a sua situação financeira.

Contudo, para que o regresso da rota Maputo-Lisboa seja feita sem grandes percalços foi desenvolvido o plano de marketing que contém algumas ações e estratégias que procuram salvaguardar a realização e continuidade da rota, no qual uma delas centra-se na parceria com a HiFly e preços competitivos, em comunhão com os serviços oferecidos a bordo de forma a garantir a satisfação dos passageiros.

De salientar que os resultados obtidos vão ao encontro dos principais conceitos e princípios de gestão dos principais autores, referenciados nos primeiros capítulos da dissertação.

Os resultados são encorajadores e importantes ao nível para melhoria da tomada de decisão empresarial. De um modo geral, o trabalho visa em certa parte contribuir para o enriquecimento científico perante este tema, no panorama científico do mundo lusófono.

8.2. Limitações de Estudo

Em termos das limitações referentes à realização do estudo em causa, uma delas remeteu para o acesso limitado da revisão bibliográfica, tanto *online* como em formato físico, juntamente com algumas lacunas relativas à informação estatística recente, a título de exemplo dados estatísticos relativos ao ano de 2019.

Outra grande limitação do trabalho está relacionada com a pesquisa em campo, no que toca as entrevistas, verificou-se extremamente complicado adquirir, quase impossível entrevistar aos passageiros do voo MPM-LIS visto que o voo infelizmente por causa da pandemia do Covid-19, teve de ter sido adiado por uma data ainda a anunciar.

8.3. Novas perspetivas de investigação

Tendo em conta o carácter académico desta dissertação, e as limitações referidas anteriormente, existe ainda uma elevada margem para a continuidade e aprofundamento dos tópicos abordados, juntamente com a adição de novos planos e estratégias, e maior exatidão dos dados estatísticos, uma vez que o marketing e a indústria da aviação estão em constante evolução.

Pode-se também fazer um estudo mais aprofundado sobre os fatores internos e externos que regem a indústria aeronáutica, estudar a estratégia dos concorrentes e olhar pela perspetiva dos passageiros de modo que um plano futuro vá de encontro às necessidades pretendidas de modo a implementar um plano de marketing mais exato, garantir a continuidade da rota e auxiliar no processo da tomada de decisão.

Bibliografia

- Aeroportos de Moçambique, disponível em <https://www.aeroportos.co.mz/aeroporto-de-maputo> [acedido a 08.03.2020]
- Carvalho, Alex (2017) “*Plano de Marketing da M.P.STREET*”. p.27-34
- CH-Aviation (2020) disponível em <https://www.ch-aviation.com/portal/news/37070-route-network-update-for-lam-linhas-areas-de-moambique> [acedido a 03.01.2020]
- Correia, Teresa Mendes Moreira (2016) “*Plano de Marketing: Surf Training School*”, p.24
- Data World Bank (2020) disponível em <https://data.worldbank.org/> [acedido a 19.02.2020].
- Diário Imobiliário (2020), disponível em <https://www.diarioimobiliario.pt/Turismo/Mocambique-quer-multiplicar-45-vezes-receitas-do-Turismo> [acedido a 11.01.2020]
- Evans, Edward A. e Ballen, Fredy H. (2018) “*Eight Steps to Developing A Simple Marketing Plan*” p. 1
- Gil, A (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. Editora Atlas S.A, 4ª Edição, p. 137-142
- Guilherme de Amaro, H. e Dominguez, L (2016) “*Diagnóstico e recomendações estratégicas numa empresa de restauração: contributos da análise de Porter, SWOT e PESTEL*”, p.9, disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/87173/2/159722.pdf> [acedido a 09.01.2020]
- Google Wikipédia (2020), disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Aeroporto_Internacional_de_Maputo [acedido a 08.03.2020]
- IATA (2020) “*Boletim Estatístico*”, disponível em <http://www.iata.org> [acedido a 20.01.2020]
- Instituto Nacional de Estatística (2020), “*Estatística do Turismo 2016-2018*”, disponível em http://www.ine.gov.mz/estatisticas/estatisticas-sectoriais/turismo/estatisticas-do-turismo-2018.pdf/at_download/file [acedido a 11.01.2020]
- Jornal de Notícias (2019), disponível em <https://www.jn.pt/economia/mocambique-negoceia-parceria-com-tap-para-voos-diarios-lisboa-maputo-11383164.html> [acedido a 22.10.19]

- Kotler, Philip ; Keller, Kevin (2016) “*Marketing Management*”, 15ª edição. P.71
- LAM, disponível em <https://www.lam.co.mz/> [acedido a 11.12.19]
- Matos, Sara (2018) “*Plano de Marketing da Empresa Premier Service*”, p. 22-24, disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27880/1/Sara_Mota.pdf [acedido a 03.04.2020].
- McDonald, Malcolm (2015) “*Marketing Planning*” p.24
- NewsAvia (2019), disponível em <https://newsavia.com/tap-fez-voo-em-estilo-retro-entre-portugal-e-mocambique/> [acedido a 23.10.19]
- Oliveira, Hugo (2017). *Desenvolvimento de um Modelo de Otimização para Planeamento de Rotas de Companhias Aéreas*, disponível em https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/27896/1/ulfc121670_tm_Hugo_Oliveira.pdf [acedido a 22.01.19]
- O Observador (2019), disponível em <https://observador.pt/2019/09/04/portugal-sobe-a-12-o-e-alcanca-melhor-classificacao-de-sempre-em-ranking-de-competitividade-no-turismo/> [acedido a 19.02.2020]
- Porto de Maputo, disponível em <http://www.portmaputo.com/pt-pt/a-cidade-de-maputo/> [acedido a 08.03.2020]
- Plataforma (2020), disponível em <https://www.plataformamedia.com/pt-pt/noticias/sociedade/mocambique-regista-aumento-no-numero-de-turistas-e-nas-receitas-turisticas-11469857.html> [acedido a 11.01.2020]
- Público (2019), “*Comunicação Social*” disponível em <https://www.publico.pt/2019/10/08/fugas/noticia/regresso-linhas-aereas-mocambique-maputolisboa-levanta-voo-2020-1889296>. [acedido a 23.10.19]
- Público (2019), disponível em <https://www.publico.pt/2019/02/06/economia/noticia/desemprego-mantevese-67-final-2018-1860900> [acedido a 11.01.2020]
- PUBLITURIS (2019), disponível em <https://www.publituris.pt/2019/10/07/lam-retoma-ligacao-maputo-lisboa-em-marco-de-2020/> [acedido a 08.03.2020]
- Reis, F (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha*. PACTOR editora, 2ª Edição, p. 111

- Rocha, D (2019). *Análise Comparativa do Modelo de Negócio das Companhias Aéreas Legacy vs Low-cost: Um Estudo Empírico Aplicado à TAP Air Portugal e Easyjet*. - Dissertação de Mestrado.
- Sabre Blog (2020), disponível em <https://www.sabre.com/insights/4-considerations-airlines-must-make-when-planning-new-routes/> [acedido a 08.06.2020]
- Sapo24 (2020), disponível em <https://24.sapo.pt/atualidade/artigos/somos-menos-e-mais-velhos-a-evolucao-da-populacao-portuguesa-em-2018> [acedido a 09.01.2020]
- The Global Economy (2020), disponível em https://pt.theglobaleconomy.com/Mozambique/Unemployment_rate/ [acedido a 11.01.2020]
- Universidade de Lisboa (2019), disponível em <https://www.ulisboa.pt/info/cidade-de-lisboa> [acedido a 19.02.2020]
- Yazan, Bedrettin (2015). *Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake*, p.138, disponível em <https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2102&context=tqr> [acedido em 30.07.2020]
- Yin, Robert (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, 5ª Edição, p. 2.

ANEXOS

Guião da Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito de um estudo para a Dissertação de Mestrado, com o objetivo de obtenção de grau de Mestre em Gestão Aeronáutica pela Escola de Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, intitulado “O Planeamento e Gestão da Rota Aérea Maputo-Lisboa-Maputo: Um caso empírico aplicado à LAM – Linhas Aéreas de Moçambique.”

As respostas destinam-se única e exclusivamente ao presente estudo, sendo fundamentais para a realização do mesmo, garantindo assim confidencialidade total no tratamento das informações, pelo que se agradece a sua disponibilidade em responder às perguntas colocadas.

Área de entrevista: Linhas Aéreas de Moçambique

Dados Sociodemográficos:

Nome: Faizal Abdulgafar Sacugy

Idade: 51 anos

Cargo: Administrador Delegado da SMS Catering/ Assessor LAM

Duração no cargo: 2 anos

Data: 16 de Junho de 2020

Questões:

- 1- Qual o benefício que a reabertura desta rota irá trazer para a LAM como também para a economia do país?** *A LAM tem a oportunidade de voltar a fazer voos internacionais e parcerias que trarão mais-valias, resgatarão a boa imagem que sempre foi referência a nível da satisfação dos seus clientes que consideram os serviços da companhia bastante bons, tripulação amável, simpática, humilde, gastronomia moçambicana excelente, fatores que tornam preferencial voar e sentir o calor de Moçambique e dos moçambicanos ainda à bordo. Certamente, a economia moçambicana cresce com bastante demanda e turismo a usufruir dos serviços nacionais desde a emissão das passagens aéreas que os transportarão quer a ir como a regressar.*
- 2- Para além dos projetos de gás que existem para Moçambique, e os moçambicanos na diáspora, existe um outro motivo para a reabertura desta rota pela LAM?** *Independentemente dos focos mencionados que, sem dúvida poderão impulsionar as expectativas de rentabilidade do negócio, esta rota fez sempre parte da estratégia comercial e prioritária da LAM, desde que a companhia existe. A interrupção que sofreu prejudicou bastante o negócio da LAM, pois trata-se de uma rota que foi sempre rentável.*
- 3- Qual é o perfil de passageiros que a LAM pretende atrair?** *A LAM pretende atrair moçambicanos na diáspora, estudantes e expatriados, homens de negócio e turistas.*
- 4- Qual é a sua opinião geral acerca da reabertura desta rota?** *Prevê-se a reabertura desta rota no momento certo, tendo em conta as previsões de demanda que se esperam para Moçambique face aos projetos de “Oil & gas”, a melhoria do ambiente de negócios e ainda o potencial de Turismo que o País tem. Entretanto, deverá haver um comprometimento direto do governo para materialização deste projeto, pois a LAM por si só não tem sustentabilidade financeira para garantir a abertura e continuidade*

do negócio, pior ainda com o impacto desastroso da pandemia da Covid-19 que afeta sobremaneira a indústria da aviação civil.

Muito obrigado pela colaboração!

ENTREVISTA II

Área de entrevista: Linhas Aéreas de Moçambique

Dados Sociodemográficos:

Nome: Osvaldo De Sousa Soares

Idade: 42

Cargo: Delegado de Tete

Duração no cargo: 3.5 Anos

Data: 23 de Maio de 2020

Questões:

1- Qual o benefício que a reabertura desta rota irá trazer para a LAM como também para a economia do país?

- *Mais tráfego de passageiros;*
- *Internacionalização da marca LAM*
- *Maior oferta de lugares, o que significa que os passageiros vão ter mais alternativas de escolha, tanto em termos de preço, qualidade de serviço, conveniência de horário, datas, horas de voo, etc;*
- *Mais receita e divisas para o País com possível turismo;*
- *Maior flexibilidade de recursos materiais, em particular os frescos devido a redução de horas e menos pontos de escala;*

2- Para além dos projetos de gás que existem para Moçambique, e os moçambicanos na diáspora, existe um outro motivo para a reabertura desta rota pela LAM?

- *Sim...essencialmente Político. Lembre-se de que a rota em questão foi anunciada pelo Presidente da República numa visita efetuada a Lisboa a comunidade Moçambicana, num ano (2019) de eleições em que ele era um dos candidatos a sua própria sucessão.*

- *Porem, não é único. O investimento Português em Moçambique estava a aumentar nas áreas de restauração, turismo, infraestrutura, mobiliário e tecnológico. O melhor produto (rota) estava a ser operada apenas pela TAP (por ser voo direto), mas os preços eram altos devido ao nível de ocupação.*
- *Lisboa é um HUB (aeroporto de ligação para vários destinos). Tendo em vista outros investimentos em Moçambique (Carvão, energia, infraestrutura, areias pesadas), A LAM quis conjugar o facto de conhecer a rota, ter tráfego e atrair outro tráfego para esta rota (tráfego essencialmente vindo do Brasil e do resto do Brasil)*

3- Qual é o perfil de passageiros que a LAM pretende atrair?

- *Corporate/Business/negocio*
- *Académico*
- *Lazer/familiar/cultural*
- *Desporto*

4- Qual é a sua opinião geral acerca da reabertura desta rota?

Penso que é cedo para retornar a rota. A uns anos atras a LAM abandonou a rota porque os custos eram muito altos e estava a ter perdas significativas. Nessa altura voava para lisboa com um avião alugado a EUROATLANTIC (companhia portuguesa). A LAM pretende voltar a voar em parceria com outra companhia portuguesa, Hifly. Note que todas as companhias que voam na rota, estão a voar com equipamento próprio (avião próprio), diminuindo desse modo alguns custos com rendas/aluguer dos aviões. Essas companhias são (TAP, TAAG, Turkish, Qatar).

A LAM a nível doméstico tem custos altos e mercado critica pelos seus preços assim como regularidade de voos (que melhorou muito), excesso de pessoal, uniformização de frota. A orientação era consolidada o mercado interno para depois pensar na internacionalização. Porem, a LAM é detida pelo estado acima de 90% do seu capital social, onde a administração é nomeada pela entidade do governo que gere as suas participações no estado. Estando num ano de eleições, em campanha, o patrão para ficar bonito anunciou o retorno para Portugal, o país fora do continente Africano com maior presença de Moçambicanos.

Pelas minhas fontes orais, algumas etapas do processo para definição de uma nova rota (produto) ou retoma de uma rota não foram obedecidos. Sei que o acordo com a Hifly

*envolve partilha de custos, onde a companhia aérea iria assumir os custos do avião (combustível, handling, sobrevoos) e a LAM outros custos (catering, custos com sistemas de vendas etc). **Estou a espera que me mandem documentos para poder analisar com mais cuidado.***

Os custos operacionais em Moçambique são altos, razão pela qual não temos companhias lowcost, inclusive no mercado regional (para países vizinhos de moçambique). Tivemos três que operaram na rota Maputo/Johannesburg/Maputo, mas saíram porque os custos são altos. Logo, se a Hifly notar que está a ter perda, vai sair da parceria.

Note que sendo um voo direto, os custos das passagens deveriam ser mais baixos que os voos com escala em Luanda, Istambul, Qatar, etc. Porém, não é o que vai acontecer, pois os voos com escalas vão continuar a ter melhores preços, porque essas companhias reconhecem que é penoso/fatigante para os passageiros e necessitam compensá-los de alguma forma. O pessoal de Marketing defende que o voo direto é melhor (e tem razão) por isso que devem pagar mais. Estando a retomar a rota, a LAM deveria iniciar com tarifas de lançamento (tarifas de início de operação) para poder atrair clientes de forma que eles possam conhecer o seu produto/serviço, coisa que não está previsto que aconteça, chegando o preço a ser quase igual da TAP e mais alto que de outras companhias. Outra guerra está na franquias de bagagem, pois na altura do lançamento a LAM não concedeu melhores franquias de bagagem que as concorrentes. Lembro de que esta rota é culturalmente histórica, e pessoas querem viajar com presentes para seus parentes para além de produtos de venda.

Sei que a LAM pediu apoio ao seu acionista (estado) para subsidiar esta rota, pois a pressão foi mais do lado político do que comercial por parte da companhia. Não sei ainda o feedback e aguardo pelas informações. Lembro-a de que quando a LAM voava com equipamento próprio (avião próprio), as contas e rotas eram mais saudáveis. Os colaboradores mais velhos de todas as áreas falam com sorrisos nos lábios e brilho nos olhos do famoso DC-10. Logo, para a viabilidade desta rota tem de haver investimento por parte do acionista, em avião e inicialmente subsidiar a rota.

Outro aspeto está relacionado ao atendimento a bordo. Normalmente quando se escolhe uma companhia aérea espera-se ter a bordo um atendimento/carinho/cultura/sotaque/hábitos de um certo país. Nesta parceria com a

Hifly, foi imposto que a tripulação de cabine (comissários de bordo) seria metade Portuguesa, coisa que muitos Moçambicanos auscultados não viram com bons olhos. Queriam que toda tripulação fosse moçambicana. Tendo metade de tripulação Portuguesa, significa ter que ter custos em Moçambique com acomodação com essas tripulações.

A minha fonte na sede, informou-me que estamos a tentar fazer uma parceria com a Airbus, para nos cederem um avião e assim reduzir custos com a renda. Neste contacto com a Airbus, foi solicitado um estudo exaustivo da rota. Sendo eles uma entidade credível, sem influências políticas de Moçambique, esperamos que nos apresentem uma realidade do que a rota vai ser, para definirmos o nosso posicionamento:

- *Avançar por risco próprio*
- *Solicitar ao acionista que de subsidie a operação*
- *Voltar atras*

A minha fonte diz que existe disparidade de ponto de vista dentro da empresa, pois muitos não recomendam a realização deste voo. Diz que o Gabinete de Estudos e Projetos assim como a Direção Financeira, efetuaram um estudo de viabilidade financeira da rota, que indicou para perdas significativas, mesmo com a parceria. Este estudo foi apresentado a Administração e Pelouro Comercial, que mantiveram a intenção de realizar o voo, previsto para iniciar em junho (Interrompido devido ao COVID 19). Esta informação so me faz concluir que esta rota tem mais pressão Política do que comercial.

ENTREVISTA III

Área de entrevista: Linhas Aéreas de Moçambique

Dados Sociodemográficos:

Nome: João Pó Jorge

Idade: 57 Anos

Cargo: Diretor Geral

Duração no cargo: 1 ano e 10 meses

Data: Desde 23 de Julho de 2018

Questões:

- 1- Qual o benefício que a reabertura desta rota irá trazer para a LAM como também para a economia do país?**

A rota abre o network da LAM para o melhor destino e com maior potencial de desenvolvimento. MIDT mostra que a rota em O&D tem cerca de 58 Mil Passageiros ano em cada direção e com potencial para aumentar. Poderemos investir em ligações para as Astúrias, Reino Unido e até zonas de França e Holanda. Pensamos que tem uma demografia a explorar que são os Nascidos e Crescidos em Moçambique Colonial, que querem visitar a “terra” depois de décadas e que podem estar em condições (WTP) e com disponibilidade (reforma) para o fazer neste momento. Em termos de progresso económico a contribuição desta rota vai criar postos de trabalho diretos entre moçambicanos e portugueses, não só para o transporte, mas também para o acolhimento e serviços aos que se deslocam de e para Portugal. Interessa acrescentar que no ramo do negócio de Grandes projetos minerais e de agricultura, a rota também tem muito potencial, incluindo em carga aérea. Portugal pode passar a ser o entreposto de por exemplo flores e frescos em alternativa a Amsterdão.

2- Para além dos projetos de gás que existem para Moçambique, e os moçambicanos na diáspora, existe um outro motivo para a reabertura desta rota pela LAM?

Como disse acima, a “Diáspora” Portuguesa de Moçambique antes de 1975 que pode querer visitar ou mostrar o país onde nasceram e cresceram aos filhos e netos. Para além de usar Lisboa com Hub de Sul de África para a Europa Ocidental e até América do Norte. Pode haver algum tráfego para Norte de África e Mediterrâneo. Queremos também oferecer conectividade para os países da região com particular ênfase sobre a África do Sul que tem emigrantes ou filhos de emigrantes portugueses.

3- Qual é o perfil de passageiros que a LAM pretende atrair?

O range é grande pois para além do corporate e governos, queremos atingir estudantes, emigrantes e os tais da “Diáspora” portuguesa. Em função do WTP queremos oferecer produtos diferentes e alguns am Bundle com visite Moçambique e África do Sul.

4- Qual é a sua opinião geral acerca da reabertura desta rota?

De receio e encorajamento. As pessoas têm falta de confiança na nossa capacidade de repor a rota, mas com a parceria certa, podemos avançar com a mesma, sem grandes riscos financeiros. O Covid vai obrigar a repensar em algo de diferente ou complementar, mas é cedo para prevermos quão diferente será se assim for.