

GEST - 92

656.03

LIM

TES

Avaliação das Tarifas Aéreas na LAM

Serviço Doméstico

Ângela M. F. W. Ah Lima

1999

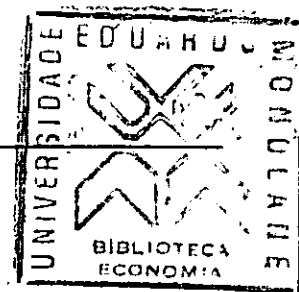
Trabalho de Licenciatura em Gestão

Faculdade de economia

Universidade Eduardo Mondlane

Maputo, Moçambique

U. E. DE ECONOMIA	
R. E.	27734
DATA	27/10/01
AQUISIÇÃO	oferta
COTA	



Declaração

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, 3 de setembro de 1999

Angela Ah Lima
(Angela M. F. W. Ah Lima)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 18 valores no dia 3 de setembro de 1999 por nós, membros do Júri examinador na Universidade Eduardo Mondlane.

[Signature]

[Signature]

[Signature]

À Kelly

Índice Geral

Abreviaturas	vii
Glossário	ix
Sumário	x
Prefácio	xi
I - INTRODUÇÃO	1
1. Objectivo do Trabalho	2
2. A História da Criação da Empresa	3
3. O Problema e a sua Importância	6
4. Metodologia	8
II - REVISÃO DE LITERATURA	9
1. Introdução	10
2. As Tarifas Aéreas	10
3. A Política de Preços e a Estrutura Tarifaria	11
4. Tarifas Preferenciais	13
5. Tarifas Promocionais	14
Condição de Estadia Mínima	14
Condição de Estadia Máxima	14
Condição de Compra Adiantada	14
<i>Standby</i>	15
Tarifas para " <i>Tours</i> "	15
6. Estratégia Alternativa de Preços	15
7. A Gestão da Tarifa Média	16
8. Princípio Económico das Operações de Voo	20
Custos Directos	20
Custos Indirectos	21
Custos Fixos	21
Os Custos Variáveis	21

Agradecimentos

À LAM, por me ter proporcionado a oportunidade de estudar, os meus maiores votos de gratidão.

Com carinho muito especial, agradecer a minha família e amigos, que apoiaram ao longo do curso, encorajando nos momentos de fraqueza, compartilhando as vitórias, e substituindo-me nas ausências.

Não poderia esquecer de forma alguma os colegas de curso, que muito me apoiaram em todo este processo de formação, desejando a todos que consigam realizar as suas aspirações. Lembrando-me de um modo particular o grande companheirismo e as longas horas de trabalho, do meu amigo Gabriel, a quem muito agradeço.

Para que fosse possível realizar este trabalho, devo a contribuição de muitos trabalhadores da LAM, e da sua boa vontade de colaborar. Mencionarei, entre tantos, o comandante João Abreu, Eng. Siteo e ao dr. Fumo, que abriram as portas, a informação utilizada neste trabalho. Estou muito grata a todos que de alguma forma quiseram ajudar.

Por fim, fazer menção ao corpo docente da faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, seus colaboradores e trabalhadores pela dedicação que me foi prestada, durante a permanência nesta instituição, e de um modo muito especial agradecer toda a dedicação e predisposição, do meu tutor e professor Dr. Vinoda Maganlal.

Índice Geral

Abreviaturas	vii
Glossário	ix
Sumário	x
Prefácio	xi

I - INTRODUÇÃO 1

1. Objectivo do Trabalho	2
2. A História da Criação da Empresa	3
3. O Problema e a sua Importância	6
4. Metodologia	8

II - REVISÃO DE LITERATURA 9

1. Introdução	10
2. As Tarifas Aéreas	10
3. A Política de Preços e a Estrutura Tarifaria	11
4. Tarifas Preferenciais	13
5. Tarifas Promocionais	14
Condição de Estadia Mínima	14
Condição de Estadia Máxima	14
Condição de Compra Adiantada	14
<i>Standby</i>	15
Tarifas para "Tours"	15
6. Estratégia Alternativa de Preços	15
7. A Gestão da Tarifa Média	16
8. Principio Económico das Operações de Voo	20
Custos Directos	20
Custos Indirectos	21
Custos Fixos	21
Os Custos Variáveis	21

O Ponto de Equilíbrio	22
O Custo Marginal	22
9. Métodos de Repartição de Custo Conjunto	24
10. Tarifa de Passageiro	24
Método de Repartição do Custo por Classes	25
11. Tarifa de Carga	25
12. Eficiência Económica	26
III - ANÁLISE DO PROBLEMA A ESTUDAR	29
1. Regulamentação de Acesso as Rotas Domésticas	29
2. Apuramento do Custo por Rotas	31
A Frota	32
<i>Boeing 737 -200</i>	32
<i>Fokker 100</i>	38
<i>Casa 212</i>	43
<i>Beechcraft 1900 C</i>	47
3. Análise da Mudança da Estrutura do Custo	51
Comparação entre a Taxa de Crescimento do Custo e da Tarifa	53
4. Avaliação da Tarifa em Vigor	53
O ponto de Equilíbrio	53
Separação do Custo por Classes	54
5. Fórmula do Factor de Correção	56
Processo para Alteração da Tarifa	57
6. Comparação do Preço com a SAA	57
7. Tipos de Tarifas Usadas	58
8. O Impacto dos Impostos nos Preços	59
9. A Procura Satisfeita em 1998	60
10. A Tarifa de Carga da LAM	62
IV - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	65
1. Conclusões	65
2. Recomendações	67

Anexos	68
Referências	76

TABELAS

1. A Frota para Voos Domésticos e sua Capacidade	32
2. Custo Administrativo	34
3. Apuramento do Custo Operacional do Boeing 737-200	35
4. Apuramento do Custo Operacional do Fokker 100	40
5. Apuramento do Custo Operacional do Casa 212	45
6. Apuramento do Custo Operacional do Beechcraft	49
7. Taxa de Crescimento do Custo	52
8. Comparação da Taxa de Crescimento do Custo e da Tarifa entre 1993/98	53
9. O Ponto de Equilíbrio Total	54
10. Área de Ocupação	54
10.1 Distribuição do Custo por Classes	55
11. Preço Médio	55
11.1 Comparação Preço/Custo por Passageiro	55
12. Comparação da Tarifa de Passageiros	58
13. Passageiros Voados em 1998 por Rota	61

GRÁFICOS

1. Passageiros Voados em 1998	60
2. Receita Operacional por Natureza	75

ANEXOS

1. Classificação e Categorias de Carga	68
2. Horário de Voos Domésticos de 11 de Abril à 30 de Outubro de 1999	70
3. Tarifas Domésticas de Passageiros -LAM	73
4. Demonstração de Resultados em 31 de Dezembro de 1993/1998	74
5. Receita Operacional por Natureza	75

Abreviaturas

ADM	Aeroportos de Moçambique
ANAVIA	Empresa Estatal Agência Nacional de Viagens
APL	Nampula
BR	Boletim da República
B/C	Classe executiva
BEW	Beira
CAPT	Comandante
C/C	Chefe de cabine
COFIL	Co-piloto
Dec.	Decreto
DPC	Departamento de Planificação Comercial
DETA	Divisão de Exploração de Transportes Aéreos
E.E.	Empresa Estatal
F/C	Primeira Classe
FC	Fórmula de correcção
GAF	Gabinete de Análise Financeira e Orçamental
GAPLA	Gabinete de Planificação e Desenvolvimento
GIO	Gabinete de Informática das Operações
IATA	<i>International Air Transport Association</i>
IVA	Imposto de Valor Acrescentado
LAM	Linhas Aéreas de Moçambique
Mex	<i>Mozambique express</i> - Transportador Aéreo
MPM	Maputo
MZM	Moçambique - Meticais
nº	número
ODB	Operações de Base
PRE	Programa de Reabilitação Económica
PNC	Pessoal Navegante de Cabine
PNT	Pessoal Navegante Técnico

AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

POL	Pemba
SAA	<i>South African Airways</i>
S.A.R.L.	Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada
SRT	Secção de Tarifas e Regulamentação
TET	Tete
UEL	Quelimane
USD	Estados Unidos - Dólar
VXC	Lichinga
Y/C	Classe económica

Glossário

"Block Hour" - Tempo considerado, desde que se retiram os calços do avião antes da descolagem, até que se colocam os calços depois da aterragem.

Céu Aberto - Política aeronáutica de liberdade de circulação, no âmbito da globalização. Visa permitir que os transportadores aéreos possam transportar passageiros de e para qualquer ponto.

Tarifa *"Full Fare"* - Designação dada as tarifas com total flexibilidade de marcação e cancelamento. Também conhecida como tarifa normal.

Tarifa *"net"* - tarifa líquida de impostos e comissões.

"Yield" - É uma tarifa média, calculada com base nas várias tarifas aplicadas pela empresa, com uma percentagem de peso por ela desejada.

"Catering" - Alimentação de bordo.

Sumário

O presente trabalho constitui uma tese de licenciatura em gestão. É o resultado de um estudo do custo de operação da LAM, e da política de preços das companhias aéreas.

O objectivo do trabalho é avaliar a tarifa doméstica aplicada de 11 de Abril a 30 de Outubro de 1999, para isso utilizamos as rotas programadas nesse período, onde obtivemos um preço médio global superior ao custo médio global.

A LAM é a única empresa aérea que opera neste momento a linha dorsal de Moçambique, unindo os pontos Maputo, Beira, Quelimane, Nampula e Pemba, garantindo as ligações com as cidades de Tete e Lichinga. Com a possibilidade de num futuro próximo vir a ter concorrentes nestas linhas, a empresa deve fixar tarifas que proporcionem um "yield", que garanta a sustentabilidade da operação e consequentemente ser gerador de lucros.

Prefácio

Avaliar as tarifas domésticas da LAM, é o objectivo deste trabalho de licenciatura. Porém não se pode inibir que há uma diversidade de métodos para o fazer, tendo sido utilizado o custo da operação.

A grande dificuldade para o cálculo do custo de operação é que alguns custos são de difícil repartição. Qualquer método utilizado para a sua repartição não atribui o valor exacto a cada rúbrica, agravado pelo facto de não se poder obter dados de uma contabilidade analítica organizada.

Este tipo de avaliação com base no apuramento do custo por si só, deixa-nos apenas o indicativo do preço necessário para cobrir um determinado custo. No entanto, uma tarifa média óptima, não depende directamente do custo, mas da gestão eficiente para obtenção do melhor "yield", e este é que deve ser o factor de peso para fixação de tarifas que vão aumentar os lucros da empresa.

Introdução

I

INTRODUÇÃO

1. Objectivos do Trabalho

A correcta avaliação das tarifas numa companhia aérea é um trabalho imprescindível para o bom desempenho financeiro, por esta ser o preço do serviço por ela oferecido. A avaliação de tarifas, que este trabalho de licenciatura apresenta, é referente à LAM- Linhas Aéreas de Moçambique S.A.R.L., especificamente no serviço doméstico onde a empresa possui maior autonomia para o fazer.

Antes de se partir para o estudo real da empresa proposta, veremos qual a importância de se efectuar esta investigação, num momento em que a companhia de propriedade estatal se transforma numa sociedade anónima de responsabilidade limitada, num ambiente em que se aprovou para o país uma política de "Céu Aberto"¹. Seguindo uma revisão de literatura baseada no estudo de preços, propostos por especialistas em economia e marketing de aviação. Nomeadamente os conceitos de custos marginais, políticas de preços, gestão do "yield"², atribuição de custos por classes e tipo de serviços e outros termos que serão aplicados na exposição do estudo do caso.

A metodologia básica utilizada é o apuramento de custos, utilizando como forma de repartição de custos conjuntos em "block hour"³ e área ocupada.

Para a apresentação das tarifas dos transportes aéreos, as companhias fazem a distinção da carga transportada por categorias: passageiros, bagagem dos passageiros, carga e correio, com preços diferenciados, baseados nos custos envolvidos nas operações de voo, e na procura destes serviços. Devem para isso conhecer as estratégias e políticas de preços, e acima de tudo saber gerir o seu "yield".

¹ Céu Aberto - Vide Glossário.

² yield - Vide Glossário.

³ block hour - Vide Glossário.

O apuramento dos custos por rota mostra que o combustível é sem comparação o custo variável mais acentuado que uma operação de voo acarreta. Com base nesses custos também é possível determinar o ponto de equilíbrio por rota e o ponto de equilíbrio total.

A avaliação é feita comparando os custos apurados por lugar e a tarifa em vigor, e o preço por milha de voo de uma companhia da região, são explicados motivos que influenciam a não aplicação de valores idênticos ao da companhia eleita para comparação.

É apresentada a forma como são calculadas as tarifas na LAM e o seu percurso pelas secções e departamentos para a sua aprovação, e os constrangimentos nas suas políticas quando esta pretende maximizar seu lucro. Existem métodos para aprovação automática de novas tarifas quando estas carecem de ser reajustadas e cuja fórmula foi aprovada pelo Governo.

A informação foi obtida através de documentação disponível na empresa tais como: balanços, demonstração de resultados, facturas, apuramento de custos de algumas rubricas, tarifários, orçamentos, horários e informação verbal de alguns funcionários. A informação foi seleccionada e sistematizada, para permitir o entendimento do tema que propomos apresentar, questionando a forma tradicional utilizada pela empresa, não inibindo em relação aos aspectos positivos encontrados.

Espera-se que este trabalho vá ajudar de algum modo a melhorar a eficiência nos métodos de cálculo e criação de tarifas da LAM, ou induzir a estudos posteriores que se propõem, para maior rentabilidade da empresa.

2. A História da Criação da Empresa

Em 1936 é criada a DETA, “como uma divisão de exploração dos Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro” (Dec. nº 8/80, 1983:5).

A sua existência como companhia aérea caracterizou-se por uma primeira etapa de rápido desenvolvimento, respondendo essencialmente às necessidades criadas pelas ligações ferroviárias estabelecidas com os territórios vizinhos.

Em meados da década de 40 este desenvolvimento é condicionado ao monopólio exercido pela empresa portuguesa concessionária do transporte aéreo.

O desenvolvimento da Luta Armada de libertação nacional coloca a DETA ao serviço directo do exército colonial, o qual, exigindo um transporte de grande capacidade, veloz e seguro, leva à modernização da frota e à consequente reactivação da DETA.

Com a vitória da Luta Armada e a Independência Nacional, os objectivos da DETA alteram-se radicalmente, é-lhe então exigida uma maior capacidade e melhor qualidade viradas totalmente para a prestação do serviço público, agora não apenas numa perspectiva interna e regional, mas também intercontinental (Dec. nº 8/80, 1983: 5/6).

A DETA não conseguiu assumir as novas exigências. Pois que como um departamento dos Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro, esta era altamente subsidiada pelos elevados lucros provenientes da exploração dos Portos e Caminhos de Ferro (Dec. nº 8/80, 1983: 6).

A constatação da falta de objectivos integrados no contexto nacional, da ausência de plano, de uma gestão ruínosa, de métodos de trabalho incorrectos, de desorganização, da má qualidade do serviço prestado, da falta de respeito para com o público, de irregularidades e da existência de horários desajustados impõe a sua extinção.

Desta forma, ao abrigo da alínea h) do artigo 60 da Constituição, o Conselho de Ministros decreta:

ARTIGO 1

1. É criada a empresa LINHAS AÉREAS DE MOÇAMBIQUE, E. E., mais adiante designada por LAM.
2. A LAM é uma empresa estatal dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial (Dec. nº 8/80, 1983: 6/7).

AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

A LAM foi criada pela fusão da DETA e a ANAVIA, E.E. - Empresa Estatal Agência Nacional de Viagens.

O objectivo para qual foi criada a LAM, é definido pelo Artigo 3:

1. A LAM tem como objectivo principal o serviço público de transporte aéreo de passageiros, carga e correio, de âmbito internacional de longa distância, internacional regional e nacional com carácter regular e não regular, exercendo a sua actividade no quadro do cumprimento do plano.
2. A LAM poderá ainda exercer actividades comerciais, industriais e financeiras relacionadas directa ou indirectamente, no todo ou em parte, com a sua actividade.
3. A LAM poderá fazer parte de associações ou organismos nacionais e internacionais relacionadas com as actividades por ela exercidas, mediante autorização do ministro dos Correios, Telecomunicações e Aviação Civil (Dec. nº 8/80, 1983: 7/8).

Moçambique com o PRE - Programa de Reabilitação Económica, em 1987, adoptou a economia de mercado em substituição da economia centralmente planificada. Com esta alteração acelerou-se o processo de privatizações iniciado em 1985, mas "a ideia já não era a de libertar o Estado do excesso de carga, mas libertar a economia do controle do Estado" (Castel-Branco 1994: 137).

A LAM como empresa estatal, ficou abrangida pela privatização, transformando-se, numa Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, descrita pelo Decreto nº 69/98:

Tornando-se necessário, no âmbito da reestruturação do sector empresarial do Estado, adequar o regime de propriedade e gestão da LAM - Linhas Aéreas de Moçambique, E.E., à dinâmica própria do processo económico e social, reforçando, desse modo, a sua eficiência e capacidade empresarial, em conformidade com a política nacional de transportes;

Nestes termos, e ao abrigo das disposições conjugadas dos artigos 3, alínea b) e da Lei nº 15/91, de 3 de Agosto, o Conselho de Ministros decreta:

Artigo 1. - 1. A empresa Linhas Aéreas de Moçambique, E. E. também designada por LAM, criada pelo Decreto nº 8/80, de 19 de Novembro, é transformada em sociedade anónima de responsabilidade limitada, adoptando a denominação de Linhas Aéreas de Moçambique, S.A.R.L., abreviadamente LAM.

...
Artigo 3. - 1. O capital social inicial da Linhas Aéreas de Moçambique, S.A.R.L., é de 156.000.000.000 de Meticais, subscrito pelo Estado e por actuais gestores, técnicos e trabalhadores da Linhas Aéreas de Moçambique, E.E., elegíveis para o efeito nos termos e nos limites legais, na proporção de 80% e 20%, respectivamente, encontrando-se integralmente realizada a participação do Estado (Dec. nº 69/98, 23/12).

A mudança de propriedade da empresa, é uma das causas apontadas para a realização deste estudo, devido a necessidade de a tornar auto-sustentada financeiramente.

3. O Problema e a Sua Importância

“Com a transformação da empresa em sociedade anónima, é revogado o Decreto nº 8/80, de Novembro, que criou a Linhas Aéreas de Moçambique, E.E., e cessam os eventuais privilégios de natureza fiscal, aduaneira ou cambial que, atendendo à sua natureza de empresa estatal, lhe tenham sido atribuídos” (Dec. 69/98, 23/12).

Devido à mudança de propriedade da empresa, ela deverá esforçar-se em maximizar a sua eficiência e o retorno dos seus investimentos. Para se obter o retorno tem de haver receitas, estas são basicamente captadas na venda dos seus serviços e para tal eles possuem um preço. “O preço é uma variável muito importante para os lucros das companhias aéreas tendo em conta a liberalização e desregularização que se assiste neste âmbito” (Shaw 1990: 182).

A empresa é vocacionada para o transporte de passageiros mas também transporta carga diversa, para o fazer tem de ter um preço que é muito variado dependendo de vários factores como os custos, o segmento de mercado, a estratégia de preço, etc. Por causa das varias componentes das quais depende a criação dos preços nas companhias aéreas, torna-se

difícil a sua concepção. Este é o grande desafio que se impõe quando se pretende avaliar as tarifas, tendo em conta o contexto do ambiente onde elas se inserem.

O tarifário da LAM contempla tarifas dos serviços doméstico e internacional, porém a ênfase do trabalho é abordar as tarifas domésticas, por várias razões:

- as tarifas internacionais são fixadas pela IATA. As possíveis alterações, não dependem somente da decisão da companhia, e as rotas internacionais por esta realizada, são compartilhadas por outras companhias, impõem-se que estas sejam tabeladas na base de acordos com as suas concorrentes, muito embora tenha um grande peso a capacidade negocial da empresa (Shaw 1990: 183);
- devido a vastidão do território Moçambicano e a débil estrutura de ligações ferroviária e rodoviária, este é um potencial mercado para os serviços de transporte aéreo, garantindo ligações rápidas entre a maior parte das capitais provinciais;
- a companhia é monopolista no mercado nacional de voos comerciais regulares. Interessa conhecer as formas de obter vantagens da sua posição;
- os voos nacionais contribuíram com 46% da receita operacional⁴ da companhia, contra 21% e 13% dos voos intercontinentais e regionais respectivamente, em 1998. Pela sua grande importância, devesse procurar estratégias de preço que tendam a manter ou aumentar o seu contributo para os lucros da mesma (GAF 1999: 2).

Para que a companhia não ocorra em prejuízo, uma avaliação correcta das tarifas é exigida sob pena da sua errada concepção poder causar graves problemas financeiros internos o que pode levar à falência da mesma. Ao se avaliar uma tarifa, se por um lado a empresa se preocupa em conhecer os custos envolvidos nela e a margem de lucro que poderá obter, por outro lado

⁴. Vide anexo 5. Receita operacional por Natureza.

interessa também a empresa conhecer a que preço a seu serviço estará disponível ao seu cliente, pois dele depende o uso ou não desse serviço.

4. Metodologia

A metodologia utilizada para análise do problema é baseada no apuramento de custos num dado período do ano. Estes serão recolhidos do orçamento geral previsional para 1999, e repartidos em classes para imputá-los para cada rota doméstica prevista para o período em análise, no caso dos gastos gerais, para os restantes custos operacionais serão utilizadas facturas e mapas estatísticos que tenham sido reportados dentro do período em análise. Pretende-se com esta operação apurar os custos operacionais para cada rota seleccionada e por cada lugar oferecido.

A referência para repartir e atribuir custos conjuntos será o "block hour" efectuado por cada rota, e para as classes de passageiros a repartição é feita com base na área ocupada por cada classe no avião.

Com o custo apurado calcula-se o ponto de equilíbrio global e por rota. Determinando deste modo o volume de receitas necessária para cobrir os custos do período planificado⁵, que será de 11 de Abril a 30 de Outubro de 1999.

O estudo comparativo dos apuramentos de resultados entre 1993 a 1998, demonstram a mudança da estrutura de custos, procurando-se dar uma explicação para o comportamento da variação.

O padrão da procura, será avaliado recorrendo a dados estatísticos de 1998, referentes a passageiros transportados durante esse ano.

Informações obtidas através de encontros explicativos com alguns funcionários e gestores ligados a área comercial e de planificação da empresa servirão para complementar a análise sobre as estratégias adoptadas e pretendidas no âmbito da criação de preços.

⁵ Vide Anexo 2: Horário de voos domésticos de 11 de Abril à 30 de Outubro de 1999.

Revisão de Literatura

II

Revisão de Literatura

1. Introdução

A revisão de literatura descreve o tratamento dado aos preços dos serviços oferecidos pelas companhias aéreas, de forma a entender-se os conceitos e formas de repartição de custos a utilizar na análise do problema apresentado, assim como as estratégias para a elaboração de tarifas diferenciadas.

2. As Tarifas Aéreas

Na actual tendência da globalização os transportes aéreos tomam um papel de primordial importância devido a rapidez oferecida para as deslocações. Neste processo o mundo cada vez mais aclama pela política de "Céu Aberto"⁶, que tem tido grande aderência na esfera competitiva das companhias aéreas comerciais. Tendo, "os transportes aéreos se expandido rapidamente nos últimos trinta anos" (Bell, Bowen e Fawcett 1984: 116). Estes agora dominam as viagens de longa distância e quando o tempo é reduzido são a melhor opção. Cada vez mais tende-se a estudar métodos de tornar as viagens a preços mais atractivos, para se obter maior quota de mercado e arrecadar maior volume de receitas através da obtenção de tarifas médias melhoradas, criando-se pacotes de férias tentadoras, para dentro e fora dos países de origem dessas companhias aéreas. Para se criarem estes preços atractivos deve-se fazer uma avaliação da tarifa.

Tarifa é, na linguagem das companhias aéreas, o preço de um determinado serviço prestado, ou seja o que o indivíduo terá de pagar para viajar ou utilizar o serviço de carga. "Uma tarifa é uma lista de preços incluindo as respectivas regras da sua aplicação. Os preços podem ser obrigatórios, mínimos, máximos ou também determinados com uma margem de manobra para a sua determinação" (Wenske 1985: 12-5).

⁶ Céu Aberto - vide Glossário.

As companhias aéreas tem um tarifário para cada tipo de carga a transportar, que normalmente se divide em:

- passageiros;
- bagagem;
- carga e correio.

Para fins de calculo de peso e atribuição de preço do serviço, estas categorias são subdivididas e classificadas⁷.

3. A Política de Preços e a Estrutura Tarifaria

“O preço é um elemento crucial na gestão das companhias aéreas. É o mecanismo através do qual a procura, se ajusta a oferta por serviços aéreos” (Doganis 1985: 280). Contudo não se pode analisar o preço isoladamente, devendo-se enquadrar como um componente do “*mix marketing*”⁸, porque qualquer alteração num dos seus componentes deve ter em conta a alteração dos preços para cada situação específica. Políticas visando alterar a estrutura de preços devem estar interligadas obrigatoriamente a políticas relacionadas com o produto, o mercado e a sua promoção e vice-versa.

A empresa tem de ser capaz de oferecer preços que gerem suficiente procura para assegurar os níveis de lucro desejados, tendo em conta a capacidade de oferta que ela possui.

O peso de custos imposta pela flutuação sazonal da procura induz ao uso de mecanismos de preço como alternativa para retardar estas flutuações, usando tarifas altas nas épocas de pico e mais baixas fora dele, para estimular a procura (Doganis 1985: 281). Neste caso estaria-se perante uma situação em que na altura do pico pretendesse a expansão do lucro, pois que não haverá qualquer incentivo para baixar o preço, uma vez que a capacidade oferecida está completamente lotada. Contrariamente ao que se passa em altura de baixa, em que se pretende aumentar as receitas estimulando a procura com tarifas promocionais, partindo do princípio de que a capacidade está subaproveitada. “Um grande constrangimento para as companhias aéreas

⁷ Vide Anexo 1: Classificação das Categorias de Carga.

⁸ *mix marketing* engloba o preço, o produto, a praça e a promoção.

é que o seu produto é imediatamente perecível. Uma cadeira que não é vendida num determinado voo, não o será para sempre” (Shaw 1990: 184).

Quando os objectivos dos preços não são bem determinados pode provocar conflitos nas suas políticas. Estes não devem ser uniformes para todas as rotas, nem para todos os períodos ou épocas do ano.

A segmentação do mercado é uma grande estratégia para o desenvolvimento de políticas de preços. As tarifas podem assim dividir-se em quatro tipos: primeira classe, classe executiva e dois tipos de tarifas da classe económica. A primeira classe é a tarifa mais alta precedida da classe executiva que tende a elevar-se nos últimos anos devido a especificação do produto desta classe. Finalmente há uma grande variedade de tarifas da classe económica.

Os passageiros da classe económica podem ser segmentados segundo a finalidade da sua viagem, como de negócios e lazer, permite delinear políticas de preços. Os primeiros estão muito interessados na flexibilidade que o seu bilhete vai garantir, por isso não se importam de pagar mais por ele, utilizando assim, a tarifa “*full fare*”⁹. Enquanto que os passageiros de lazer tem maior sensibilidade para o preço, desejando um produto que lhes satisfaça a um preço mais barato, as tarifas por eles utilizadas são as promocionais.

Para explicar o complexo sistema de preços, existem dois factores a considerar: a estrutura de custos da companhia e a estrutura do mercado. O primeiro facilmente explica o alto nível das tarifas da primeira classe e da classe executiva, porque um moderno serviço destas classes é muito caro de se produzir, entre eles distingue-se a distância dos lugares, tipos de cadeiras, qualidade de refeição e serviço a bordo, rácio de assistentes por passageiro, entretenimento, atendimento em terra, etc. A diferença de preços da classe económica é mais difícil de ser explicado com base nos custos, pois o passageiro não encontra diferenças tangíveis na qualidade do serviço em termos de atendimento para o “*check-in*” e a bordo. A principal diferença está na flexibilidade de reserva, cancelamento e alteração da reserva, oferecida por este bilhete (Shaw 1990: 188).

⁹ *full fare* - Vide Glossário.

As companhias aéreas devem desenvolver políticas de preços para atingirem os seus alvos de segmentação diferenciada, desse modo terão sucesso. "O mais importante é saber gerir os preços num mercado altamente competitivo" (Shaw 1990: 183-4).

4. Tarifas Preferenciais

As tarifas preferenciais são discriminatórias, são oferecidas a determinados grupos de passageiros, segundo a sua fase etária, ocupação profissional ou estado civil.

A fase etária classifica-se em: bebés, crianças, jovens e velhos. A base de atribuição do preço normalmente é uma percentagem da tarifa normal. Sendo os descontos mais vulgares:

- os de 50% para crianças com menos de 12 anos;
- e 90% para bebés com menos de 2 anos (estes não tem direito a lugar) (Doganis 1991: 297).

Utilizando a ocupação profissional para criar tarifas mais baratas, esta beneficia algumas profissões como: marinheiros, militares, diplomatas e estudantes, sendo intenção encorajar um determinado segmento de mercado a viajar (Shaw 1990: 194).

O desconto para casais é normalmente atribuído ao acompanhante do passageiro principal que se desloca por motivos de negócio, fazendo com que o acompanhante sintá-se encorajado a viajar.

A criação da tarifa de grupo beneficia as viagens de turismo, devendo formar um grupo composto pelo número mínimo imposto pela companhia.

A companhia não pode suportar sempre estas tarifas, devido ao risco de estar a desviar os pagantes da tarifa inteira. Maioritariamente elas devem ser utilizadas para estimular um determinado segmento de mercado a viajar, sobretudo em épocas de baixa procura.

5. Tarifas Promocionais

As tarifas promocionais são de preço baixo, com determinadas restrições em relação à flexibilidade oferecida por uma tarifa normal em classe económica. O seu objectivo é estimular um determinado segmento de mercado em épocas ou voos com baixa procura. Exige um rigoroso controle de reservas apoiado por um sistema computadorizado, para assegurar que o tráfego pagante de altas tarifas não seja desviado, pois caso contrário está-se perante a possibilidade de diluição das receitas e quando esta é excessiva não dá lugar a lucros (Doganis 1991: 298).

Para minimizar os efeitos da diluição das receitas, as tarifas promocionais devem impor determinadas condições com o objectivo de antecipadamente se prever a procura por estas tarifas, podendo assim gerir-se o "Yield", de modo a que não haja excessiva diluição de receitas pela fuga de passageiros pagantes de tarifas inteiras.

Há vários tipos de tarifas promocionais e as condições a que são impostas:

5.1 - condição de estadia mínima, obriga ao seu usuário a permanecer um período de tempo, que normalmente varia entre 7 a 14 dias, por vezes inclui a passagem de uma noite de sábado no local de destino. Com o objectivo de não ser utilizada pelo passageiro de negócios, porque este normalmente pretende permanecer poucos dias num mesmo lugar, e quando viaja em serviço gosta de regressar a casa para passar o fim de semana, logo terá que usar uma tarifa inteira;

5.2 - condição de estadia máxima, penaliza o tempo de permanência no destino que usualmente é de 45 ou 60 dias. O regresso antecipado obriga a aplicação de uma tarifa inteira, sendo a sua função controlar o regresso dos utilizadores dentro da estação de baixa procura;

5.3 - condição de compra adiantada, impõe que o seu uso seja feito mediante a reserva e compra do bilhete com um período de antecedência definida. Estas providenciam a entrada de receitas antecipadas e dificultam o seu uso por passageiros de negócios, pois estes muitas vezes decidem viajar à última hora, e não desejam limitações na flexibilidade de poderem cancelar ou fazerem novas reservas;

5.4 - "Standby"¹⁰, esta pode ser reservada para qualquer voo, contudo o passageiro encontra-se em lista de espera e só embarcará caso haja lugares não preenchidos por passageiros pagantes de outros tipos de tarifas. A sua venda é efectuada exclusivamente pela transportadora, por isso não haverá comissão, a grande vantagem é que permite ocupar os lugares que poderiam ir vagos. Contudo ela só é recomendável em alturas de alta procura por passagens normais, porque evita que os pagantes dos bilhetes inteiros se interessem por estas tarifas devido ao risco de não viajar que ela envolve, pois caso esta seja utilizada em altura de baixa procura o risco de diluição de receitas é muito grande;

5.5 - *Tarifas para "tours"*, são vendidas em atacado aos agentes de viagens, que as revendem como pacotes para férias, incluindo nelas o transporte de ligação para o hotel e acomodação (Shaw 1990: 191-4).

6. Estratégia Alternativa de Preços

Ao se pretender traçar uma estratégia alternativa de preços é fundamental que a empresa determine o objectivo a alcançar. Pode-se considerar duas alternativas de preços:

- a primeira relaciona-se com os custos de transportar ou de prestar um dado serviço. Por exemplo: quanto custa à companhia transportar um dado passageiro de Maputo para Beira, mais a margem de lucro pretendida pela empresa;
- no segundo caso o preço é baseado naquilo que se acha que um determinado segmento de mercado está habilitado a pagar por um determinado serviço prestado, este é o preço de mercado.

No mercado quando não há preços competitivos ou facilidade de entrada para novas rotas, as tarifas tendem a manter-se altas. Nestes casos também pode haver uma tendência para encargos que o monopólio de preços cria com uma certa inelasticidade dos segmentos de

¹⁰ . standby - passageiros com bilhetes marcados em lista de espera.

mercado. As forças de mercado não asseguram que as tarifas reflectam o custo da eficiência fornecida.

A definição de preços feita com base nos custos, fundamenta-se:

- por um lado em bases sociais, como forma de reduzir a discriminação entre os consumidores;
- e por outro lado em bases económicas, no pressuposto de que ela cria pressões, no sentido de aumentar a eficiência da empresa, e uma alocação racional dos recursos produtivos (Doganis 1991: 286).

O preço de mercado, traz vantagens para as empresas, porque este torna-se mais abrangente no mercado, criando condições para o aumento da receita, pela segmentação do mercado, mais consumidores estarão aptos a comprar o serviço.

Para se traçar uma estratégia de preços de modo a obter a chave do sucesso para a geração de receitas é necessário:

- o conhecimento do mercado;
- a noção de custos;
- e gestão da produção (Doganis 1991: 288).

7. A Gestão da Tarifa Média

A gestão da tarifa média baseia-se no conceito económico simplificado da utilidade expressa pela curva da procura¹¹.

O preço máximo a que um consumidor paga por um produto ou serviço, é equivalente a utilidade ou benefício dado por consumir este produto ou serviço, ele poderá pagar menos, mas não pagará mais por ele. Os diferentes consumidores obtêm vários níveis de utilidade para cada produto ou serviço, contudo só os compram se o preço não for maior que a utilidade ou

¹¹ . Curva da procura - expressa a quantidade que o consumidor comprará aos varios preços do produto oferecido.

benefício obtido. O objectivo da gestão da tarifa média é aumentar o volume de receita (Doganis 1991: 302-7).

A gestão da tarifa média é de grande valia num mundo de negócios onde a competição tende a acentuar-se. Caminha-se para uma política de "céu aberto" que vai trazer consigo a guerra de preços e abundante oferta. Neste contexto é necessário conseguir uma mistura de diferentes tipos de tarifas correctas para minimizar o efeito na redução das receitas.

Investigações efectuadas na Europa e América do Norte sugerem que provavelmente o mais importante factor de liderança para o sucesso num negócio de transporte aéreo, seja a margem de lucro. Se estas forem constantes há sucesso. Isto significa por outras palavras que é o resultado da tarifa média multiplicada pelo número de passageiros mais as receitas de carga menos todos os custos da companhia (Murphy 1984:1).

Para se aumentar o lucro usando a tarifa média podemos analisar três vias:

- aumentar as vendas;
- baixar os custos;
- e aumentar a tarifa média.

Para aumentar as vendas a companhia deverá providenciar o aumento da capacidade da sua oferta e para isso incorrerá em alguns custos, este não será problema se o mercado absorver estes novos lugares, o lucro estaria garantido. O dilema surge no caso do mercado não responder a essa oferta, pois a companhia já terá incorrido em custos como o aumento de pessoal para as vendas, para a contabilidade, possivelmente a aquisição ou aluguer de aeronaves, etc.

O corte nos custos nem sempre é possível, supondo que as companhias estão a trabalhar no máximo da sua eficiência. Em alguns casos seria reduzir a qualidade de serviços prestados, e a consequente baixa de procura poderia acontecer. Como por exemplo reduzido os custos através da diminuição das quantidades ou a qualidade de refeições a bordo, alguns serviços de assistência em terra, o rácio de passageiro por tripulante de cabine, o conforto, etc.

O aumento da tarifa média em termos teóricos seria a mais fácil opção para aumentar os lucros mantendo os custos constantes. Pois, o seu aumento tem reflexos directos para a subida na mesma proporção da margem de lucro, considerando todo o resto como constante. Aí põe-se o problema de gestão da tarifa média.

Quando se está orientado para o mercado, deve-se estimular o cliente de forma a que este crie a capacidade para pagar. Está-se perante uma situação onde se pode interrogar, se o cálculo de preços é uma arte ou ciência. "Os preçários de negócios de hoje consideram-se uma arte". Há muitas maneiras para se calcular os preços com base nos custos, porém não existe uma medida universal adequada do que o mercado irá pagar, baseando-se sempre em experiências passadas e/ou em expectativas de procura (Marphy 1984: 3).

Na decisão de preços existem duas alternativas básicas.

- A primeira seria a criação de preços uniformes, ou seja um único preço por lugar num dado percurso. Isto conduziria a criação de uma tarifa acima do que seria a média, dirigida a um determinado segmento do mercado no topo. O resultado seria a contracção da procura que poderia ser solucionado com o uso de aviões pequenos, perdendo deste modo o ganho de economias de escala oferecido pela operação em aeronaves maiores.
- A segunda alternativa seria o preço de mercado, diferenciando os passageiros consoante as suas necessidades e expectativas. Assim pode-se distinguir os passageiros executivos e os de lazer. Normalmente o passageiro executivo deseja uma maior flexibilidade garantida por uma tarifa que lhe permita alterações de última hora e ausência de qualquer tipo de restrição nos seus programas, para além do conforto e segurança. Este não se importa de pagar preços altos, contrariamente os viajantes de lazer estão preocupados com conforto e segurança mas o essencial para eles é poderem usufruir da viagem a um preço baixo (Marphy 1984: 4-5).

A alternativa do preço de mercado abre uma porta para a diferenciação de preços baseada na segmentação do mercado. Daí a necessidade de criar restrições nas tarifas que as tornem menos flexíveis, para criar preços mais baixos conforme a necessidade e a capacidade de cada

segmento tendo em conta os recursos disponíveis e a gestão do próprio sistema para que não crie uma situação em que indivíduos que estão preparados para pagar preços altos utilizem as tarifas mais baixas, contribuindo para uma maior diluição das receitas.

Preços de mercado são lógicos, sensíveis e muito benéficos. Claramente estes significam mais passageiros a viajar, permitindo as companhias aéreas considerarem a operação em grandes aviões com baixos custos unitários. Mais frequências poderão prover e estes permitem a diluição dos custos em gastos gerais. Os preços de mercado também permitem a competição mais efectiva com baixos preços de transporte (Marphy 1980: 5).

Quando se pretende gerir de forma eficiente os preços no mundo competitivo de hoje devemos ter em atenção a causa do declínio nas vendas antes de mexer com os preços, Marphy chama a atenção para sete atitudes:

- nunca confundir rumores com a realidade;
- nunca confundir o decréscimo nas vendas com a descida na quota de mercado;
- nunca imputar culpa somente aos preços para o declínio das vendas;
- nunca concentrar num preço para exclusão de outros;
- nunca esperar que a crise se resolva por si mesma;
- nunca baixar o preço antes que seja absolutamente necessário;
- nunca acreditar que são sempre oferecidos bons preços (Marphy 1980: 7).

A competitividade faz com que os descontos tenham cada vez maior espaço no mundo dos negócios. Sendo a orientação para o mercado através do *marketing* direccionado ao cliente a chave do sucesso, porque os clientes não estão preocupados com os custos da companhia, mas com o que lhes é oferecido e a que preço. Contudo para criar tarifas diferenciadas deve-se ter em atenção para nunca ocorrer em prejuízo, o gestor não deverá inibir “a regra dourada de que não deve decidir baixar os preços apenas para forçar as vendas” (Murphy 1980: 8).

A complexidade exigida pela necessidade de usar tarifas cada vez mais diversificadas, obriga a uma gestão atenta apoiada por uma equipe multidisciplinar, usando informação actualizada e o aproveitamento racional das novas tecnologias da informática.

8. Princípio Económico das Operações de Voo

“Nas organizações é necessário a todo o momento tomar decisões com vista a que perdurem e se desenvolvam. Grande parte destas decisões envolvem o conhecimento dos custos” (Pereira e Franco 1994: 78).

Para que uma companhia aérea possa funcionar tem de incorrer em custos. “No transporte aéreo calculam-se os custos por horas de voo, por milhas ou também por voo” (Wenske 1985: 10.2).

“Denominam-se custos de operação, os custos em que a companhia incorre para operar um avião” (Williams 1964: 205, traduzido). Os custos envolvidos numa operação de voo, dividem-se em directos e indirectos.

8.1 - Custos directos:

Operação de voo

- tripulações de voo (mas não inclui pessoal de cabine): salários, encargos sociais;
- combustível, óleos (incluindo as respectivas taxas);
- seguro da fuselagem, contra terceiros (não inclui seguro de passageiros e de carga);
- aluguer de equipamento (se estiver em regime de aluguer - “leasing”).
- o conjunto dos itens associados com a operação de voo.

Manutenção directa

- mão de obra;
- material;
- manutenção contratada.

Depreciação do equipamento de voo

- depreciação da fuselagem, motores, hélices, rádio e sobressalentes para todos estes itens (equipamento de voo próprio).

8.2 Custos indirectos

Todos os outros custos de operação que pertençam aos principais títulos:

- operações;
- manutenção indirecta;
- manutenção de equipamento de terra;
- serviços de passageiros;
- tráfego e vendas;
- publicidade e relações públicas;
- administrativos e gerais (Williams 1964: 205).

Contudo, a terminologia utilizada para a classificação dos custos de uma operação não é rígida, depende do que se pretende calcular, ou seja o objectivo do cálculo. Assim, é comum utilizar-se para o cálculo dos custos envolvidos numa deslocação de um avião de um ponto para outro, a separação em custos fixos e variáveis.

8.3 - “Custos fixos, são aqueles que não variam quando se altera o volume, ou pelo menos são pouco sensíveis as alterações deste” (Pereira e Franco 1994: 84), como por exemplo: o aluguer dos aviões, os seguros do equipamento de voo, a formação de pilotos, etc.

8.4 - “Os custos variáveis, são aqueles que variam necessariamente quando o volume aumenta ou diminui, mesmo que este aumento ou diminuição seja diminuto” (Pereira e Franco 1994: 85), como por exemplo: o combustível, o “*catering*”, as taxas de aterragem, etc. Esta distinção em custos fixos e variáveis é importante para a análise de rentabilidade da empresa ou do voo específico, para qual se está a calcular o custo, porque permite calcular o valor ou a quantidade, seja por números de assentos seja por quilos (no caso da carga), pela qual a empresa se encontra no seu ponto de equilíbrio.

8.5 - O ponto de equilíbrio, identifica-se “com o nível de actividade da empresa a que correspondem resultados de exploração nulos” (Menezes 1993: 70).

O ponto de equilíbrio é afectado pela tarifa. Em indústrias onde o produtor selecciona o preço a que irá vender o seu produto, escolhendo o preço que lhe vai dar um lucro máximo, este conceito é muito importante para o controlo de lucro, tendo sido desenvolvidas técnicas especiais para determinar o melhor preço (Williams 1964: 217).

Em operações internacionais, as companhias aéreas filiadas na IATA, devem seguir uma tabela tarifária predeterminada por esta, que provém de acordos ratificados pelas companhias em causa. “O processo de fixação de tarifas não parece ser racional, e não há razão para acreditar que as aparências são enganadoras” (Williams 1964: 217).

O processo completo de fixação da tarifa também depende da elasticidade da procura, devem ser aplicados preços baixos para voos fora do período de pico do dia ou da estação, isto geralmente pode atrair novo tráfego. Se o preço baixo atrai pequena quantidade de novo tráfego a receita total será menor que a aplicação de um preço alto, a procura é inelástica e a redução foi um erro (Grumbridge 1966: 61).

8.6 - Os Custos Marginais

“Custos marginais são o incremento necessário no custo total para produzir uma unidade adicional (ou a redução no custo total por produzir menos uma unidade)” (Samuelson/Nordhaus 1988: 1114).

O conceito dos custos marginais, poderá ser utilizado para apurar os custos de uma rota, quando a companhia pretende operar o avião para um voo em que os custos fixos, custos gerais e administrativos já tenham sido repartidos para outros voos considerados normais ou programados, por isso não serão considerados para o cálculo da nova rota, considerando-os já absorvidos.

Este conceito também pode ser aplicado quando se pretende criar tarifas promocionais, tendo em conta que os custos da operação serão cobertos pelos pagantes de tarifas normais e que para transportar um passageiro adicional o custo em que a companhia deve incorrer será apenas o de uma refeição, bebidas adicionais e a porção de combustível adicional pelo aumento do peso total a transportar. De outra forma considera-se que o lugar não seria vendido ao preço da tarifa normal e seria um lugar perdido para sempre.

“Se os assentos ou a capacidade vendidos numa base individual, a preço fixo e não alugados como um todo a um preço negociável, a percentagem dos assentos ou a capacidade que deve ser vendida de tal maneira que o retorno da receita iguale aos custos é chamado de “*break-even load factor*”. As vezes pensa-se que o “*break-even load factor*” é uma constante para qualquer tipo de avião e que os valores normalmente são definidos, nada poderia ser mais enganador”. No cálculo do ponto de equilíbrio de uma operação inteira todos os custos devem ser incluídos. Isto não se aplica quando a extensão de uma operação que use equipamento já existente é considerado. Se por exemplo uma extensão pode ser voada com um avião existente sem afectar o resto da escala normal de voos, tornaria-se errado incluir custos fixos de frota ou do avião, no julgamento de custos de se efectuar o voo, porque estes custos existem mesmo que o voo não seja realizado. Isto leva-nos para a ideia do ponto de equilíbrio total e do ponto de equilíbrio marginal. O ponto de equilíbrio total de um sector individual ou serviço é determinado por atribuição de uma porção de todos os custos da companhia. Enquanto que o ponto de equilíbrio marginal é determinado pelo aumento dos custos da operação total, causados pela extensão (Williams 1964: 215).

O factor de peso do ponto de equilíbrio marginal pode somente ser usado como um critério, se as suas limitações forem compreendidas. De outra maneira, conduz a graves erros:

- Primeiro porque o ponto de equilíbrio marginal deve ser calculado correctamente, verificando-se com muita frequência que quando serviços extras são executados, existe um aumento gradual de custos que muitas vezes são entendidos como fixos, e por isso não são considerados. Por exemplo, o trabalho extra do pessoal não considerado pelos gestores, para serem usados a tempo inteiro, contudo associados aos pedidos posteriores de trabalhadores em causa, e a pressão dos executivos subordinados para maior estabilização.

- Segundo é que o ponto de equilíbrio é somente um teste e não um padrão porque a operação de um serviço extra ou adicional pode afectar a receita em outros serviços de uma forma favorável ou não. Por exemplo se aproveitando a capacidade de frota de uma companhia que esta a efectuar voos diurnos, introduz-se um voo nocturno adicional com uma tarifa reduzida, é necessário verificar se não seriam os possíveis passageiros do voo diurno que não estariam a alterar suas viagens para o voo nocturno como forma de aproveitar a tarifa mais económica. Para verificar a lucratividade de um elemento de uma operação, quer sejam eles custos ou receitas devem ser tomadas em consideração numa base marginal (Williams 1964: 216).

9. Métodos de Repartição de Custos Conjuntos

A identificação dos custos é crucial para desenvolver políticas de preços e decisões de preços de passageiros e carga. Sendo importante que todos os custos inerentes a empresa sejam considerados, mesmo que estes não se relacionem directamente com a operação do voo.

Uma companhia aérea que explora diversas rotas, quando pretende apurar o custo de uma rota especifica defronta com o problema de repartir os custos, pois que muitos custos a serem atribuídos a um voo são conjuntos a toda companhia, como por exemplo os custos administrativos. Por isso deve existir um critério para repartir estes custos por cada rota.

Uma forma de repartir os custos conjuntos das companhias aéreas, pôde ser baseada na medida de "output" gerado pelos voos, que pode ser considerada pelo numero de lugares oferecidos ou receitas geradas, milhas voadas ou o "block hour". Para tal calcula-se a percentagem que a medida escolhida para a rota a calcular representa para o conjunto das rotas da empresa.

10. Tarifa de Passageiro

Para o cálculo da tarifa de passageiros, o factor mais importante a ter em consideração são os custos inerentes ás operações de transporte de passageiros, e outros custos inerentes a este

serviço como, os criados pelos serviços de terra, serviços administrativos, publicidade e pesquisa de mercado.

Quando se opera simultaneamente no transporte de passageiro e carga, torna-se difícil repartir alguns custos conjuntos, no entanto esta repartição deve ser considerada. Algumas companhias alocam virtualmente os custos para o passageiro. Esta é a área cinzenta em que dificulta a argumentação da solução óptima, uma vez que a proporção do custo conjunto de rotas conjuntas seja alocado para o lado dos passageiros é necessário adicionar-lhes os custos específicos. Sendo o passo seguinte a alocação de custos por classes de passageiros (Doganis 1991: 289).

10.1 - Método de Repartição de Custos por Classes de Passageiros

As companhias aéreas dividem os seus aviões em várias classes, consoante o serviço que para elas é prestado, quer em terra como a bordo. As classes usadas são: primeira, executiva e económica.

Os custos envolvidos para o suporte destas categorias de classes é diferente, por isso a necessidade de os distinguir. Alguns custos são facilmente identificados como é o caso do custo das refeições, bebidas, objectos oferecidos, salas especiais de atendimento em terra, e outros particulares para cada classe. No entanto há custos que não se pode fazer uma atribuição directa como o custo do combustível, as taxas de aterragem e de sobrevoo, manutenção, etc. Um método que pode ser utilizado para repartir estes custos conjuntos pode ser baseado na percentagem da área ocupada por cada classe, uma vez que a distância entre os lugares nestas classes não é igual. Por exemplo: a área ocupada pela primeira classe por ter cadeiras mais confortáveis e uma distância maior entre elas, leva significativamente um número mais reduzido de lugares ao que levaria se esta área fosse ocupada por cadeiras da classe económica que são mais estreitas e com distâncias menores entre elas.

11. Tarifa de Carga

A tarifa de carga é o preço que se paga pelo transporte de carga, esta deve ser igual ou superior ao custo de transportar esta carga. No entanto quando a carga é transportada num

avião de passageiros os custos não são muito claros nem de fácil repartição. Alguns custos são claramente identificáveis como: o manuseio da carga, venda do espaço e o custo do combustível extra resultante do peso da carga transportada. Sendo os custos de voo conjuntos como: o salário dos pilotos e manutenção. Nestes casos as companhias não deverão oferecer preços abaixo do nível dos custos marginais do manuseio da carga e venda (Shaw 1984: 195).

Uma alternativa viável para companhias vocacionadas para o transporte de passageiros, é considerarem o transporte da carga como sendo um ganho extra, sendo os custos totais da operação atribuídos apenas ao transporte de passageiros. Aí o preço é colocado de forma arbitral com base numa percentagem do bilhete de passagem, tendo em conta a procura por esse serviço.

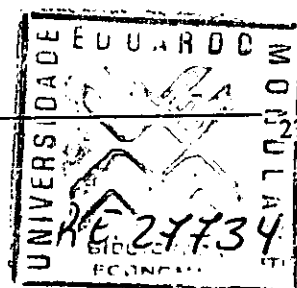
12. Eficiência Económica

“Eficiência é a medida do sucesso com que uma operação alcança o seu propósito”. As companhias operam por diversas razões e estas definem a sua eficiência ou não, dentro dos padrões desejados pela companhia. É normal que as companhias comerciais tenham como objectivo maximizar os seus lucros, deste modo a sua medida de eficiência é definida para concretização do seu objectivo. Porém as empresas devem obedecer as normas que lhe são impostas para a execução da sua actividade, tendo muitas vezes que realizar serviços, que não lhe facultam lucros, como o caso em Moçambique do transporte de correio, que é um serviço social a qual a companhia se obriga (Williams 1964: 214).

Uma forma de melhorar a eficiência da companhia, baseia-se na política de investimentos adoptada pela empresa. Como por exemplo, a compra ou aluguer de aviões novos, se por um lado o preço da compra ou aluguer pode encarecer os custos, por outro lado, são reduzidos os custos de manutenção, os aviões terão maior tempo de circulação, por não necessitarem de muito tempo imobilizado para a manutenção, diminuindo o consumo de combustível pelo uso do novo equipamento. Contudo uma má avaliação na substituição da frota pode conduzir a resultados negativos, e o não aproveitamento da capacidade (Bell, Bowen e Fawcett 1984: 145).

AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

O combustível é a mais imediata preocupação, por ser elemento determinante de variação no custo das operações. O preço do combustível está constantemente a variar, a atenção actual dos construtores de aviões é a aplicação de tecnologias para a redução do consumo do combustível. Presentemente a aviação consome cerca de 4% do total da produção do petróleo. Porém a previsão do tráfego sobe substancialmente, o que significa um futuro de aumento de consumo de combustível. Porque o crude, como qualquer recurso é escasso, prevê-se como o pico da sua produção entre 1990 e 2020. É necessário considerar-se alternativas ao combustível, que irão influenciar sobremaneira nos custos dos transportes (Bell, Bowen e Fawcett 1984: 155).



Análise

III

Análise do Problema a Estudar

Nesta secção far-se-á a análise dos custos a apurar e a avaliação das tarifas do transporte aéreo doméstico da LAM. Sendo o “transporte aéreo doméstico - serviço que estabelece ligação, por via aérea, entre dois ou mais pontos situados dentro do território nacional ainda que com sobrevoos ou escala em território estrangeiro” (Dec. nº 39/98: 2).

1. Regulamentação de Acesso as Rotas Domésticas

Ao abrigo da resolução nº 5/97 de 25 de Fevereiro a empresa é monopolista na “exploração da rota na linha dorsal que une os pontos Maputo - Beira - Quelimane - Nampula - Pemba, e o sentido inverso, assegurando as ligações com Lichinga e Tete”, até cinco anos após a privatização da LAM. No entanto, sobrepõem-se o decreto nº 39/98 de 26 de Agosto, que legalmente retira este monopólio como a seguir se transcreve:

Artigo 20

Acesso à exploração

O acesso à exploração de serviços de transporte aéreo regular doméstico será feito por concessão, mediante requerimento do interessado que reúna os requisitos prescritos no artigo 22 deste Regulamento.

Artigo 21

Regime e tempo de concessão

1. Sem prejuízo do disposto no número 2 deste artigo, a concessão para a exploração de serviços de transporte aéreo regular doméstico, será feita por rotas, em regime de livre concorrência e por períodos de 5 anos renováveis.
2. Revelando-se de interesse público, o Ministro dos Transportes e Comunicações poderá considerar que, mediante concurso público, observando-se os critérios de

selecção prescritos no artigo 23 deste regulamento, a concessão para a exploração de serviços de transporte aéreo regular doméstico numa determinada rota, seja feita em regime de exclusividade a um operador aéreo.

Artigo 22

Requisitos

São requisitos de concessão para a exploração de serviços de transporte aéreo regular doméstico os seguintes:

- a) Licença de exploração compatível com o tipo de serviço; e
- b) Sistema tarifário organizado.

Artigo 23

Critérios de selecção

São critérios de selecção a observar no concurso público para a concessão da exploração de serviços de transporte aéreo regular doméstico em regime de exclusividade, os prescritos nas alíneas a), b), c), e) e f) do artigo 19, deste regulamento.

Artigo 19

Critérios de selecção

São critérios de selecção a observar nos concursos públicos ... :

- a) Grau de segurança de voo, avaliada na base de informação estatística relativa aos últimos 5 anos do equipamento e pessoal aeronáutico propostos a utilizar na exploração da rota em objecto;
- b) Grau do desempenho do operador aéreo em concessões anteriores, avaliado à luz dos critérios dos respectivos concursos;
- c) Grau de qualidade do serviço, avaliada na base do tipo de equipamento proposto a utilizar na exploração da rota em objecto, sistema tarifário, número de lugares e frequência de voos propostos a oferecer;
-
- e) Política de gestão e desenvolvimento de recursos humanos, que promova o crescimento técnico, científico e bem-estar do cidadão nacional, avaliada na

base de informação sobre acções já realizadas e futuras, referida a períodos de pelo menos 5 anos; e

- f) Política de investimentos, que promova a formação sustentável do parque nacional de aeronaves e outros meios afins, avaliada na base de informação sobre acções já realizadas e futuras, referida a períodos de pelo menos 5 anos (Dec. nº 39/98: 8/9).

A abertura deixada pelos artigos do decreto acima citado, para uma possível concorrência, alertam a empresa para uma maior eficiência e precaução nos seus planos estratégicos futuros.

2. Apuramento de Custos por Rotas

O apuramento de custos é feito por rota. As rotas apresentadas são as programadas para o período de 11 de Abril a 30 de Outubro de 1999, por cada tipo de avião.

Para o apuramento dos custos, estes são repartidos, em fixos e variáveis. A base de repartição dos custos conjuntos são os "*blocks hours*" registados para cada rota.

Por não ter reunido documentação comprovativa, não será possível repartir alguns custos, pelo que estes serão apresentados como custos administrativos, extraídos do orçamento de exploração e investimentos de 1999 (GAPLA 1999: 8-10).

2.1 A Frota

Para operar os voos programados no período anteriormente referido a LAM conta com uma frota de quatro aviões com a seguinte capacidade (Tabela 1):

Tabela 1: A Frota para Voos Domésticos e Sua Capacidade

Tipo de Avião	B/C	Y/C	Total
Boeing 737-200	20	76	96
Fokker 100	20	75	95
Casa 212		19	19
Beech Craft 1		18	18

Fonte: LAM, 1999. *Time Table Planning*, Maputo.

Notas:

B/C - classe executiva;

Y/C - classe económica.

2.2 Boeing 737-200

Este avião é o único da frota que é propriedade da empresa.

2.2.1 Combustível

O cálculo da componente combustível, é feito com base nos consumos mais elevados dos percursos em vigor e extraídos do mapa de combustíveis do mês de Abril de 1999, ao preço de 2555.90 MZM/litro (ODB, 1999: Abril, e BP, 1999).

2.2.2 "Catering"

Para o cálculo do custo do "catering", adicionou-se ao valor pago pela alimentação, o valor das bebidas oferecidas nas mesmas rotas.

Os voos mistos, em que uma parte do percurso é doméstico e outra parte é internacional regional, é utilizado o "block hour", como forma de repartir os custos pelos dois percursos.

2.2.3 Subsídio de Hora Variável PNT/PNC

O subsídio de hora variável PNT/PNC, é o que se atribui a cada tripulante técnico e de cabine, por cada hora "block" (GIO, 1999).

2.2.4 Taxas de Navegação

As taxas de serviços de navegação aérea, variam consoante o peso da aeronave, sendo de 250 USD por viagem, para os aviões com peso entre 43.001 kg a 100.000 kg, como é o caso do *Boeing* (B.R. nº 42, 1997).

2.2.5 Despesas Aeroportuárias

As despesas Aeroportuárias referem-se aos pagamentos das taxas de aterragem, estas são calculadas com base no peso do avião e o número de aterragens, multiplicado pelo preço de 3,5 USD (ADM/LAM: 1993).

2.2.6 Aviões, Tripulação e Seguro

A informação relativa a estes custos, foi obtida do orçamento de exploração e investimento previsional de 1999. Não foi possível obter qualquer uma desta informação em separado, tendo de ser repartida segundo o "block hour" do *Boeing* e do *Fokker*, depois de se ter repartido pelas 52 semanas do ano. Muito embora, Aviões - represente: aluguer e amortizações de componentes. Neste caso o avião não paga renda de aluguer.

2.2.7 Serviço de Passageiros

O valor atribuído a esta rubrica, foi extraído do orçamento previsional para 1999. Nela são incluídos todos os serviços prestados aos passageiros que não constem em outras rubricas, como por exemplo: os jornais e revistas, taxas aeroportuárias pelo uso de instalações, salas e atendimentos especiais, etc.

2.2.8 Manutenção

A manutenção inclui todos os custos de manutenção, seja ela directa ou indirecta, e é considerada como um custo fixo. O valor é extraído dos custos operacionais apresentados no orçamento de exploração e investimentos previsional para 1999. Por se tratar de um valor anual, é repartido em 52 semanas que compõem o ano, e atribuídos para cada rota segundo o seu "block hour".

2.2.9 Custos Administrativas

O custos administrativo, foi extraído do orçamento de exploração e investimentos previsional, de 1999, e repartidos por todas as rotas segundo o seu "block hour". Porque o orçamento é anual, este custo foi dividido pelas 52 semanas, correspondentes a um ano civil. A distribuição do custo administrativo por tipo de avião teve em consideração a sua capacidade.

É de referir que este custo, foi atribuído na sua totalidade ao *Boeing 737* e ao *Fokker 100*, porque como teremos a oportunidade de observar a sua atribuição aos outros aviões faz com que a sua operação se torne inviável financeiramente. Como não foi possível apurar qual a base de atribuição dada pela empresa para imputa-lá para cada avião, e pela baixa capacidade de oferta do *Casa* e do *Beechcraft*, consideramos que os custos administrativos se mantêm constantes mesmo que estas aeronaves não estejam a operar.

10³ MZM

Descrição	Capacidade	%	Distribuição
Boeing 737 e Fokker	191	84%	1.641.001
Casa e Beechcraft	37	16%	317.890
Total	228	100%	1.958.891

Fonte: LAM, 1999. Maputo.

Tabelas 3: Apuramento do Custo Operacional do Boeing 737-200

3.1. Taxa de Câmbio

USD/MZM	12.266
---------	--------

3.2. Consumo de Combustível

10³ MZM

Rota	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
Preço Jet (litro)	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Consumo (litros)	14.243	16.856	11.355	8.613	12.013	16.038	8.613	17.063
Consumo (valor)	36.404	43.082	29.022	22.014	30.704	40.992	22.014	43.611

3.3. Catering

10³ MZM

Rota	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
Bebidas	832	876	816	856	822	832	856	839
Refeições	9.890	10.993	6.603	8.152	8.297	9.207	8.152	8.570
Total	10.723	11.869	7.419	9.008	9.118	10.039	9.008	9.408

3.4. Subsídio de Hora Variável PNT/PNC por Rota

10³ MZM

Rota	USD/Hora	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	Total
Horas		4,92	5,00	3,67	2,50	3,67	4,67	2,50	5,42	
Comandante	18	1.086	1.104	810	552	810	1.030	552	1.196	7139
Copiloto	10	603	613	450	307	450	572	307	664	3666
Chefe de Cabine	3	181	184	135	92	135	172	92	199	1190
PNC	2	90	92	67	46	67	86	46	100	595
Total		1.960	1.993	1.462	997	1.462	1.860	997	2.159	12890

3.5. Taxas de Navegação

10³ MZM

Rota	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	Total
USD	500	500	500	500	500	500	500	500	4.000
MZM	6.133	6.133	6.133	6.133	6.133	6.133	6.133	6.133	49.066

3.6. Despesas Aeroportuárias

10³ MZM

Rota	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	Total
USD	728	728	546	364	546	728	364	546	4.550
MZM	8.930	8.930	6.697	4.465	6.697	8.930	4.465	6.697	55.812

3.7. Custos Fixos

Descrição	10x3 MZM	
	Total	%
7.1. Aviões, Tripulação e Seguro	522.739	45%
7.2. Serviço de Passageiros	12.974	45%
7.3. Manutenção	526.278	45%
7.4. Custos administrativos	1.958.891	45%
	Boeing	
	236.233	
	5.838	
	236.825	
	881.501	

3.8. Custos Operacionais

Descrição/Rota	10x3 MZM											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	Total			
Block Hour	4:55	5:00	3:40	2:30	3:40	4:40	2:30	5:25	32.20			
Porcentagem de Contribuição	15%	15%	11%	8%	11%	14%	8%	17%	100%			
1. Custos Variáveis	64.150	72.008	50.734	42.617	54.115	67.955	42.617	68.010	462.204			
1.1. Combustível	36.404	43.082	29.022	22.014	30.704	40.992	22.014	43.611	267.843			
1.2. Catering	10.723	11.869	7.419	9.008	9.118	10.039	9.008	9.408	76.593			
1.3. Subsídio de Hora Variável	1.950	1.993	1.462	997	1.462	1.860	997	2.159	12.890			
1.4. Taxas de Navegação	6.133	6.133	6.133	6.133	6.133	6.133	6.133	6.133	49.066			
1.5. Despesas Aeroportuárias	8.930	8.930	6.697	4.465	6.697	8.930	4.465	6.697	55.812			
2. Custos Fixos	206.764	210.163	154.156	105.081	154.156	196.161	105.081	227.699	1.359.261			
2.1. Aviões; Tripulação; Seguro	35.779	36.367	26.675	18.183	26.675	33.944	18.183	39.401	235.209			
2.2. Serviço de Passageiros	888	903	662	451	662	842	451	978	5.838			
2.3. Manutenção	36.021	36.613	26.856	18.307	26.856	34.174	18.307	39.668	236.801			
2.4. Custos Administrativos	134.076	136.280	99.962	68.140	99.962	127.201	68.140	147.651	881.413			
3. Custos Totais	270.914	282.170	204.889	147.698	208.271	264.116	147.698	295.709	1.821.466			
Custo/Milha	171	160	164	165	166	169	165	142				
Preço Médio/Milha	359	341	352	339	352	358	339	290				
Ponto Crítico	233.112	238.737	174.187	122.242	175.709	223.363	122.242	227.724				
Ocupação Mínima	41%	40%	39%	40%	40%	40%	40%	38%				

3.9. Notas da Rota

Rota	Nº de Rota	TM	Dia	Milhas	Receita	Pr. Médio	C. Var.M.
MPM/BEW/TET/JUEL/MPM	1.1	142/143	Segunda F.	1582	567.568	359	41
MPM/BEW/APL/BEW/MPM	1.2	150/151	Terça F.	1764	601.616	341	41
MPM/BEW/JUEL/MPM	1.3	146/147	Quarta F.	1253	441.165	352	40
MPM/BEW/MPM	1.4	108/109	Quarta F.	896	303.583	339	48
MPM/JEL/BEW/MPM	1.5	146/147	Quinta F.	1253	441.165	352	43
MPM/BEW/JEL/TET/MPM	1.6	134/135	Sexta F.	1559	557.999	358	44
MPM/BEW/MPM	1.7	108/109	Sexta F.	896	303.583	339	48
MPM/BEW/POL/MPM	1.8	170/171	Domingo	2081	603.482	290	33

3.10. Capacidade Oferecida

Descrição	C	Y
Número de Lugares	20	76

3.11. Receita Líquida

Descrição	10 ³ MZM											
	Percurso 1		Percurso 2		Percurso 3		Percurso 4		Total		Total	
	Y	C	Y	C	Y	C	Y	C	Y	C		
Rota												
1.1	117.238	34.553	88.733	26.156	84.760	24.977	147.636	43.515	567.568			
1.2	117.238	34.553	115.094	33.923	115.094	33.923	117.238	34.553	601.616			
1.3	117.238	34.553	75.868	22.355	147.636	43.515			441.165			
1.4	117.238	34.553	117.238	34.553	117.238	34.553			303.583			
1.5	147.636	43.515	75.868	22.355	117.238	34.553	153.123	45.125	557.999			
1.6	117.238	34.553	75.868	22.355	84.760	24.977			303.583			
1.7	117.238	34.553	117.238	34.553					603.482			
1.8	117.238	34.553	143.852	42.397	205.025	60.427						
Total	968.305	285.387	809.758	238.636	754.513	222.372	417.997	123.193	3.820.161			

2.3 Fokker 100

O Fokker 100, não sendo propriedade da empresa, está a ser explorado em regime de aluguer.

2.3.1 Combustível

O cálculo da componente combustível, é feito com base nos consumos mais elevados dos percursos em apreço extraídos do mapa de combustíveis do mês de Abril de 1999, ao preço de 2555.90 MZM/litro (ODB, 1999: Abril, e BP, 1999).

2.3.2 "Catering"

Para o cálculo do custo do "catering", adicionou-se ao valor pago pela alimentação, o valor das bebidas oferecidas nas mesmas rotas.

Os voos mistos, em que uma parte do percurso é doméstico e outra parte é internacional regional, é utilizado o "block hour", como forma de repartir os custos pelos dois percursos.

2.3.3 Subsídio de Hora Variável PNT/PNC

O subsídio de hora variável PNT/PNC, é o que se atribui a cada tripulante técnico e de cabine, por cada hora "block" (GIO; 1999).

2.3.4 Taxas de Navegação

As taxas de serviços de navegação aérea, variam consoante o peso da aeronave, sendo de 250 USD por viagem, para os aviões com peso entre 43.001 kg a 100.000 kg, que é o caso do Fokker (B.R. nº 42, 1997).

2.3.5 Despesas Aeroportuárias

As despesas Aeroportuárias referem-se aos pagamentos das taxas de aterragem, estas são calculadas com base no peso do avião e o número de aterragens, multiplicado pelo preço de 3,5 USD (ADM/LAM: 1993).

2.3.6 Aviões, Tripulação e Seguro

A informação relativa a estes custos, foi obtida do orçamento de exploração e investimento previsional de 1999. Não foi possível obter qualquer uma desta informação em separado, por isso ela foi repartida segundo o "block hour" do *Boeing* e do *Fokker*, depois de se ter repartido pelas 52 semanas do ano.

2.3.7 Serviço de Passageiros

O valor atribuído a esta rúbrica, foi extraído do orçamento previsional para 1999. Nela são incluídos todos os serviços prestados aos passageiros que não constem em outras rúbricas, como por exemplo: os jornais e revistas, taxas aeroportuárias pelo uso de instalações, salas e atendimentos especiais, etc.

2.3.8 Manutenção

A manutenção inclui todos os custos de manutenção, seja ela directa ou indirecta, e é considerada como um custo fixo. O valor é extraído dos custos operacionais apresentados no orçamento de exploração e investimentos previsional para 1999. Por se tratar de um valor anual, é repartido em 52 semanas que compõem o ano, e atribuídos para cada rota segundo o seu "block hour".

2.3.9 Custos Administrativas

Os custos administrativos, foram repartidos entre o *Boeing* e o *Fokker* pelo seu "block hour" (vide ponto 2.2.9).

Tabelas 4: Apuramento do Custo Operacional do Fokker 100

4.1. Taxa de Câmbio

USD/MZM	12.266
---------	--------

4.2. Consumo de Combustível

10³ MZM

Rota	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10
Preço Jet (litro)	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Consumo (litros)	3.580	11.875	7.255	15.413	12.605	3.580	16.363	14.030	13.300	11.181
Consumo (valor)	9.150	30.351	18.543	39.394	32.217	9.150	41.822	35.859	33.993	28.578

4.3. Catering

10³ MZM

Rota	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10
Bebidas	575	772	762	826	841	883	895	941	831	862
Refeições	1.742	7.740	7.792	8.266	9.917	1.742	11.827	10.658	9.793	9.476
Total	2.317	8.512	8.554	9.092	10.758	2.624	12.721	11.599	10.624	10.338

4.4. Subsídio de Hora Variável PNT/PNC por Rota

10³ MZM

Rota	USD/Hora	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10
Horas		1,25	4,33	2,50	5,50	4,67	1,25	5,83	5,00	4,67	4,00
Comandante	18	276	957	552	1.214	1.030	276	1.288	1.104	1.030	883
Copiloto	10	153	532	307	675	572	153	716	613	572	491
Chefe de Cabine	3	46	159	92	202	172	46	215	184	172	147
PNC	2	23	80	46	101	86	23	107	92	86	74
Total		498	1.728	997	2.193	1.860	498	2.326	1.993	1.860	1.595

4.5. Taxas de Navegação

10³ MZM

Rota	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10
USD	250	500	500	500	500	250	500	500	500	500
MZM	3.067	6.133	6.133	6.133	6.133	3.067	6.133	6.133	6.133	6.133

4.6. Despesas Aeroportuárias

10³ MZM

Rota	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10
USD	157,5	315	315	472,5	472,5	157,5	630	630	472,5	630
MZM	1.932	3.864	3.864	5.796	5.796	1.932	7.728	7.728	5.796	7.728

10³ MZM

Descrição	Total	%	Fokker
7.1. Aviões, Tripulação e Seguro	522.739	56%	287.507
7.2. Serviço de Passageiros	12.974	56%	7.136
7.3. Manutenção	528.278	56%	289.463
7.4. Custo administrativo	1.958.891	56%	1.077.390

4.7. Custos Fixos

10³ MZM

Descrição/Rota	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	Total
Block Hour	1:15	4:20	2:30	5:30	4:40	1:15	5:50	5:00	4:40	4:00	39:00:00
Percentagem de Contribuição	3%	11%	6%	14%	12%	3%	15%	13%	12%	10%	100%
1. Custos Variáveis	16.964	50.588	38.091	62.608	56.765	17.271	70.730	63.313	58.407	54.371	489.108
1.1. Combustível	9.150	30.351	18.543	39.394	32.217	9.150	41.822	36.859	33.993	28.578	279.068
1.2. Catering	2.317	8.512	8.554	9.082	10.758	2.624	12.721	11.599	10.624	10.338	87.140
1.3. Subsídio de Hora Variável	498	1.728	997	2.193	1.860	498	2.326	1.993	1.860	1.595	15.548
1.4. Taxas de Navegação	3.067	6.133	6.133	6.133	6.133	3.067	6.133	6.133	6.133	6.133	55.199
1.5. Despesas Aeroportuárias	1.932	3.864	3.864	5.796	5.796	1.932	7.728	7.728	5.796	7.728	52.163
2. Custos Fixos	53.334	184.591	106.501	234.269	198.880	53.334	248.558	213.002	198.880	170.468	1.661.818
2.1. Aviões, Tripulação, Seguro	9.229	31.942	18.429	40.538	34.415	9.229	43.011	36.858	34.415	29.468	287.564
2.2. Serviço de Passageiros	229	793	457	1.006	854	229	1.068	915	854	732	7.137
2.3. Manutenção	9.291	32.158	18.554	40.813	34.648	9.291	43.302	37.108	34.648	29.698	289.511
2.4. Custos Administrativos	34.584	119.698	69.061	151.912	128.964	34.584	161.178	138.121	128.964	110.540	1.077.606
3. Custos Totais	70.297	235.179	144.592	296.877	255.644	70.605	319.288	276.316	257.287	224.840	2.150.926
Custo/Milha	157	136	896	144	146	158	153	157	147	178	
Preço Médio/Milha	336	274	335	288	306	336	315	338	306	391	
Ponto Crítico	60.122	206.640	121.961	261.801	222.496	60.261	278.595	238.343	223.263	191.506	
Ocupação Mínima	40%	44%	41%	44%	42%	40%	42%	40%	42%	39%	

4.8. Custos Operacionais

10*3 MZM

4.9. Notas da Rota

Rota	Nº de Rota	TM	Dia	Milhas	Receita	Pr. Médio	C. Var./M.
MPM/BEW	1.1	311	Segunda F.	448	150.249	335	38
MPM/APL/MPM	1.2	158/159	Segunda F.	1728	474.110	274	29
MPM/BEW/MPM	1.3	108/109	Segunda F.	896	300.498	335	43
MPM/APL/POL/MPM	1.4	172/175	Quarta F.	2064	595.345	288	30
MPM/BEW/APL/MPM	1.5	156/157	Quinta F.	1746	534.806	306	33
BEW/MPM	1.6	332	Sexta F.	448	150.249	335	39
MPM/POL/APL/BEW/MPM	1.7	174/177	Sexta F.	2082	656.041	315	34
MPM/BEW/APL/BEW/MPM	1.8	152/153	Sábado	1764	595.502	338	36
MPM/APL/BEW/MPM	1.9	154/155	Domingo	1746	534.806	306	33
MPM/BEW/UEL/BEW/MPM	1.10	144/145	Domingo	1266	494.946	391	43

4.10. Capacidade Oferecida

Descrição	C	Y
Número de Lugares	20	75

10*3 MZM

4.11. Receita Líquida

Descrição	Percurso 1		Percurso 2		Percurso 3		Percurso 4		Total
	Y	C	Y	C	Y	C	Y	C	
Rota 1.1	115.696	34.553							150.249
1.2	182.537	54.518	182.537	54.518					474.110
1.3	115.696	34.553	115.696	34.553					300.498
1.4	182.537	54.518	73.562	21.973	202.328	60.427			595.345
1.5	115.696	34.553	113.580	33.923	182.537	54.518			534.806
1.6	115.696	34.553							150.249
1.7	202.328	60.427	73.562	21.973	113.580	33.923	115.696	34.553	656.041
1.8	115.696	34.553	113.580	33.923	113.580	33.923	115.696	34.553	595.502
1.9	182.537	54.518	113.580	33.923	115.696	34.553			534.806
1.10	115.696	34.553	74.869	22.355	74.869	22.355	115.696	34.553	494.946
Total	1.444.113	431.300	860.968	257.141	802.589	239.698	347.067	103.658	4.486.553

2.4 Casa 212

Para a exploração de rotas utilizando o avião *Casa*, a LAM possui um memorando de entendimento, com a MEX, que é o proprietário, onde se estabelece o seguinte preçário:

- \$ 33.000 USD/mês com garantia mínima de 50:00 horas;
- \$ 340 USD por cada hora "block" acima das 50:00 horas;
- \$ 330 USD por cada hora "block" entre 75:00 horas e 100:00 horas;
- \$ 320 USD por cada hora "block" acima das 100:00 horas (LAM/MEX 1996: Anexo I).

2.4.1 Combustível

O custo do combustível do *Casa*, é determinado com base no "block hour", pois que a informação obtida refere-se ao custo global do mês de Maio.

2.4.2 Custo de Aluguer por "Block Hour"

O avião, faz 78:00 horas "block"/mês de voos programados, tendo que pagar de aluguer 330 USD por cada hora.

2.4.3 Taxas de Navegação

As taxas de serviços de navegação aérea, variam consoante o peso da aeronave, sendo de 40 USD por viagem, para os aviões com peso entre 5.701 kg a 30.000 kg, como é o caso do *Casa* (B.R. n° 42, 1997).

2.4.4 Despesas Aeroportuárias

As despesas Aeroportuárias referem-se aos pagamentos das taxas de aterragem, estas são calculadas com base no peso do avião e o número de aterragens, multiplicado pelo preço de 3,5 USD (ADM/LAM: 1993).

2.4.5 Aluguer de avião

O aluguer do *Casa*, é de 33.000 USD/mês. A atribuição deste custo é feita com base na repartição em "block hour".

2.4.6 Custos Administrativos

Os custos administrativos, foram extraídos do orçamento de exploração e investimentos previsional, de 1999, e repartidos por todas as rotas segundo o seu "block hour". Porque o orçamento é anual, estes custos foram divididos pelas 52 semanas, correspondentes a um ano. A repartição deste custo considera a capacidade de oferta de lugares do avião (Tabela 2).

Tabelas 5: Apuramento do Custo Operacional do Casa 212

5.1. Taxa de Câmbio

USD/MZM	12.266
---------	--------

5.2. Consumo de Combusti 10³ MZM

Pagamentos de Maio	Valores
2.1	2.772
2.2	2.990
2.3	9.520
2.4	4.110
2.5	14.515
2.6	2.416
2.7	79.814
Total Mensal	116.137
Custo Semanal	29.034

5.3. Aluguer de Avião 10³ MZM

Descrição	USD	MZM
Preço/Block Hour	330	4.048
Preço Semanal Fixo	8.250	101.198

5.4. Taxas de Navegação 10³ MZM

Rota	3.1	3.2	3.3	3.4	Total
USD	80	40	80	40	240
MZM	981	491	981	491	2.944

5.5. Despesas Aeroportuárias 10³ MZM

Rota	3.1	3.2	3.3	3.4	Total
USD	112	56	112	56	336
MZM	1.374	687	1.374	687	4.122

5.6. Custos Administrativos 10³ MZM

Custos administrativos	317.890	35%	111.262
------------------------	---------	-----	---------

AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

5.7. Custos Operacionais

10³ MZM

Descrição/Rota	3.1	3.2	3.3	3.4	Total
Block Hour	7:00	2:45	7:00	2:45	19:30
Porcentagem de Contribuição	36%	14%	36%	14%	100%
1. Custos Variáveis	41.114	16.403	41.114	16.403	115.034
1.1. Combustível	10.423	4.094	10.423	4.094	29.034
1.2. Custo de Aluguer p/B.H.	28.335	11.132	28.335	11.132	78.935
1.3. Taxas de Navegação	981	491	981	491	2.944
1.4. Despesas Aeroportuárias	1.374	687	1.374	687	4.122
2. Custos Fixos	76.273	29.957	76.273	29.957	212.460
2.1. Aluguer de Aviões	36.330	14.269	36.330	14.269	101.198
2.2. Custos Administrativos	39.943	15.688	39.943	15.688	111.262
3. Custos Totais	117.387	46.360	117.387	46.360	327.494
Custo/Milha	134	107	134	107	
Preço Médio/Milha	99	93	99	93	
Ponto Crítico	144.923	50.426	144.923	50.426	
Ocupação Mínima	167%	125%	167%	125%	

5.8. Notas da Rota

10³ MZM

Rota	Nº de Rota	TM	Dia	Milhas	Receita	Pr. Médio	C. Var./M.
BEW/UEL/APL/VXC/APL	3.1	202/203	Terça F.	879	86.794	99	47
APL/UEL/BEW	3.2	205	Quarta F.	435	40.409	93	38
BEW/UEL/APL/VXC/APL	3.3	202/203	Sábado	879	86.794	99	47
APL/UEL/BEW	3.4	205	Domingo	435	40.409	93	38

5.10. Capacidade Oferecida

Descrição	Y
Número de Lugares	19

5.11. Receita Líquida

10³ MZM

Descrição	Percurso 1	Percurso 2	Percurso 3	Percurso 4	Total
Rota	Y	Y	Y	Y	
3.1	18.967	21.442	23.192	23.192	86.794
3.2	21.442	18.967			40.409
3.3	18.967	21.442	23.192	23.192	86.794
3.4	21.442	18.967			40.409

2.5 Beechcraft 1900 C

O *Beechcraft* é um avião explorado em parceria com a empresa SABINAIR, com a qual a LAM possui um contrato de exploração em que as partes contratantes se responsabilizam pelas seguintes despesas operacionais:

LAM - Linhas Aéreas de Moçambique:

- taxas de aterragem;
- acomodação da tripulação;
- refeições para passageiros (Centro Social Do Aeroporto);
- transporte Aeroporto/ Hotel/ Aeroporto.

SABINAIR:

- renda do avião;
- combustível;
- manutenção do avião;
- custos de tripulação;
- seguros;
- refeições para tripulação (SABINAIR/LAM, 1998).

O contrato prevê que a LAM retenha 21% das receitas dos voos domésticos em contrapartida do custo suportado pela LAM.

2.5.1 Catering

Para a imputação do custo do *"catering"*, foi utilizada a percentagem de contribuição do *"block hour"* dos percursos, depois de se ter dividido o valor por quatro semanas e retirado 21% do valor correspondente ao consumo dos voos internacionais regionais. A informação obtida corresponde ao valor do consumo global de um mês.

2.5.2 Taxas de Navegação

As taxas de serviços de navegação aérea, variam consoante o peso da aeronave, sendo de 40 USD por viagem, para os aviões com peso entre 5.701 kg a 30.000 kg, que é o caso do *Beechcraft* (B.R. nº 42, 1997).

2.5.3 Despesas Aeroportuárias

As despesas aeroportuárias referem-se aos pagamentos das taxas de aterragem, estas são calculadas com base no peso do avião e o número de aterragens, multiplicado pelo preço de 3,5 USD (ADM/LAM: 1993).

2.5.4 Custos Administrativos

Os custos administrativos, foram extraídos do orçamento de exploração e investimentos previsional, de 1999, e repartidos por todas as rotas segundo o seu "*block hour*". Porque o orçamento é anual, estes custos foram divididos pelas 52 semanas, correspondentes ao ano civil. A distribuição deste custo considerou a capacidade de oferta de lugares do avião (Tabela 2).

Tabelas 6: Apuramento do Custo Operacional do Beechcraft 1

6.1. Pressuposto

Taxa de Câmbio USD/MZM	12.266
Voos domésticos do <i>block hour</i>	71%
Custo Semanal do <i>catering</i>	3.456

6.2. Taxa de Navegação

10³ MZM

Rota	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6
USD	80	80	80	80	80	80
MZM	981	981	981	981	981	981

6.3. Despesas Aeroportuárias

10³ MZM

Rota	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6
USD	112	112	56	56	112	112
MZM	1.374	1.374	687	687	1.374	1.374

6.4. Custos Administrativos

10³ MZM

Custos Administrativos	317.890	65%	206.629
------------------------	---------	-----	---------

6.5. Custos Operacionais

10³ MZM

Descrição/Rota	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	Total
Block Hour	6:40	7:00	3:10	5:10	7:00	7:00	36:00:00
Porcentagem de Contribuição	19%	19%	9%	14%	19%	19%	100%
1. Custos Variáveis	2.995	3.027	1.972	2.164	3.027	3.027	16.213
1.1. <i>Catering</i>	640	672	304	496	672	672	3.456
1.2. Taxas de Navegação	981	981	981	981	981	981	5.888
1.3. Despesas Aeroportuárias	1.374	1.374	687	687	1.374	1.374	6.869
2. Custos Fixos	38.268	40.169	18.183	29.651	40.169	40.169	206.608
2.1. Custos Administrativos	38.268	40.169	18.183	29.651	40.169	40.169	206.608
3. Custos Totais	41.263	43.196	20.156	31.815	43.196	43.196	222.821
Custo/Milha	23	24	22	23	24	24	
Preço Médio/Milha	14	13	13	11	13	13	
Ponto Crítico	43.535	45.945	21.885	34.562	45.945	45.945	
Ocupação Mínima	176%	191%	188%	227%	191%	191%	

AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

6.6. Notas da Rota

Rota	Nº de Rota	TM	Dia	Milhas	Receita	Pr. Médio	C. Var./M.
MPM/BEW/XC/BEW/MPM	4.1	2128/2129	Segunda F.	1798	24.755	14	2
MPM/TET/XC/TET/MPM	4.2	2122/2123	Terça F.	1806	24.077	13	2
MPM/BEW/MPM	4.3	2130/2131	Terça F.	896	11.662	13	2
MPM/TET/MPM	4.4	2124/2125	Quarta F.	1362	15.232	11	2
MPM/TET/XC/TET/MPM	4.5	2120/2121	Quinta F.	1806	24.077	13	2
MPM/TET/XC/TET/MPM	4.6	2122/2123	Sábado	1806	24.077	13	2

6.7. Capacidade Oferecida

Descrição	Y
Número de Lugares	18

6.11. Receita Líquida

Descrição	10 ³ MZM					
	Percorso 1	Percorso 2	Percorso 3	Percorso 4	Total	LAM
Rota	Y	Y	Y	Y		21%
4.1	27.767	31.173	31.173	27.767	117.879	24.755
4.2	36.266	21.060	21.060	36.266	114.653	24.077
4.3	27.767	27.767			55.534	11.662
4.4	36.266	36.266			72.532	15.232
4.5	36.266	21.060	21.060	36.266	114.653	24.077
4.6	36.266	21.060	21.060	36.266	114.653	24.077

3. Análise da Mudança da Estrutura de Custos

A estrutura de custos da companhia tem-se alterado ao longo dos anos, como se constata na demonstração de resultados dos anos 1993 a 1998 (Anexo 4).

Embora na generalidade os custos da empresa tenham crescido, as alterações de custos por natureza mais significativas são: custos de meios circulantes materiais vendidos ou consumidos, remunerações aos trabalhadores e fornecimentos de terceiros.

O aumento deveu-se sobretudo, à inflação a que o país atravessa com as constantes alterações na taxa de câmbio como consequência provocando a desvalorização da moeda nacional.

A empresa depende da importação de peças e diverso material para o serviço de voo que não se encontram disponíveis no mercado local, dependendo por isso da importação destes bens, que reflectem no agravamento de custos em moeda nacional.

No âmbito da reestruturação da empresa, a LAM tem vindo a reduzir o seu contingente de trabalhadores de uma forma gradual, tendo passado de uma média anual de 1.641 trabalhadores em 1984 para 1.171 trabalhadores em 1999 (LAM, Secção de Vencimentos, Fundo de Salários. 1999: Maio). No entanto os custos com a rubrica remuneração de trabalhadores apresenta taxas de crescimento positivas (Tabela 7), este aumento deve-se aos ajustamentos salariais devidos à inflação no país. Sendo importante referir, que acordos colectivos entre o sindicato dos trabalhadores da empresa e a direcção em 1994, resultou num crescimento menor em relação ao ano anterior. Para além dos acordos de aumento salarial, os custos da rúbrica remunerações a trabalhadores registam um aumento significativo em 1996 e 1998, porque neles se incluem as ajudas de custos atribuídas para a formação, considerando que esta tem sido feita no estrangeiro, e que houve nestes períodos uma mudança na frota de aviões da empresa¹².

O aumento dos custos dos meios circulantes materiais vendidos e consumidos regista-se sobretudo devido a introdução de novos componentes e peças para as aeronaves, para se adequarem as exigências dos fabricantes. Com recurso à informática, aumentam os custos em

¹² . Entrevista ao Eng. Carlos Siteo, Director do GAPLA - LAM, em 4 de Agosto de 1999. Maputo.

AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

consumíveis. É de referir que a descida nesta rúbrica em 1998, não é causada por uma retracção no consumo, mas porque foi introduzida uma nova nomenclatura de atribuição de custos que transferiu o material de economato para a rúbrica de fornecimento de terceiros¹³.

No fornecimento de terceiros é registado o custo do combustível, sendo este o maior custo variável operacional. Os aumentos registados nesta rúbrica reflectem a subida persistente do preço do combustível de 1993 a 1997, com uma descida de preço em 1998 na ordem dos 10%. Um crescimento menos acentuado em 1995 deve-se a redução da frota em três aviões a operar nesse ano¹⁴.

As constantes alterações na frota de aviões com que a companhia opera, resulta em variações nas várias rúbricas de custos, porém estas alterações são compreensivas ao se analisar a variação da rúbrica "Outros Custos" onde são registadas as rendas pagas pelo aluguer das aeronaves. Com a devolução dos dois "Boeings 737-300" e o "Boeing 767", que se encontravam em regime de leasing, em 1995 esta rúbrica decresce em 82%. O aluguer do "Tristar L 1011" da TAP (Transportadora Aérea Portuguesa) e do "Fokker", fez com que os custos em aluguer aumentassem em 1997, no entanto nesse ano optou-se pela troca do "Tristar" pelo "Boeing 747" da SAA, que fez reduzir o custo em aluguer. O crescimento em 10% da rúbrica outros custos em 1998, deveu-se a necessidade de se alugar provisoriamente dois aviões a "Millionair" e "Nation Wide", para reforçar a frota, uma vez que um dos "Boeings 737-200" foi retirado de circulação e o outro encontrava-se paralisado para a revisão¹⁵.

Tabela 7: Taxa de crescimento do custo

Custos Operacionais	1994	1995	1996	1997	1998
Custo M. Cir. Mat. V. consumidos	101%	15%	33%	20%	-17%
Remunerações Trabalhadores	34%	23%	39%	15%	21%
Fornecimentos de Terceiros	68%	15%	35%	9%	-2%
Serviços de Terceiros	63%	10%	-10%	-3%	7%
Impostos e Taxas	129%	47%	-7%	26%	-10%
Amortizações do Exercício	98%	-2%	3%	19%	5%
Outros Custos	55%	-45%	-13%	28%	13%
Total de Custos Operacionais	60%	-6%	7%	8%	7%

Fonte: Baseado na demonstração de resultados de 1993 a 1998, Maputo: LAM.

¹³ Entrevista ao dr. Ernesto Matsenguane, GAF - LAM, em 25 de Agosto de 1999. Maputo.

¹⁴ Entrevista ao Eng. Carlos Siteo, Director do GAPLA - LAM, em 4 de Agosto de 1999. Maputo.

¹⁵ Entrevista ao Eng. Carlos Siteo, Director do GAPLA - LAM, em 4 de Agosto de 1999. Maputo.

3.1 Comparação entre a Taxa de Crescimento do Custo e da Tarifa

Entre 1993 e 1998, a taxa de crescimento do custo não acompanhou o crescimento da tarifa (Tabela 5). Este facto explica-se, se tivermos em conta que a tarifa em 1993 não reflectia o custo suportado pela operação de voo, pois como empresa estatal, gozava de privilégios, que permitiam subsidiar o custo que não fosse coberto pela receita obtida.

Tabela 8: Taxa de Crescimento do Custo Operacional e Tarifa

Descrição	1993	1998	Tx. Cresc.
Custos Operacionais	260.508.959	489.163.577	88%
Tarifa Média C/Y	977	3.064	214%
Tarifa Média B/C	1.173	3.431	193%

Fonte: Baseado na demonstração de resultados e tarifa, 1993 a 1998. Maputo: LAM.

4. Avaliação da Tarifa em Vigor

A avaliação da tarifa em vigor, é feita com base na interpretação dos resultados obtidos do apuramento do custo operacional (ponto 2), onde se faz a comparação do custo e a tarifa média/milha.

4.1. O Ponto Equilíbrio

Ao analisarmos os vários pontos de equilíbrio obtidos por cada rota, verifica-se que as rotas efectuadas pelos aviões "Casa" e "Beechcraft", por terem um custo superior que à exactável receita do avião, apresenta o seu ponto de equilíbrio acima do valor da receita possível em arrecadar, com a capacidade oferecida por estes aviões. Não tendo informação do tratamento dado pela empresa na atribuição do custo administrativo para estas aeronaves, o que encarece sobremaneira o custo de operação, tornando a sua operação inviável financeiramente, estes não foram considerados para o cálculo do ponto de equilíbrio global.

O ponto de equilíbrio obtido não é fiável, porque a situação real do custo operacional variável sofre alterações, devido à falta de informação actualizada criando problemas de coordenação, o que faz encarecer o custo variável unitário. O custo unitário programado para o "catering", pode ser mais baixo do que o custo real, porque o abastecimento de refeições para todos os percursos é feito em Maputo, por falta de informação correcta ou atempada, o carregamento para todos os percursos que não partam de Maputo considerem a lotação máxima. Isto agrava o custo unitário do "catering" por passageiro quando não se vende toda a capacidade

AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

oferecida, pois que toda a refeição que é colocada a bordo do avião é um custo real, mesmo que não sejam servidas.

As rotas efectuadas pelo *Boeing 737* e o *Fokker 100* apresentam pontos de equilíbrio abaixo da sua receita o que lhes permite tornar lucrativos, ao preço médio obtido pelas tarifas normais. Ao se analisar o conjunto das rotas destes aviões, obtemos um ponto de equilíbrio global abaixo da receita total, para uma ocupação de 41%.

Tabela 9: Ponto de Equilíbrio Total 10³ MZM

Descrição	Boeing	Fokker	Total
Custos Variáveis Totais	462.204	489.108	951.313
Custos Fixos Totais	1.359.261	1.661.818	3.021.079
Total de Custos	1.821.466	2.150.926	3.972.392
Milhas	11284	14188	25.472
Custo Var./Milha			37
Custo Total/Milha			156
Receita	3.820.161	4.486.553	8.306.714
Preço médio p/Milha			326
Ponto de Equilíbrio Total			3.411.811
Percentagem de Ocupação			41%

Fonte: Baseado no apuramento do custo do presente trabalho.

4.2. Separação do Custo por Classes

Para se separar o custo por classes (Y/C e B/C), utilizou-se a percentagem da área ocupada por cada classe, como ponto de referência para a repartição dos custos (Tabela 10).

Tabela 10: Área de Ocupação

Descrição	Boeing	%	Fokker	%
Área Y/C	44,34	69%	42,28	65%
Área B/C	19,87	31%	22,46	35%
Total	64,21	100%	64,74	100%

Fonte: Hortense, 1999. Gabinete de Estudos, Manutenção. Maputo: LAM.

Tabela 10.1: Distribuição de Custo por Classes 10³ MZM

Descrição	C/Y	B/C	Total	Milhas
Boeing	1.257.807	563.659	1.821.466	11.284
Fokker	1.404.714	746.213	2.150.926	14.188
Total	2.662.520	1.309.871	3.972.392	25.472
Custo Médio/Milha	105	51	156	

Fonte: Baseado no apuramento do custo do presente trabalho.

No apuramento do custo obtivemos custo médio/milha por passageiro inferior à tarifa média/milha global em ambas as classes. Deste modo, obtem-se uma margem de lucro de 2.000 MZM/milha para cada lugar da classe económica, superior ao da classe executiva que é de 1.200 MZM/milha por lugar, contrariando a ideia de que a criação de um serviço mais caro deveria proporcionar uma margem de lucro maior. Interessa à companhia que os passageiros pagantes de bilhetes normais se sintam motivados a viajar na classe executiva, visto a diferença ser pequena. Com esta estratégia a empresa simultaneamente aumenta a procura por lugares na classe executiva, que era baixa anteriormente e permite que com a transferência de passageiros de uma classe para outra crie maior disponibilidade para pagantes de tarifas mais baixas em classe económica.

Tabela 11: Preço Médio 10³ MZM

Descrição	Y/C	B/C	Total	Milhas
Boeing	2.950.573	869.588	3.820.161	11.284
Fokker	3.454.755	1.031.798	4.486.553	14.188
Total	6.405.328	1.901.386	8.306.714	25.472
Preço Médio Milha	251	75	326	

Fonte: Baseado no apuramento do custo do presente trabalho.

Tabela 11.1: Comparação Preço - Custo p/Passageiro 10³ MZM

Descrição	Boeing Y	Boeing C	Fokker Y	Fokker C	Total Y	Total C
Preço Médio/Milha	3,4	3,9	3,2	3,6	3,3	3,7
Custo Médio/milha	1,5	2,5	1,3	2,6	1,4	2,6
Margem de Lucro	2,0	1,4	1,9	1,0	2,0	1,2

Fonte: Baseado no apuramento do custo do presente trabalho.

É importante referir que a tarifa média calculada, levou em conta apenas as tarifas normais, que são as mais altas entre as existentes. Isto significa que, se incluíssemos as tarifas promocionais, por serem mais baixas a tarifa média iria baixar e com isso aumentaria a percentagem de ocupação mínima necessária para cobrir os custos.

Para se obter uma tarifa média real, usando todos os preços do tarifário e maximizar resultados, é necessário que se desenvolva um estudo em que se ensaie a percentagem de participação de cada tipo de tarifa.

5. Fórmula do Factor de Correção

Para a empresa proceder ao reajuste na sua tarifa "net", utiliza há vários anos a fórmula de correção (FC), com os seguintes coeficientes:

- indicador económico relativo ao índice de inflação: 15%;
- indicador económico relativo à variação do preço de combustível: 25%;
- indicador económico relativo à variação cambial da moeda: 60%.

A fórmula utilizada é:

$$FC = 60\% * A + 25\% * B + 15\% * C$$

em que:

A - desvalorização da moeda;

B - variação do preço de combustível;

C - variação do índice de inflação;

O valor obtido pela FC, é multiplicado pela tarifa "net", que estiver em vigor (Morgado C. 1999: 1/2).

A fórmula de correcção apresentada, não é utilizada desde Dezembro de 1996, a quando da penúltima alteração da tarifa "net". Pois que na última alteração com a introdução do IVA, os ajustamentos das tarifas foram feitos em função de se encontrar uma tarifa "net", que não alterasse o preço de venda ao público.

O peso dos indicadores da fórmula não correspondem à realidade actual. O preço de combustível baixou, passando de um preço médio de 3185,88 MZM em 1998, para 2555.90 MZM em 1999 (ODB 1999: Preços de Combustível da BP. Maputo: LAM.).

A inflação tende a baixar, e as alterações na taxa de câmbio, não tem sido muito significativas.

5.1. Processo para Alteração da Tarifa

As tarifas são alteradas com base no último tarifário, por duas razões essenciais:

- o nível de inflação;
- e o aumento do preço do combustível.

Contudo estabelecem-se tarifas especiais baseando-se na perspectiva da capacidade utilizada estar abaixo da capacidade oferecida, numa determinada época do ano. O DPC (departamento de planificação comercial), informa-se da alteração do preço do combustível e da inflação no país, dá a conhecer a STR (secção de tarifas e regulamentação), para que esta faça a proposta do novo tarifário. Esta secção, por sua vez, utiliza a fórmula de correcção (Ponto 5), para se proceder o reajuste da tarifa, que é avaliada pelo GAPLA antes da sua aprovação.

6. Comparação do Preço com a SAA

Para efeitos de comparação foram utilizados os preços da SAA - South African Airways.

A tarifa comparada, é a média das rotas principais das duas companhias, em meticais/milha.

Tabela 12: Comparação da Tarifa de Passageiros (em MZM/Milha)

Classes	LAM	SAA	%
Y/C	3.064	2.428	26%
B/C	3.431	2.824	22%

Fonte: Tarifas, SAA 6/7/99. Tarifas, LAM. Maputo.

Das tarifas apresentadas (Tabela 12), a LAM apresenta as tarifas mais caras. Porque, diferentemente da SAA, esta não goza de grandes economias de escala, proporcionada pelo grande volume de tráfego e a operação em aeronaves de grande porte, como é o caso da SAA.

É de referir que a LAM suporta custos elevados, por ter que providenciar serviços próprios em todas as suas escalas, para atender a um número reduzido de voos semanais, e possui uma estrutura de custos fixos não adequada para o nível de actividade desenvolvida.

7. Tipos de Tarifas Usadas

As tarifas da LAM são calculadas com base em preços históricos. A companhia foi uma empresa estatal, com um tarifário que visava atingir objectivos sociais, o Estado subsidiava as viagens, oferecendo preços baixos compensando a empresa por receitas insuficientes para cobrir os seus custos.

Actualmente a empresa é uma S.A.R.L., perdeu todos os privilégios de protecção estatal na forma de subsídios ou isenções, passando a autofinanciar-se. O problema é que os preços herdados, penalizam de certo modo os objectivos comerciais da empresa quando esta pretende maximizar os seus lucros, uma vez que qualquer aumento nos seus preços carece de uma autorização prévia do Ministério de tutela¹⁶.

A companhia é monopolista no mercado de transporte aéreo comercial na ligação entre a maior parte das Províncias do País, este facto não lhe dá autonomia total na fixação de preços, devido ao controle por parte do Governo. Podendo somente jogar com as tarifas promocionais para atrair e incrementar o nível de tráfego. Isto penaliza a arrecadação de maiores receitas quando se está em altura de pico.

¹⁶. Entrevista com engenheiro Carlos Sitoc, director do GAPLA, LAM, 4 de Maio de 1999.

O aumento na tarifa tem sido considerado nos casos em que se verificarem oscilações na componente de custo ou de inflação na ordem de 8% num ano. Não sendo o agravamento directamente proporcional à subida do preço, pois pode provocar uma retracção da procura¹⁷.

O tarifário da LAM oferece um leque variado de tarifas¹⁸. Tem sido criadas tarifas promocionais e discriminatórias como forma de aumentar o volume de receitas através da segmentação do mercado, pensa-se que deste modo se poderá aumentar o volume de tráfego em períodos, em que a procura tem sido baixa. Assim alargou-se a idade de jovens de 21 anos para 25 anos, tendo em consideração que o aluno universitário fique maioritariamente abrangido nesta faixa etária, e que estes se sintam encorajados a viajar pelo desconto oferecido¹⁹. Foi criada uma tarifa especial para os voos nocturnos de ligação entre o Maputo e a Beira, por serem voos pouco procurados pelo inconveniente da hora de viagem. Com este incentivo da baixa de preço algum tráfego é desviado para estes voos resolvendo o problema da oferta para este percurso que tem alta procura.

8. O Impacto dos Impostos nos Preços

Os impostos directos representam um custo adicional a pagar pelo passageiro. Até 31 de Maio de 1999, os impostos directos aplicados sobre a tarifa "net" eram:

- imposto de circulação 10%;
- imposto de selo 3% para passageiros e 2% para carga.

O imposto de valor acrescentado (IVA), a vigorar a partir de 1 de Junho de 1999, substitui os impostos de circulação e o de consumo e a sua percentagem é de 17%. Por se tratar de uma taxa superior a que era aplicada no imposto anterior, o IVA agravaria o preço de venda ao consumidor dos serviços da LAM.

¹⁷ . Entrevista com engenheiro Carlos Sitoc, director do GAPLA, LAM, 4 de Maio de 1999.

¹⁸ . Vide Anexo 3: Tarifas Domésticas da LAM.

¹⁹ . Entrevista com Dr. Tarcke, accessor da direcção geral, LAM, 25 de Março de 1999.

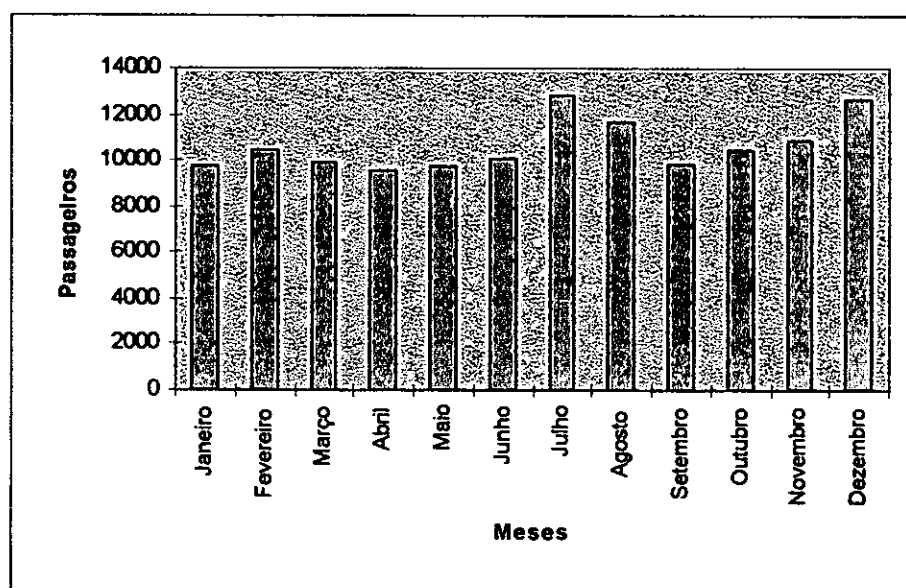
Como forma de manter o preço de venda ao público, precavendo-se da consequência numa redução de procura pelo agravamento do preço ao consumidor, a LAM ajustou a sua tarifa "net" de passageiros, de modo a que o IVA não aumentasse o preço do seu produto final.

O novo imposto, reduzirá as receitas em 7%, em consequência da redução da tarifa "net", considerando que a procura se mantém constante. No entanto não foi desenvolvido um estudo sobre o impacto do IVA nos resultados das vendas. Pois que se por um lado a tarifa "net" baixou, por outro a empresa beneficia do reembolso do imposto (IVA) liquidado em grande parte dos seus custos em aquisições de bens e serviços, que contribuem para a operacionalidade da empresa.

9. A Procura Satisfeita em 1998

Para analisar a procura satisfeita em 1998, são utilizados dados estatísticos referentes a passageiros pagantes que utilizaram as rotas da LAM em 1998. Os meses, Julho Agosto e Dezembro, apresentam maior número de passageiros, foram assim considerados os meses de pico (Gráfico 1).

Gráfico 1: Passageiros Voados em 1998



Fonte: CRT, 1999. *Passenger Revenue Analysis by Flight*. Maputo: LAM.

AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

As rotas mais procuradas, foram encontrados através do número de passageiros voados em cada mês (Tabela 7). Tendo se concluído que a rota de Maputo, para Beira, Quelimane e Nampula nos dois sentidos, foram os percursos mais procurados, por isso devem ter uma atenção especial quer no número de frequências semanais, quer nos preços aplicados. Pois são uma potencial fonte de receitas para a companhia.

É de notar que a empresa introduziu tarifas especiais de Maputo para a Beira, como forma de atrair maior tráfego e por outro lado resolver o problema da procura que não estaria a ser satisfeita devido ao reduzido número de voos. Para isso foram introduzidas três frequências nocturnas, pois que a companhia não tem aviões disponíveis durante o dia.

Tabela 13: Passageiros Voados em 1998 por Rota.

Descrição	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Maió	Jun.	Jul.	Agos.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
MPM/BEW	1.274	1.490	1.671	1.743	1.454	1.491	1.529	1.531	1.621	1.603	1.480	1.364	18.251
BEW/MPM	1.329	1.426	1.654	1.709	1.544	1.519	1.512	1.422	1.526	1.556	1.645	1.677	18.519
MPM/APL	1.312	1.096	1.400	1.519	1.149	1.015	1.144	1.185	1.256	1.216	1.373	1.581	15.246
APL/MPM	1.307	1.387	1.628	1.314	1.284	993	1.107	1.190	1.269	1.302	1.320	1.421	15.522
MPM/UEL	603	732	702	878	748	620	677	493	679	738	710	1.050	8.630
UEL/MPM	721	776	843	718	567	596	641	793	660	735	860	1.001	8.911

Fonte: CRT, 1999. Passenger Revenue Analysis by Flight.
Maputo: LAM.

10. A Tarifa de Carga da LAM²⁰

A LAM, transporta carga como forma de complementar a sua actividade principal, que é o transporte de passageiros, e para aproveitar a disponibilidade oferecida pelo avião para o transporte de carga. Como tal, o preço oferecido para o transporte de carga, não tem relação directa com os custos da operação do voo. Estes preços são calculados com base em preços históricos e aumentados sem ter em conta a procura e a oferta.

Não existe capacidade alocada para o transporte de carga, aproveita-se a disponibilidade. Isto cria um certo constrangimento para o serviço de vendas, pois que não há segurança do que se tem para vender, tudo depende dos passageiros que se tem para transportar até o último instante.

Sendo a informação, o vector crucial de ligação e sucesso na venda da disponibilidade no transporte de carga, esta informação é deficiente na empresa, não existindo de momento o sistema computadorizado em rede, que poderia dar informação actualizada.

Seguindo o princípio IATA, preço de carga pelo desenvolvimento da região, em que se aplica uma tarifa mais baixa para a carga proveniente dos países do Sul (pouco industrializados), considerando que a sua carga principal é composta por matéria prima com o preço/quilo mais baixo do que os produtos manufacturados que o Norte tem transportado para o Sul. temos em Moçambique um Sul mais desenvolvido que o Norte, isto levou a que se estabelecessem tarifas mais altas no sentido Sul - Norte.

Actualmente a procura por serviços de carga é maior no sentido Sul - Norte. Por este motivo, mesmo que a empresa estivesse interessada em efectuar voos cargueiros para satisfazer a procura neste sentido, estes não iriam compensar porque teria que estabelecer preços muito elevados para cobrir os custos da operação completa, uma vez que não teria carga no sentido inverso.

²⁰ Baseado na entrevista a Abubacar A., chefe de secção de vendas de carga. LAM: 27 de Maio de 1999.

AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

Por insuficiência de informação, não será possível provar se os preços estabelecidos para a carga, cumprem com o princípio de que em operações conjuntas (passageiros/carga), o preço do transporte de carga deverá no mínimo ser igual aos custos de manuseio da carga, serviço de venda de carga e o custo do combustível adicional causado pelo aumento de peso do avião para o transporte de carga.

Conclusões

IV

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

1. Conclusões

O presente trabalho, resulta da análise da política de preços das companhias aéreas e do apuramento do custo de operação, que serviu de base para avaliar a tarifa doméstica normal das LAM.

A tarifa é o preço que o passageiro tem de pagar pela viagem. No entanto um tarifário pode oferecer vários preços para um mesmo percurso, o importante é que a média da mistura de preços, que é conhecida como o "yield", permita a empresa maximizar o seu lucro.

A criação de preços diferenciados, visa abarcar determinados segmentos de mercado, tendo em consideração que as necessidades e a capacidade de pagar um determinado preço são diferentes. Sendo o produto oferecido perecível, o que significa que qualquer lugar não vendido num determinado voo, jamais o será, as empresas devem procurar estratégias de preço que permitam criar o preço médio capaz de vender o maior número de lugares com o lucro máximo.

A empresa tem como objectivo principal o transporte de passageiros, estando o transporte da carga condicionada à disponibilidade do peso resultante da quantidade de passageiros a viajar, por isso a receita de carga é considerada uma receita marginal.

Do apuramento dos custos operacionais verificamos que considerando a receita de carga como sendo uma receita marginal, chega-se aos resultados seguintes:

- se o custo administrativo for repartido para os quatro aviões na base da sua capacidade, torna as operações do "Casa" e do "Beechcraft" inviáveis do ponto de vista financeiro, porque exige uma ocupação superior a que estes aviões podem oferecer;
- o custo médio operacional global é inferior ao preço médio global, se considerarmos que o custo administrativo é suportado na sua totalidade pelo *Boeing* e o *Fokker*;
- o ponto de equilíbrio global, exige uma ocupação de 41%, para que a empresa possa cobrir os seus custos;

A tarifa média é de 3.300,00 MZM/Milha na classe económica e de 3.700,00 MZM/Milha na classe executiva. No entanto para o cálculo desta tarifa foram apenas consideradas as tarifas normais. A introdução de tarifas promocionais para o cálculo da tarifa média, reduz a tarifa média, exigindo uma percentagem de ocupação maior.

Considerando o número de passageiros que viajaram em 1998, os meses de maior procura são os de Julho, Agosto e Dezembro. Sendo os percursos mais procurados os de Maputo para Beira, Quelimane e Nampula incluindo o sentido contrário. No entanto não se verifica qualquer alteração tarifária baseada nos períodos de pico. Foram introduzidas tarifas promocionais para a Beira, como forma de resolver o problema da oferta que não estava a ser satisfeita, atingindo em simultâneo novos segmentos de mercado.

Com este estudo, concluímos que para criação de um tarifário diversificado que permita maximizar o lucro e a eficiência em termos de oferta, devem ser desenvolvidos muitos outros estudos na empresa que se relacionem com o preço. Estes estudos seriam: a gestão do "yield", a procura, a capacidade de oferta, a racionalização de custos por áreas, a frota, as oportunidades e a concorrência.

2. Recomendações

As recomendações que achamos serem mais pertinentes, são relacionadas com a gestão do "yield", o controle do custo operacional e o ajustamento da tarifa usando uma base de dados informatizada.

Uma gestão do "yield" apoiada por um perfeito conhecimento das limitações em termos do custo e capacidade, possibilita a criação de tarifas diversificadas e o aumento de receita.

A base de dados informatizada onde se controla o custo operacional, fornece com maior precisão a taxa de ajustamento da tarifa quando esta é feita na base da variação do custo.

Para se realizar as acções que propomos é necessário que a empresa se potencie com um sistema informatizado em rede, com operadores treinados. Torna mais eficiente o sistema de informação necessária para:

- a redução de custos operacionais como o excesso de refeições de passageiros;
- melhorar a gestão do "yield";
- maximizar o uso da capacidade oferecida entre as diversas escalas; e
- planear a venda do serviço de carga.

Como medida para redução de custos recomenda-se:

- adequação da força de trabalho existente em face da frota;
- "outsourcing" do serviço de "handling" às aeronaves.

Anexo 1

Classificação e Categorias de Carga

As companhias aéreas deverão ter o tarifário para cada tipo de carga a transportar, que se dividem normalmente em: passageiros, bagagem, carga e correio. Para fins de cálculo de peso e atribuição de preço do serviço, estas categorias de carga são subdivididas e classificadas do seguinte modo²¹:

Os passageiros dividem-se em três grupos:

- adultos - idade superior a 12 anos, peso médio de 75 kgs;
- crianças - idades compreendidas entre 2 e 12 anos. Peso médio 35 kgs;
- bebés - idades até 2 anos. Peso médio de 10 kgs. Não tem direito a lugar sentado nem a franquia da bagagem.

Quanto ao pagamento da passagem, os adultos pagam a tarifa por inteiro, as crianças pagam 50% da tarifa normal e os bebés 10% da tarifa normal.

A bagagem dos passageiros é constituída normalmente por artigos de vestuário e uso pessoal e compreende as seguintes modalidades:

- bagagem registada: transportada à responsabilidade do transportador nos compartimentos de carga fora do alcance do passageiro, durante o voo. Sendo a franquia permitida de 30 kgs para passageiros de primeira e classe executiva, e 20 kgs para passageiros da classe económica;
- bagagem de cabine: transportada a responsabilidade do passageiro, na cabine, com excepção de alguns artigos cujo transporte é gratuito, como agasalho, revistas, berços para bebés, etc. Esta bagagem é pesada conjuntamente com a restante;

²¹ Extraído do manual de instrução LAM, Noções de Tráfego circa 1984:10-2.

- excesso de bagagem: Peso de bagagem em excesso da franquia atribuída aos passageiros;
- bagagem não acompanhada: transportada como carga e a coberto dum carta de porte, em vez de etiqueta de bagagem. Pode ser transportada ou não no mesmo avião em que viaja o passageiro.

A carga consiste nas remessas dum expedidor para um destinatário, de um ou mais volumes constituído por pacotes, grades, caixas, etc., a coberto de uma carta de porte. O seu preço de transporte varia consoante o peso, destino e tipo de carga. Da enorme variedade de artigos transportados como carga, dão-se a seguir alguns grupos em que são classificados:

- animais vivos;
- correio diplomático;
- artigos restritos como por exemplo: filmes não revelados, gelo seco, explosivos, materiais radioactivos, etc.;
- carga pesada;
- restos mortais;
- carga de serviço.

O correio a transportar deve estar contido em sacos ou envelopes devidamente fechados rotulados e selados; o transporte faz-se a coberto das respectivas guias emitidas pela estação dos correios local. Esta guia, cujo nome internacional é "*bordereau de livraison*". No caso de Moçambique o seu preço é fixado abaixo do preço da carga normal por se tratar de um serviço social a que a companhia se presta.

As categorias de correio a transportar são:

- cartas e bilhetes postais;
- impressos, amostras, etc.;
- encomendas postais.

Anexo 2

Horário de Voos Domésticos de 11 de Abril à 30 de Outubro de 1999

1. Segunda Feira

Nº de Voo	Partida		Destino		Avião	Classes	Block Time
	Local	Hora	Local	Hora			
TM 311	MPM	6:30	BEW	7:45	F100	20C/75Y	1:15
TM 2128	MPM	8:00	BEW	9:35	BE1	18Y	1:35
TM 2128	BEW	10:00	VXC	11:45	BE1	18Y	1:45
TM 2129	VXC	12:10	BEW	13:55	BE1	18Y	1:45
TM 2129	BEW	14:20	MPM	15:55	BE1	18Y	1:35
TM 142	MPM	10:00	BEW	11:15	B737-200	20C/76Y	1:15
TM 142	BEW	11:45	TET	12:45	B737-200	20C/76Y	1:00
TM 142	TET	13:15	UEL	14:15	B737-200	20C/76Y	1:00
TM 143	UEL	15:00	MPM	16:40	B737-200	20C/76Y	1:40
TM 158	MPM	13:10	APL	15:20	F 100	20C/75Y	2:10
TM 159	APL	16:00	MPM	18:20	F 100	20C/75Y	2:10
TM 108	MPM	19:30	BEW	20:45	F 100	20C/75Y	1:15
TM 109	BEW	21:15	MPM	22:30	F 100	20C/75Y	1:15

2. Terça Feira

Nº de Voo	Partida		Destino		Avião	Classes	Block Time
	Local	Hora	Local	Hora			
TM 150	MPM	10:20	BEW	11:35	B737-200	20C/76Y	1:15
TM 150	BEW	12:05	APL	13:20	B737-200	20C/76Y	1:15
TM 151	APL	14:00	BEW	15:15	B737-200	20C/76Y	1:15
TM 151	BEW	15:45	MPM	17:00	B737-200	20C/76Y	1:15
TM 202	BEW	7:00	UEL	8:15	C212	19Y	1:15
TM202	UEL	8:35	APL	10:05	C212	19Y	1:30
TM202	APL	10:30	VXC	12:15	C212	19Y	1:45
TM203	VXC	13:00	APL	14:45	C212	19Y	1:45
TM 2122	MPM	8:05	TET	10:40	BE1	18Y	2:35
TM 2122	TET	11:05	VXC	12:00	BE1	18Y	0:55
TM 2123	VXC	12:40	TET	13:35	BE1	18Y	0:55
TM 2123	TET	13:55	MPM	16:30	BE1	18Y	2:35
TM 2130	MPM	17:15	BEW	18:50	BE1	18Y	1:35
TM 2131	BEW	19:15	MPM	20:50	BE1	18Y	1:35

AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

3. Quarta Feira

Nº de Voo	Partida		Destino		Avião	Classes	Block Time
	Local	Hora	Local	Hora			
TM 146	MPM	7:00	BEW	8:15	B737-200	20C/76Y	1:15
TM146	BEW	8:45	UEL	9:30	B737-200	20C/76Y	0:45
TM147	UEL	10:10	MPM	11:50	B737-200	20C/76Y	1:40
TM 205	APL	8:00	UEL	9:30	C212	19Y	1:30
TM 205	UEL	9:50	BEW	11:05	C212	19Y	1:15
TM 172	MPM	10:30	APL	12:40	F 100	20C/75Y	2:10
TM172	APL	13:10	POL	14:00	F 100	20C/75Y	0:50
TM175	POL	14:30	MPM	17:00	F 100	20C/75Y	2:30
TM 2124	MPM	13:30	TET	16:05	BE1	18Y	2:35
TM 2125	TET	16:30	MPM	19:05	BE1	18Y	2:35
TM108	MPM	19:30	BEW	20:45	B737-200	20C/76Y	1:15
TM109	BEW	21:15	MPM	22:30	B737-200	20C/76Y	1:15

4. Quinta Feira

Nº de Voo	Partida		Destino		Avião	Classes	Block Time
	Local	Hora	Local	Hora			
TM 156	MPM	7:00	BEW	8:15	F 100	20C/75Y	1:15
TM 156	BEW	8:45	APL	10:00	F 100	20C/75Y	1:15
TM 157	APL	10:40	MPM	12:50	F 100	20C/75Y	2:10
TM 2120	MPM	7:30	TET	10:05	BE1	18Y	2:35
TM 2120	TET	10:30	VXC	11:25	BE1	18Y	0:55
TM 2121	VXC	11:50	TET	12:45	BE1	18Y	0:55
TM 2121	TET	13:10	MPM	15:45	BE1	18Y	2:35
TM 146	MPM	16:25	UEL	18:05	B737-200	20C/76Y	1:40
TM 147	UEL	18:45	BEW	19:30	B737-200	20C/76Y	0:45
TM 147	BEW	20:00	MPM	21:15	B737-200	20C/76Y	1:15

5. Sexta Feira

Nº de Voo	Partida		Destino		Avião	Classes	Block Time
	Local	Hora	Local	Hora			
TM 332	BEW	11:00	MPM	12:15	F 100	20C/75Y	1:15
TM 134	MPM	7:00	BEW	8:15	B737-200	20C/76Y	1:15
TM 134	BEW	8:45	UEL	9:30	B737-200	20C/76Y	0:45
TM 134	UEL	10:00	TET	11:00	B737-200	20C/76Y	1:00
TM 135	TET	11:40	MPM	13:20	B737-200	20C/76Y	1:40
TM 174	MPM	13:15	POL	15:45	F 100	20C/75Y	2:30
TM 174	POL	16:25	APL	17:15	F 100	20C/75Y	0:50
TM 174	APL	17:55	BEW	19:10	F 100	20C/75Y	1:15
TM 174	BEW	19:50	MPM	21:05	F 100	20C/75Y	1:15
TM 108	MPM	19:30	BEW	20:45	B737-200	20C/76Y	1:15
TM 109	BEW	21:15	MPM	22:30	B737-200	20C/76Y	1:15

AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

6. Sábado

Nº de Voo	Partida		Destino		Avião	Classes	Block Time
	Local	Hora	Local	Hora			
TM 152	MPM	7:00	BEW	8:15	F 100	20C/75Y	1:15
TM 152	BEW	8:55	APL	10:10	F 100	20C/75Y	1:15
TM 153	APL	10:50	BEW	12:05	F 100	20C/75Y	1:15
TM 153	BEW	12:45	MPM	14:00	F 100	20C/75Y	1:15
TM 2122	MPM	8:05	TET	10:40	BE1	18Y	3:35
TM 2122	TET	11:05	VXC	12:00	BE1	18Y	0:55
TM 2123	VXC	12:40	TET	13:35	BE1	18Y	0:55
TM 2123	TET	13:55	MPM	16:30	BE1	18Y	2:35
TM 202	BEW	7:00	UEL	8:15	C212	19Y	1:15
TM 202	UEL	8:35	APL	10:05	C212	19Y	1:30
TM 203	APL	10:30	VXC	12:15	C212	19Y	1:45
TM 203	VXC	13:00	APL	14:45	C212	19Y	1:45

7. Domingo

Nº de Voo	Partida		Destino		Avião	Classes	Block Time
	Local	Hora	Local	Hora			
TM 154	MPM	7:00	APL	9:10	F 100	20C/75Y	2:10
TM 155	APL	9:50	BEW	11:05	F 100	20C/75Y	1:15
TM 155	BEW	11:35	MPM	12:50	F 100	20C/75Y	1:15
TM 205	APL	8:00	UEL	9:30	C212	19Y	1:30
TM 205	UEL	9:50	BEW	11:05	C212	19Y	1:15
TM 170	MPM	10:30	BEW	11:45	B737-200	20C/76Y	1:15
TM 170	BEW	12:15	POL	14:10	B737-200	20C/76Y	1:40
TM 171	POL	14:55	MPM	17:25	B737-200	20C/76Y	2:30
TM 144	MPM	14:00	BEW	15:15	F 100	20C/75Y	1:15
TM 144	BEW	15:45	UEL	16:30	F 100	20C/75Y	0:45
TM 145	UEL	17:10	BEW	17:55	F 100	20C/75Y	0:45
TM 145	BEW	18:25	MPM	19:40	F 100	20C/75Y	1:15

Fonte: LAM, 1999. *Time Table Planning*. Maputo: LAM.

Anexo 3: Tarifas Domésticas de Passageiros LAM

Em Meticais DE / Para	Normal		Excursão 7/30 Dias (Ida e volta)	Jovem 25 anos inc. (Ida)	Idoso 59 anos e + (Ida)	Grupo mais 10 Pessoas (Ida e volta)	Fim-de-semana (Ida e Volta)
	Classe Y (Ida)	Classe C (Ida)					
Maputo							
Beira	1.859.000	2.082.000	2.701.000	1.115.000	930	2.788.000	2.417.000
Tete	2.428.000	2.719.000	3.529.000	1.457.000	1.214.000	3.642.000	3.156.000
Quelimane	2.341.000	2.622.000	3.402.000	1.405.000	1.171.000	3.511.000	3.043.000
Nampula	2.933.000	3.285.000	4.263.000	1.760.000	1.467.000	4.400.000	3.813.000
Pemba	3.251.000	3.641.000	4.714.000	1.951.000	1.626.000	4.876.000	4.226.000
Lichinga	3.017.000	3.379.000	4.385.000	1.810.000	1.509.000	4.525.000	3.922.000
Beira							
Tete	1.407.000	1.576.000	2.045.000	844.000	704.000	2.110.000	
Quelimane	1.203.000	1.347.000	1.748.000	722.000	602.000	1.804.000	
Nampula	1.825.000	2.044.000	2.652.000	1.095.000	913.000	2.734.000	
Pemba	2.281.000	2.554.000	3.315.000	1.369.000	1.141.000	3.421.000	
Lichinga	2.087.000	2.337.000	3.033.000	1.252.000	1.044.000	3.130.000	
Tete							
Quelimane	1.344.000	1.505.000	1.953.000	807.000	672.000	2.016.000	Ir e vir no mesmo dia (Ida e volta)
Nampula	1.825.000	2.044.000	2.652.000	1.095.000	913.000	2.737.000	
Lichinga	1.410.000	1.579.000	2.049.000	846.000	705.000	2.115.000	
Pemba	1.959.000	2.194.000	2.847.000	1.176.000	980.000	2.939.000	2.871.000
Quelimane							
Lichinga	1.390.000	1.557.000	2.020.000	834.000	695.000	2.085.000	
Pemba	1.494.000	1.673.000	2.170.000	896.000	747.000	2.240.000	
Nampula							
Quelimane	1.360.000	1.524.000	1.977.000	709.000	591.000	2.040.000	
Pemba	1.182.000	1.324.000	1.718.000	883.000	736.000	1.773.000	990.000
Lichinga	1.471.000	1.647.000	2.138.000	816.000	680.000	2.206.000	
Pemba							
Lichinga	1.481.000	1.659.000	2.152.000	889.000	741.000	2.222.000	Só é aplicável nos voos 108 e 109 de segunda, quartas e sextas-feiras

Os preços incluem 3% do imposto de selo e 17% do IVA.

Fonte: STR 1999. Tarifas Domésticas de Passageiros. Maputo: LAM.

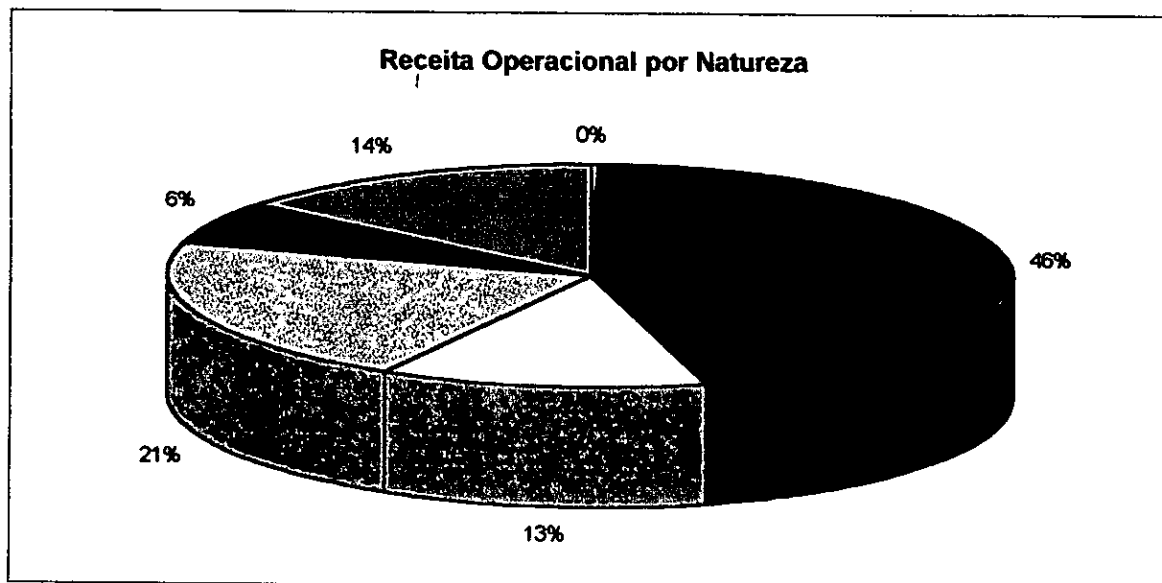
AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

Anexo 4: Demonstração de Resultados em 31 Dezembro de 1993/1998
(Expressa em Milhares de Metcais)

Ano	1993	%	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
Provetos Operacionais												
Vendas de Serviços	209.795.874	92,1%	327.512.015	86,3%	376.699.605	84,5%	416.173.263	82,9%	447.243.587	83,0%	499.437.075	85,3%
Vendas M. Cir. Materiais	908.223	0,4%	886.943	0,2%	830.103	0,2%	1.144.277	0,2%	625.242	0,1%	421.398	0,1%
Mais Cir. Mat. Produzidos	-	-	-	-	5.004.175	1,1%	3.382.624	0,7%	4.325.828	0,8%	1.629.171	0,3%
Outros Provetos	17.204.746	7,5%	51.276.875	13,5%	63.351.765	14,2%	81.270.857	16,2%	86.834.863	16,1%	82.148.025	14,3%
Total de Provetos	227.908.843	100,0%	379.674.833	100,0%	446.876.648	100,0%	601.971.021	100,0%	639.029.620	100,0%	673.636.639	100,0%
Custos Operacionais												
Custos M. Cir. Mat. V. consumidos	4.940.957	1,9%	9.951.044	2,4%	11.436.970	2,9%	15.179.086	3,6%	18.229.075	4,0%	15.120.329	3,1%
Remunerações Trabalhadores	31.315.893	12,0%	41.989.715	10,1%	51.632.219	13,2%	72.004.742	17,3%	82.853.362	18,2%	99.894.323	20,4%
Fornecimentos de Terceiros	37.548.223	14,4%	62.919.425	15,1%	72.573.670	18,6%	98.151.084	23,6%	106.778.937	23,5%	106.076.669	21,5%
Serviços de Terceiros	86.947.137	33,4%	141.920.989	34,1%	155.719.433	40,0%	139.636.243	33,5%	135.138.923	29,7%	144.767.323	29,6%
Impostos e Taxas	722.328	0,3%	1.656.750	0,4%	2.437.065	0,6%	2.269.886	0,5%	2.866.886	0,6%	2.589.461	0,5%
Amortizações do Exercício	10.776.772	4,1%	21.342.727	5,1%	20.998.889	5,4%	21.683.789	5,2%	25.713.075	5,6%	26.919.124	5,5%
Provisões	-	-	-	-	-	-	2.052.905	0,5%	-	-	-	-
Outros Custos	89.257.649	33,9%	136.482.692	32,8%	74.903.713	19,2%	65.281.122	15,7%	83.564.164	18,4%	94.806.358	19,4%
Total de Custos Operacionais	260.608.959	100,0%	416.263.332	100,0%	389.701.969	100,0%	416.269.857	100,0%	466.144.212	100,0%	489.163.577	100,0%
Resultados Operacionais	-32.600.116		-36.688.499		56.173.689		85.711.164		83.886.308		84.472.062	
Resultados Financeiros	11.587.176		-39.814.056		-74.342.024		-69.743.870		-69.518.364		-69.205.456	
Resultados Correntes	-21.012.940		-76.402.555		-18.168.336		15.967.294		15.366.944		15.286.606	
Resultados Extraordinarios	100.961		-5.365.242		-43.539.511		-1.321.399		-3.041.187		-5.416.694	
Resultados Exerc. Anteriores	-3.624.662		12.689.409		1.820.721		-4.847.131		-3.564.200		-6.701.954	
Resultados Exercício	-24.536.641		-69.078.388		-69.887.126		9.798.770		8.761.657		3.147.968	

Fonte: LAM, 1999: Demonstração de Resultados em 31 de Dezembro 1997-1998. Maputo, Junho.

Anexo 5



Legenda:

Receita Operacional p. Natureza	MZM	
V. M. C. M. & M. C. M. Produzidos	2.050.540.085	0,4%
Serviço Doméstico	258.469.227.257	45,1%
Serviço Regional	71.728.112.920	12,5%
Serviço Intercontinental	122.632.210.550	21,4%
Outros Serviços	36.148.025.211	6,3%
Outros Proveitos	82.148.025.211	14,3%
Total	573.176.141.234	100,0%

Referências

- ADM/LAM 1993. *Acordo sobre taxas Aeroportuárias e de Navegação*. Maputo: 1 de Fevereiro.
- Bell, G.; Bowen, P.; e Fawcett, P. 1984. *The Business of Transport*, Great Britain: Macdonald & Evans.
- Boletim da República nº 42, de 10/97. *Taxas de serviço de Navegação Aérea*, Maputo.
- BP, 1999. *Preços de Combustível da BP (JET-A1)*, Maputo.
- Castel-Branco, C. N. 1994. *Moçambique Perspectivas Económicas*, Maputo: Universidade Eduardo Mondlane, em associação com Fundação Friedrich Ebert.
- Decreto nº 8/80, de 19/11, 1993. *Criação das Linhas Aéreas de Moçambique, E.E.*, Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique.
- Decreto nº 69/98, de 23/12, *Transformação da empresa Linhas Aéreas de Moçambique, E.E., numa S.A.R.L.*, Maputo.
- Decreto nº 39/98, de 26/8, *Regulamento do Exercício das Actividades de Transporte Aéreo e Trabalho Aéreo Públicos*, Maputo.
- Doganis, R. 1991. *Flying Off Course*, The Economics of International Airlines, London: Billing and Sons Ltd.
- GAF (Gabinete de Análise Financeira e Orçamentos), 1999. *Contas 1998*, Maputo: LAM.
- GIO (Gabinete de Informática das Operações) 1999. *Subsídios de Hora Variável*. Maputo: LAM.

AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

Grumbridge, J. 1966. *Marketing Management in Air Transport*, Great Britain: George Allen & Unwin.

LAM (Linhas Aéreas de Moçambique), Centro de Instrução e Documentação, *circa* 1984. *Noções de Tráfego para Pessoal Navegante de Cabine*. Manual de instrução, Maputo: LAM.

LAM (Linhas Aéreas de Moçambique), 1999. *Time Table Planning*, Maputo: LAM.

LAM (Linhas Aéreas de Moçambique), 1999. *Tarifas Domésticas*, Maputo: LAM.

LAM/MEX, 26/4 de 1996. *Memorando de Entendimento*, Maputo.

Menezes, H. C. 1993. *Princípios de Gestão Financeira*, Lisboa: Presença.

Murphy, P. F. 1984. *Marketing and Yield Management*. AFRAA/IATA Management Seminar for Airline Chief Executives, Nairobi, 24-28 September.

ODB, 1999, Abril. *Combustível Abastecido/Consumido*, Maputo: LAM.

Pereira, C. A. C.; Franco, V. D. S. 1994. *Contabilidade Analítica*, Lisboa: Artes Gráficas.

Resolução nº 5/97, de 25/2, *Política dos Transportes na República de Moçambique*, Maputo: Conselho de Ministros.

SABINAIR/LAM 1998. *AIRCRAFT LEASE AGREEMENT*, Maputo.

Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D. 1988. *Economia*, Lisboa: McGraw-Hill.

STR (Sector de Tarifas e Regulamentação). 1999. *Tarifas Domésticas de Passageiros*. Maputo: LAM, Maio.

Shaw, S. 1990. *Airline Marketing & Management*, London: British Library.

AVALIAÇÃO DAS TARIFAS AÉREAS NA LAM

Wenske, C. 1985. *Economia de Transportes*, Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.

Williams, J. E. D. 1964. *The Operation of Airliners*, London: Anchor.

Nota: As referências em inglês foram traduzidas para português.

