



FACTORES DETERMINANTES NA DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE UMA COMPANHIA AÉREA

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica e
Desenvolvimento do Turismo

Susana Teles

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Funchal, 2006



FACTORES DETERMINANTES NA DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE UMA COMPANHIA AÉREA

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica e
Desenvolvimento do Turismo

Susana Teles

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Funchal, 2006

AGRADECIMENTOS

Os projectos desenvolvidos, mesmo quando são individuais, são sempre acompanhados por um número relevante de pessoas, que vão desafiando ao aprofundamento das capacidades e demonstrando a sua confiança nos progressos daí advindos.

Neste projecto de investigação devo agradecer a algumas pessoas em especial, pelo acompanhamento mais directo e constante que me prestaram ao longo deste período de investigação.

Agradeço particularmente à Professora Doutora Manuela Sarmento, que prontamente aceitou orientar este trabalho, pela sua disponibilidade até ao último momento, pelo entusiasmo revelado, pela confiança demonstrada durante todo o percurso e pela análise crítica necessária ao aperfeiçoamento da dissertação bem como pela sua amizade e preocupação constantes.

Aos meus pais e irmãos, que viveram intensamente este período comigo, partilhando as minhas preocupações e entusiasmos, demonstrando sempre confiança, interesse e apoio incondicional.

Aos meus caros amigos, que estiveram desde o primeiro momento a seguir cuidadosamente o meu trabalho. Pela sua generosidade, entusiasmo, dedicação, motivação, alegria, colaboração, apoio e carinho.

Ao Engenheiro Luíz Mor, ao Dr. José Manuel Abreu e ao Sr. António Reis, que logo aceitaram ser entrevistados no âmbito do presente estudo, pela sua disponibilidade, colaboração e interesse.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	II
ÍNDICE	III
ÍNDICE DE TABELAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
ABREVIATURAS	XI
GLOSSÁRIO	XII
CAPÍTULO 1	13
APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO	13
1. INTRODUÇÃO	13
2. ENQUADRAMENTO	14
3. FUNDAMENTAÇÃO	15
4. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO	16
5. METODOLOGIA	17
6. DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CAPÍTULOS	18
CAPÍTULO 2	20
TRANSPORTE AÉREO	20
1. INTRODUÇÃO	20
2. O SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO MUNDIAL	20
2.1. Princípios do Transporte Aéreo Internacional	25
3. COMPANHIAS AÉREAS REGIONAIS	28
4. COMPANHIAS DE BAIXO CUSTO	31
5. COMPANHIAS AÉREAS DE VOOS NÃO REGULARES (CHARTER)	34
6. CARACTERIZAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO PORTUGUÊS	36
7. CARACTERIZAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA	38
8. LIBERALIZAÇÃO DO SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO	42
9. AEROPORTOS	47
10. TENDÊNCIAS DO TRANSPORTE AÉREO	51
CAPÍTULO 3	56
REVISÃO DA LITERATURA SOBRE ESTRATÉGIA E SUA APLICAÇÃO AOS TRANSPORTES AÉREOS	56
1. INTRODUÇÃO	56
2. O CONCEITO DE ESTRATÉGIA	56
2.1. Estrutura Estratégica Eficiente	60
3. ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA	61
3.1. Potencial de Novas Entradas	63

3.2. Pressão dos Produtos Substitutos.....	64
3.3. Poder Negocial dos Fornecedores	65
3.4. Poder Negocial dos Clientes.....	66
3.5. Rivalidade entre Concorrentes Actuais.....	67
3.5. Transformação da Indústria	68
4. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	71
CAPÍTULO 4	78
COMPETIR OU COOPERAR	78
1. INTRODUÇÃO	78
2. AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	78
3. AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO.....	83
3.1. Tipos de Acordo Entre Companhias Aéreas.....	87
3.2. As Alianças Estratégicas Actuais	89
3.2.1. A aliança de companhias aéreas Star Alliance	89
3.2.2. A aliança de companhias aéreas SkyTeam.....	91
3.2.3. A aliança de companhias aéreas oneworld.....	92
3.3. Tendências das Alianças Estratégicas no Sector de Transporte Aéreo.....	95
CAPÍTULO 5	98
DESTINO MADEIRA.....	98
1. INTRODUÇÃO	98
2. AS REGIÕES INSULARES	98
3. ANÁLISE DA CONJUNTURA.....	99
4. AS COMPANHIAS AÉREAS PORTUGUESAS A OPERAR PARA A MADEIRA.....	101
4.1. TAP	101
4.2. PGA - Portugália Airlines.....	103
4.3. SATA	105
4.4. Air Luxor.....	105
5. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS.....	106
5.1. Caracterização Sócio-Demográfica dos Inquiridos.....	106
5.2. Caracterização das Companhias Aéreas Portuguesas	107
5.3. Factores Determinantes na Definição da Estratégia	112
CAPÍTULO 6	120
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	120
1. INTRODUÇÃO	120
2. CONCLUSÕES ESPECÍFICAS	120
3. CONCLUSÃO GERAL	121
4. RECOMENDAÇÕES.....	122
5. FUTURAS INVESTIGAÇÕES	123
BIBLIOGRAFIA	124
ANEXO A.....	Erro! Marcador não definido.
APÊNDICE A	Erro! Marcador não definido.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Evolução do Tráfego Aéreo na Europa 2000 - 2004.....	25
Tabela 2.2 - Distribuição do Movimento de Aviões.....	37
Tabela 2.3 - Distribuição do Movimento de Passageiros.	38
Tabela 2.4 - Distribuição do Movimento de Aviões.....	41
Tabela 2.5 - Distribuição do Movimento de Passageiros.	42
Tabela 2.6 - Crescimento Médio Anual por Regiões 2005 - 2024.	52
Tabela 3.1 - Evolução do Pensamento Estratégico.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - A Estratégia como Ponto de Ligação da Empresa ao Ambiente Externo.....	15
Figura 1.2 - O Processo de Formulação Estratégica.....	16
Gráfico 2.1 - Evolução do Tráfego Aéreo Mundial 2001 - 2004.	24
Gráfico 2.2 - Movimento de Aviões para o Período de 2001 a 2004.	36
Gráfico 2.3 - Movimento de Passageiros para o Período de 2001 a 2004.....	37
Gráfico 2.4 - Movimento de Aviões para o Período de 2001 a 2004.	39
Gráfico 2.5 - Movimento de Passageiros para o Período de 2001 a 2004.....	40
Gráfico 2.6 - Evolução do Tráfego Aéreo Mundial 1985 - 2024.	52
Figura 3.1 – Elementos Basilares de uma Estratégia Eficiente.	61
Figura 3.2 – Modelo das Cinco Forças.....	62
Figura 3.3 – Aplicação do Modelo das Cinco Forças ao Sector de Transporte Aéreo.....	69
Figura 3.4 - Opções na Prossecução dos Objectivos.....	72
Figura 3.5 - Estratégias Genéricas.....	72
Figura 3.6 - Características do Produto da Companhia Aérea Southwest.....	73
Figura 3.7 - Modelo Adaptado das Estratégias Genéricas.	76
Figura 4.1 - Factores Chave na Partilha de Benefícios.	83
Figura 4.2 - Contributos e Benefícios de uma Companhia Aérea numa Aliança.....	85
Gráfico 4.1 - Países Servidos por Aliança.....	93
Gráfico 4.2 - Aeroportos Servidos por Aliança.....	94
Gráfico 4.3 - Partidas Diárias por Aliança.....	94
Gráfico 4.4 - Voos Diários em <i>Code Share</i> por Aliança.....	95
Gráfico 5.1 - Nível Etário, Habilitações Literárias, Função na Empresa, Género e Nacionalidade dos Inquiridos.	107
Gráfico 5.2 - Número de Passageiros Transportados por Companhia Aérea.....	108
Gráfico 5.3 - Coeficiente de Ocupação por Companhia Aérea.....	109
Gráfico 5.4 - Resultados Líquidos Apurados por Companhia Aérea.....	109
Gráfico 5.5 - Número de Funcionários por Companhia Aérea.....	110
Gráfico 5.6 - Composição da Frota por Companhia Aérea.....	110
Gráfico 5.7 - Horas de Voo realizadas por Companhia Aérea.....	111
Gráfico 5.8 - Pontualidade na Partida por Companhia Aérea.....	111
Gráfico 5.9 - Utilização Média Diária por Companhia Aérea.....	112

RESUMO

Considerando a gestão estratégica como um meio de alcançar uma performance superior face aos seus competidores, torna-se, então, necessário identificar as fontes de rentabilidade para o negócio, para formular e implementar uma estratégia que delas retire os maiores proveitos. A análise estratégica proporciona um conjunto de conceitos, modelos e técnicas de avaliação, que permitem aos gestores tomarem decisões mais adequadas às necessidades percebidas.

Na realidade as transformações sucessivas verificadas no ambiente competitivo e a um ritmo cada vez mais crescente colocam às empresas a exigência de responder apropriadamente ao mercado, de forma a garantirem a sustentabilidade e o sucesso da sua actividade.

Esta conjuntura não é estranha à indústria do turismo, que tem assistido à emergência de novos modelos de negócio, à mudança das preferências dos consumidores, ao incremento da tecnologia e, em alguns sectores, à desregulamentação, com implicações directas ao nível da gestão.

O presente trabalho de investigação centra o seu estudo na fase de formulação da estratégia, particularizando para o sector de transporte aéreo, pretendendo reconhecer os elementos intervenientes no sector de transporte aéreo, perceber as relações de interdependência estabelecidas entre estes e identificar, classificar e compreender os factores relevantes para as decisões estratégicas.

Analisa-se o problema da identificação dos factores determinantes na definição da estratégia de uma companhia aérea, procurando verificar se estes são de ordem económica, política, tecnológica e sócio-demográfica ou se por outro lado são de natureza dos destinos turísticos. Para tal, recorreu-se à revisão bibliográfica sobre o estado da arte, dando enquadramento teórico ao presente estudo, à elaboração e análise de entrevistas realizadas

aos dirigentes das companhias aéreas portuguesas a operar para a Madeira, que permitiram adquirir um maior conhecimento da visão da indústria.

Deste processo proveio que as empresas pertencentes ao sector de transporte aéreo, à semelhança das empresas de outros sectores, consideram que a estratégia assume um papel determinante para o sucesso da sua actividade, pelo facto das companhias aéreas desenvolverem a sua acção no longo prazo e necessitarem da análise periódica de elementos com influência no seu negócio.

Conclui-se que os factores determinantes na definição da estratégia de uma companhia aérea são de ordem económica, política, tecnológica e sócio-demográfica, porquanto são os elementos que darão sustentabilidade às transportadoras de aceder ao destino.

ABSTRACT

If strategic management is about achieving superior performance to its competitors, it becomes essential to identify the sources of profit available to the business, and to formulate and implement a strategy that exploits these sources. Strategy analysis provides concepts, frameworks and techniques, that allow managers to take decisions more adequate to the needs perceived.

In fact the changes in the competitive environment bound the enterprises to respond adequately to the market, in such a way that it endeavours the business sustainability and success.

This ambience is not strange to the tourism industry, which has witnessed the emergence of different types of businesses, change of customer preferences, technological developments and to some sectors deregulation. These all have a great impact in management.

This investigation studies the sector of strategy formulation in the industry of air transport. The objective is to know the elements that take part in this industry and the relations between them. Another objective is to identify, classify and understand the relevant factors to strategic decisions.

The problem in analysis is the identification of the critical factors for strategy definition in an airline company. The question is whether these factors are of economical, political, technological or socio-demographical level or are more related to the tourist destination. The bibliography revision gave the theoretical framework and the interviews hold to the Portuguese airlines operating to Madeira a greater knowledge of the industry's vision.

As a result the enterprises from the airline industry consider that strategy is determinant to the success of the business as they work in the long term, which increases the necessity for periodical analysis of key elements that influence the business.

In conclusion it is identified that the critical factors for strategy definition in an airline company are of economical, political, technological and socio-demographical level as these are elements that will give sustainability to the airlines to access the tourist destination.

ABREVIATURAS

ANA - Aeroportos de Portugal

ATAG - *Air Transport Action Group*

APORTAR - Associação Portuguesa de Transportadoras Aéreas

BCG - *Boston Consulting Group*

CAB - *Civil Aeronautics Board*

CAA - *Civil Aviation Authority*

CMO - *Current Market Outlook*

INAC - Instituto Nacional de Aviação Civil

IATA - *International Air Transport Association*

ICAO - *International Civil Aviation Organization*

KLM - *Royal Dutch Airlines*

OMT - Organização Mundial de Turismo

PGA - Portugália Airlines

RPK - *Revenue Passenger Kilometres*

SAS - *Scandinavian Airlines*

TGV - *Trains à Grande Vitesse*

TWA - *TransWorld Airlines*

GLOSSÁRIO

Código repartido (*Code-share*)

Acordo entre duas companhias aéreas, por forma a utilizar o código de uma companhia (companhia de marketing) num voo efectuado por outra companhia (companhia operadora).

Hub

Termo utilizado para designar a base operacional de uma companhia aérea, em que chegadas e partidas são coordenadas, por forma a reduzir ao máximo, o tempo de trânsito.

Coefficiente de Ocupação (*Load Factor de Passageiros*)

Número total de passageiros-quilómetro (RPK) dividido pelo número total de lugares-quilómetro (ASK).

ASK - *Available Seat Kilometer* (lugares-quilómetro)

Número total de lugares disponíveis para venda multiplicado pelo número de quilómetros voados.

RPK - *Revenue Passenger Kilometer* (passageiros-quilómetro)

Número total de passageiros multiplicado pelo número de quilómetros voados.

Pontualidade

Standard da indústria, medido pela percentagem do número de voos com partidas até 15 minutos após a hora de partida publicada em horário.

CAPÍTULO 1

APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

No sistema espacial de turismo há a considerar três componentes essenciais: a região geradora de turismo; a região de destino; e as rotas percorridas entre ambas as regiões. Torna-se importante perceber os factores que motivam os turistas, quer sejam factores *push* quer sejam factores *pull*, assim como o modo de organização da indústria de transporte e como esta influencia o desenvolvimento do turismo.

Na actualidade cerca de cinquenta por cento das chegadas internacionais são realizadas por via aérea, resultado do desenvolvimento tecnológico que permitiu o aumento da qualidade e da segurança do transporte aéreo, bem como a acesso a destinos, até então, desconhecidos.

Numa região insular a interdependência e a influência do sector de transportes aéreo é ainda mais manifesta, porquanto constitui o principal meio de entrada e saída da região tanto para residentes como para turistas. A estes últimos é atribuída especial relevância, pois serão responsáveis pelo desenvolvimento económico local.

A Região Autónoma da Madeira, como região insular e ultraperiférica, vê a sua economia fortemente influenciada pelos fluxos turísticos, pelo que tem o maior interesse em acompanhar as modificações ocorridas no transporte aéreo e nos comportamentos dos diversos agentes dele dependentes.

A indústria do turismo tem um impacto muito significativo na economia da Região, contribuindo com cerca de 25% para o Produto Interno Bruto (PIB), segundo estimativas da Direcção Regional do Turismo, sendo considerado o principal motor da economia regional e determinante para o desenvolvimento da sociedade madeirense.

Capítulo 1: Apresentação da Investigação

Seguidamente apresenta-se o enquadramento, a fundamentação e o conteúdo sintético dos capítulos decorrentes dos *Factores Determinantes na Definição da Estratégia de uma Companhia Aérea*.

2. ENQUADRAMENTO

Assistiu-se, nas últimas décadas, à evolução dos componentes da gestão, fruto das transformações sucedidas no ambiente das empresas. Como refere Sarmiento (2003: 14) a gestão das organizações obteve inúmeros contributos científicos, desde a teoria da organização científica do trabalho de Frederick Taylor, apresentada no final do século XIX, às teorias dos sistemas e da contingência, da actualidade.

De facto, seria impensável no momento presente considerar-se a actuação e o desenvolvimento de uma empresa isolada do contexto em que se encontra inserida. As decisões tomadas são fruto da análise e da interpretação conclusiva das variáveis do ambiente externo e interno da empresa, de molde a que possa continuar a concorrer no mercado.

O desempenho competitivo da organização depende da observação, informação e interpretação dos factores que a rodeiam, bem como das perspectivas ou tendências que percebe em relação ao futuro. É a partir daí que poderá delinear os seus planos de acção, definir os seus objectivos e determinar as suas estratégias, garantindo uma melhor performance do que os seus competidores.

Identificar as forças de mudança emergentes e escolher as estratégias que permitam à organização concorrer no futuro são acções primordiais para os bons resultados da empresa, como depois será decisiva a implementação das decisões tomadas em toda a organização e abraçada por todos os seus membros.

O sector de transporte aéreo é fortemente influenciado pelas mudanças ocorridas no ambiente externo, quer ao nível do macro-meio ambiente, como é exemplo o surto da Síndrome da Pneumonia Atípica SARS, para o qual as companhias aéreas não se encontravam preparadas, quer ao nível do micro-meio ambiente, especialmente no que concerne à actuação dos concorrentes, compelindo-as frequentemente a modificar as suas estratégias.

Como em qualquer indústria, as transportadoras aéreas encaram a estratégia como um conjunto de actividades, que devem ser encaradas como parte de um todo, para atingir os objectivos propostos, acrescentando valor aos accionistas e satisfazendo as necessidades dos clientes.

3. FUNDAMENTAÇÃO

Porter (1998: xxi) argumenta que qualquer empresa a competir numa indústria terá uma estratégia competitiva, quer explícita quer implicitamente, quer tenha sido intencionalmente concebida através de um plano quer através da acção de toda a empresa que conduziu a uma determinada direcção.

Na formulação da estratégia a empresa terá em conta os seus objectivos e valores, os seus recursos e capacidades e a sua estrutura organizacional e sistema de gestão bem como os seus concorrentes, clientes e fornecedores. A estratégia estabelecerá a ligação entre a empresa e o ambiente externo, conforme se ilustra na Figura 1.1.



Figura 1.1 - A Estratégia como Ponto de Ligação da Empresa ao Ambiente Externo.

Fonte: Adaptado de Grant, 2005: 12.

Naturalmente que a empresa pretenderá ter conhecimento de todo o ambiente que a envolve, particularmente o micro-meio ambiente, cujos elementos interagem de forma directa com a empresa, condicionando as suas decisões estratégicas. Os elementos que constituem o macro-meio ambiente influenciam a globalidade das empresas pertencentes a uma indústria e não apenas uma empresa particular.

É fundamental perceber qual o tipo de relações que a empresa estabelece com os seus clientes, com os seus competidores e com os seus fornecedores. Não menos

importante para a estratégia é o modo como a empresa irá utilizar os seus recursos, de molde a satisfazer os seus objectivos de longo prazo, assim como se irá organizar para implementá-la.

Considera-se o processo de formulação estratégica um acto contínuo, tendo início na análise do meio envolvente e terminando no processo de avaliação, que dará origem a uma nova formulação (Figura 1.2).

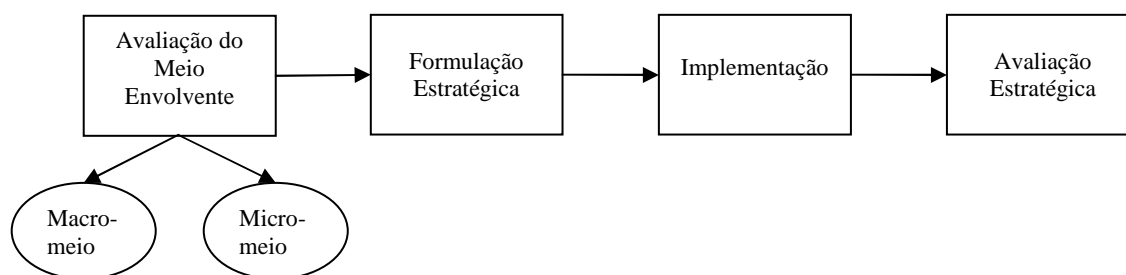


Figura 1.2 - O Processo de Formulação Estratégica.

Grant (2005: 63) defende que a estratégia é também sobre criar um propósito e unificar a energia e criatividade dos membros da organização na prossecução desse propósito. O sucesso de qualquer estratégia depende em boa medida da sua implementação, por isso toda a estrutura de uma empresa deve estar motivada para participar no desafio proposto. Importa, ainda, considerar as formas alternativas de estratégias que concebem a intensificação do relacionamento entre os competidores como meio de intensificar a procura: o estabelecimento de alianças estratégicas em diversos sectores da actividade económica.

4. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A investigação que se pretende realizar tem como objectivos genéricos reconhecer os elementos intervenientes no sector de transporte aéreo e perceber as suas relações de interdependência; através das técnicas e modelos de análise, identificar, classificar e compreender os factores relevantes para as decisões estratégicas.

Como objectivos específicos procura-se testar a veracidade das seguintes hipóteses:

Capítulo 1: Apresentação da Investigação

Hipótese 1: Os factores determinantes na definição da estratégia de uma companhia aérea são de ordem económica, tecnológica, política, sócio-demográfica.

Hipótese 2: Os factores determinantes na definição da estratégia de uma companhia aérea dependem essencialmente dos destinos turísticos.

5. METODOLOGIA

Para a elaboração deste estudo o processo de investigação a seguir é: (1) revisão da bibliografia; (2) a elaboração de entrevista aos dirigentes das companhias aéreas portuguesas a operar para a Madeira; (3) a análise das respostas obtidas e (4) a resolução das hipóteses de trabalho formuladas.

- **Revisão da bibliografia**

Efectua-se a revisão bibliográfica sobre o estado da arte, no âmbito da indústria de transportes aéreos e da estratégia. Esta revisão permite enquadrar teoricamente o estudo, através da pesquisa, estudo e aplicação dos diversos livros, artigos científicos e revistas consultadas.

- **Construção do inquérito para as entrevistas**

A entrevista é um método de recolha de informação qualitativa, através da qual se poderá conhecer e compreender a percepção que os entrevistados têm sobre o problema em questão.

O inquérito elaborado conta com questões de natureza genérica no âmbito da estratégia e questões mais específicas, nomeadamente na identificação de factores.

- **Análise das respostas obtidas**

Com base na informação veiculada através da realização das entrevistas, será efectuada uma análise funcional comparativa entre as percepções das diferentes companhias aéreas.

- **Resolução das hipóteses de trabalho formuladas**

Capítulo 1: Apresentação da Investigação

Com os elementos obtidos, quer pela revisão da bibliografia quer pela informação obtida através das entrevistas, será verificada a veracidade das hipóteses formuladas.

6. DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CAPÍTULOS

De uma forma sintética a descrição dos capítulos é a seguinte:

Capítulo 1: *Apresentação da Investigação*. Expõe-se o enquadramento, a fundamentação, os objectivos, a metodologia utilizada e o conteúdo sintético dos capítulos, que constituem a dissertação "Factores Determinantes na Definição da Estratégia de uma Companhia Aérea".

Capítulo 2: *Transporte Aéreo*. Examina-se o sector de transporte aéreo a nível mundial, nacional e regional. Analisam-se, também, os tipos de companhias aéreas existentes e o impacto destas na indústria em que se inserem, bem como dois elementos com grande relevância para o crescimento do sector: a liberalização e os aeroportos. No final do capítulo elabora-se a síntese sobre as tendências do sector de transporte aéreo.

Capítulo 3: *Revisão da Literatura sobre Estratégia e sua Aplicação aos Transportes Aéreos*. Analisam-se os elementos constituintes da estratégia. Comenta-se o modelo das cinco forças de Porter, aplicando-o ao sector dos transportes aéreos. Examina-se o modelo das estratégias genéricas e as implicações de cada uma para uma empresa.

Capítulo 4: *Competir ou Cooperar*. Começa-se por analisar as novas formas de relacionamento entre empresas numa mesma indústria, evidenciando-se as vantagens conseguidas pela cooperação. Comentam-se os tipos de alianças estratégicas no sector de transporte aéreo, focando as implicações para a indústria e as tendências preconizadas.

Capítulo 5: *Destino Madeira*. Analisa-se o panorama envolvente das companhias aéreas, destacando os principais acontecimentos com impacto sobre a actividade das transportadoras. Caracterizam-se as companhias aéreas portuguesas a operar para a Madeira. Formalizam-se as conclusões no

Capítulo 1: Apresentação da Investigação

âmbito das entrevistas realizadas, através da análise funcional comparativa das diferentes companhias.

Capítulo 6: *Conclusões e Recomendações*. Referem-se as conclusões específicas e gerais do trabalho e das hipóteses formuladas. Mencionam-se algumas recomendações para o incremento da análise, como forma de estabelecer decisões mais congruentes com as exigências. Por último, alude-se à possibilidade de investigação de temáticas relativas a esta área de investigação.

CAPÍTULO 2

TRANSPORTE AÉREO

1. INTRODUÇÃO

As viagens deixaram de ser consideradas um luxo, reservado a uma minoria privilegiada. O recurso ao transporte aéreo foi ganhando importância ao longo das últimas duas décadas, tanto para as viagens de negócios como para as viagens de lazer. A velocidade e o alcance conseguido aliados à progressiva diminuição dos preços, em termos reais, contribuíram para que o transporte aéreo se tornasse popular.

Neste capítulo após uma sinopse da evolução do sector de transporte aéreo a nível mundial, enunciam-se os princípios basilares desta indústria. Examinam-se os diferentes tipos de companhias aéreas existentes e dois elementos fundamentais ao crescimento destas: a liberalização e os aeroportos.

Seguidamente e com base nas estatísticas de Aeroportos de Portugal, S.A. (ANA) analisa-se o transporte aéreo em Portugal e na Região Autónoma da Madeira. Por último apresentam-se as tendências do transporte aéreo a nível mundial, sustentadas pelas estatísticas do *Current Market Outlook* (CMO).

2. O SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO MUNDIAL

O crescimento acentuado do turismo, desde 1960, é um dos agentes responsáveis pelo aumento significativo da procura pelos diferentes modos de transporte na Europa, incluindo naturalmente o transporte aéreo de passageiros.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

A escolha do meio de transporte será realizada em função da duração da viagem, do número de pessoas no grupo, do rendimento disponível para a viagem, da disponibilidade de lugares da transportadora e da flexibilidade do meio de transporte.

Cooper *et al* (1993: 185) consideraram que viajar por ar foi provavelmente a inovação de transporte mais importante no século XX. Com o transporte aéreo tornou-se possível a deslocação de passageiros no menor período de tempo jamais conseguido, tendo aumentado, conseqüentemente, a procura por viagens de longo curso. A distância média viajada por dia, por um europeu, entre 1970 e 1993, passou de 16,5 quilómetros para 31,5 quilómetros. Para o mesmo período assistiu-se a um crescimento médio anual de 3,2 %, para o sector de transporte de passageiros.

Os voos *charter* são, sem dúvida, outro factor que devemos ter em consideração, no que respeita ao crescimento do transporte aéreo, pois muito contribuíram para a prospecção de novos mercados e diminuição dos efeitos da sazonalidade em vários destinos nos diferentes pontos do globo.

O sector de transporte aéreo é significativo para o turismo, crescendo ambos em termos paralelos, constituindo-se como dois segmentos interdependentes. Quaisquer alterações realizadas em política de aviação terão impacto na evolução do turismo, seja de uma forma adversa seja de uma forma benéfica.

A aviação comercial na Europa tem tido um percurso diferente da dos Estados Unidos da América. Neste país, as maiores companhias aéreas são grandes corporações comerciais, cujos objectivos são semelhantes a todas as empresas, a maximização do lucro e o aumento das receitas. Na Europa, e noutros pontos do globo, as companhias estiveram desde sempre ligadas ao Estado, sendo controladas e mantidas pelos governos, que preferiam alcançar objectivos políticos em detrimento dos objectivos financeiros, dando prioridade às rotas "socialmente" necessárias, muitas das vezes não rentáveis, que beneficiavam as comunidades mais pequenas e distantes, incluindo as suas colónias.

As companhias eram símbolos de prestígio dos países e na maioria das vezes na Europa, assumiram um tamanho nada proporcional à dimensão do tráfego potencial do seu país. Em consequência, os europeus pagavam excessivamente por este nacionalismo. As companhias apresentavam tarifas altas e não se esforçavam por aumentar os serviços regionais.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

A indústria de aviação europeia foi ao longo do tempo considerada complexa e heterogénea. Mesmo com a constituição do mercado europeu, o sector de transporte aéreo da União Europeia era uma amálgama, que comportava os vários mercados nacionais, cada um deles dominado pela sua companhia de bandeira. O ponto comum entre as companhias destes países era a posição de monopólio que detinham, efeito da política governamental, que lhes possibilitava o domínio dos seus mercados internos e dos seus maiores aeroportos *hub*.

A Europa é, ainda hoje, o ponto de partida ou de chegada das rotas internacionais mais concorridas de todo o mundo. No início da década de 1990, entre este continente e os Estados Unidos da América, o Japão e os novos países industrializados da Ásia totaliza-se 75% do tráfego internacional de passageiros. A mesma grandeza não era conseguida com os voos domésticos, em que a Europa atingia apenas 22% do tráfego doméstico internacional, enquanto que os Estados Unidos da América totalizavam 56% dessa fracção (Vellas e Bécherel, 1995, citados por Davidson, 1998: 77).

O tráfego aéreo intraeuropeu ultrapassa o tráfego de longa distância em número de passageiros, para cada companhia nacional europeia, no entanto, esta situação inverte-se se a medida for a receita de passageiros por quilómetro. Em 1995, as rotas de longa distância concorreram com 69% do total das receitas das transportadoras (Davidson, 1998:78-79).

A liberalização a nível doméstico nos Estados Unidos da América e na União Europeia veio alterar substancialmente as condições do quadro legal e proporcionou maiores oportunidades para a concorrência, que se intensificou largamente, especialmente nos mercados maioritariamente importantes do transporte aéreo, apresentando tarifas cada vez mais competitivas. Esta nova política implicou também uma mudança no comportamento do consumidor, tanto o de negócios como o de lazer.

A concorrência no sector de transporte aéreo proporcionou um número expressivo de inovações no campo das tecnologias de informação e comunicação, em termos de *hardware* bem como de *software*.

O papel representado pelos Estados e pelos seus governos em relação às suas companhias nacionais diminuiu, fruto das alterações introduzidas no sector. Os governos em toda a União Europeia têm limitado a sua participação nas empresas de transporte aéreo.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

Com a liberalização, nos Estados Unidos da América, na década de 1970 e na Europa, na década de 1990, possibilitou-se a introdução das companhias de baixo custo no mercado. Estas, por apresentarem tarifas mais baixas do que as das companhias tradicionais, conseguiram, em pouco tempo, conquistar uma percentagem significativa do mercado, principalmente o mercado de lazer. Segundo um estudo realizado pela *Credit Suisse First Boston* (Clarke, 2004, citado por Mason, 2005: 24) o mercado das transportadoras de baixo custo representava, em 2003, 20% do total de transporte aéreo de passageiros da Europa, com tendência para crescer. Mintel (2004) citado por Mason (2005: 23) refere que os britânicos actualmente estão mais dispostos a gozarem de mini férias, de cerca de três dias, do que cinco anos antes.

Estas companhias serviram de estímulo ao crescimento do transporte aéreo, beneficiando a indústria do turismo e ao mesmo tempo, as transportadoras, que atraem novos clientes.

A indústria de transporte aéreo experimentou um crescimento contínuo ao longo das últimas três décadas, apresentando apenas duas décadas de crescimento negativo. A primeira em 1991, devido à crescente percepção de insegurança causada pela guerra do Golfo. A segunda época de crescimento negativo apresentado pelo sector de transporte aéreo ficou a dever-se a vários factores, que tendo coincidido no mesmo período, dificultaram a recuperação desta indústria.

Mason (2005: 19) argumenta que alguns investigadores comentaram que o sector em questão experimentou um período de recessão na Primavera de 2001, antes dos ataques terroristas de 11 de Setembro, perpetrados a transportadoras aéreas civis. Naturalmente, estes ataques vieram contribuir para um agravamento da situação, que resultou, no imediato, na queda abrupta da procura de transporte aéreo. Em 2003, com a guerra do Iraque e pouco tempo depois com a epidemia SARS atípica, não se proporcionaram as condições para a retoma da procura.

Tarry (2003) citado por Mason (2005: 21) considera que o problema tornou-se mais complicado, dado que as companhias aéreas detinham, até ao início da década de 2000, uma capacidade excessiva em 20% ou 30%, resultado da sua forte expectativa de crescimento contínuo do mercado. Como resposta, as companhias aéreas preferiram eliminar alguns aspectos, que as fragilizavam, nomeadamente no que concerne à sua rede e

Capítulo 2: Transporte Aéreo

às suas operações, concentrando-se na cooperação e consolidação dentro da indústria, tentando refrear os efeitos do excesso de capacidade.

Segundo dados do *Airport Council International* (2003) entre 1990 e 1999 a taxa média de crescimento do tráfego aéreo mundial foi 4%/ano, uma média relativamente inferior à prevista pelo CMO (Vellas e Bécherel, 1995, citado por Davidson, 1998: 79), que considerava uma taxa de 5,9%/ano até ao ano 2000.

Com a crise do início da presente década, tornou-se óbvio que a procura de transporte aéreo pode apresentar flutuações consideráveis (Gráfico 2.1), pelo que é preponderante para as companhias aéreas abordarem as questões de segurança e de confiança do consumidor. Apesar de constituírem matérias de fóruns diferentes, ambas têm sérias repercussões no comportamento dos passageiros de transporte aéreo. Se a companhia aérea não poder garantir segurança aos seus passageiros, o investimento realizado em outras áreas terá sido inútil. Os níveis de confiança do consumidor e os lucros dos negócios também influem na procura, pois se o rendimento do consumidor (seja viajante de negócios, seja de lazer) diminuir, este tenderá a cancelar as viagens que gostaria de realizar.

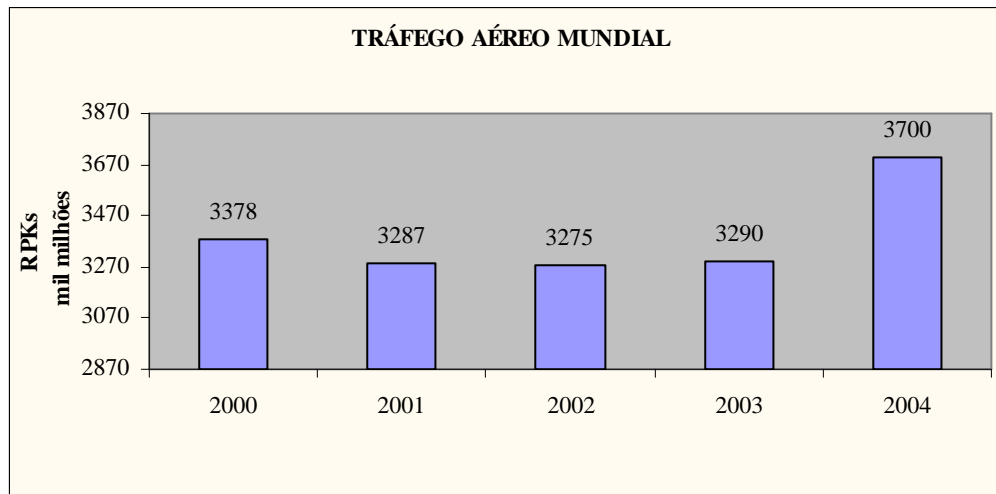


Gráfico 2.1 - Evolução do Tráfego Aéreo Mundial 2001 - 2004.

Fonte: *Current Market Outlook* (2006).

As flutuações verificadas ao nível do transporte aéreo mundial são idênticas às da Europa, que apresenta para o período 2001 a 2003 um ligeiro declínio, restabelecendo um crescimento positivo no ano de 2004, conforme se pode analisar na Tabela 2.1. Como

Capítulo 2: Transporte Aéreo

forma de diminuir os danos possíveis, as companhias aéreas retiraram-se de rotas menos rentáveis ou pelo menos diminuíram a sua oferta nesse período.

Evolução do Tráfego Aéreo na Europa					
Ano	Nº Companhias	RPKs (milhões)	ASKs (milhões)	Coefficiente Ocupação	Passageiros (000)
2000	30	617 653,6	849 397,0	72,7%	309 002,2
2001	31	620 088,6	878 594,0	70,6%	307 667,9
2002	30	589 574,7	801 370,2	73,6%	293 161,7
2003	30	598 454,1	815 997,9	73,3%	292 716,5
2004	30	653 643,2	876 481,9	74,6%	307 012,9

Tabela 2.1 - Evolução do Tráfego Aéreo na Europa 2000 - 2004.

Fonte: *Association of European Airlines* (2005).

A maioria das companhias aéreas orienta o seu produto para os viajantes de negócio e de lazer. Os viajantes de negócio, são menos sensíveis aos preços, pois viajam por motivos de trabalho e as suas viagens são pagas pelos empregadores. No início da década de 1990, previa-se que este segmento representasse 30% do tráfego aéreo internacional (Cooper *et al*, 1993: 186). Por outro lado, os viajantes de lazer, apesar de serem muito mais sensíveis ao preço, dispõem de mais tempo, poderão viajar em qualquer altura do ano e não requerem tantos serviços.

2.1. Princípios do Transporte Aéreo Internacional

O transporte aéreo internacional é regido pelo princípio da soberania dos Estados, o que significa a existência de barreiras jurídicas impostas ao tráfego. A liberalização pressupõe a criação de um número de liberdades definidas pelos acordos internacionais. Foi com a Convenção de Chicago, realizada a 7 de Dezembro de 1944, que se definiram as primeiras liberdades do ar, inicialmente em número de cinco, mas que foram alargadas para oito, por vontade dos Estados e da evolução das relações comerciais entre estes.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

As liberdades estão classificadas do seguinte modo:

- a) Liberdades técnicas estabelecidas pela Convenção de Chicago de 1944 sobre a aviação civil internacional:
 - Primeira liberdade, que constitui o direito de sobrevoar o território dos Estados signatários sem aí aterrar.
 - Segunda liberdade, correspondente ao direito de aterrar no território dos Estados signatários por razões não comerciais.
- b) Liberdades comerciais previstas num projecto de acordo sobre os transportes aéreos internacionais. Estas liberdades são reconhecidas em direito internacional por acordos bilaterais e, no interior da União Europeia, pelo direito comunitário:
 - Terceira liberdade, prevendo o direito de desembarcar passageiros, correio e mercadorias embarcados no território do Estado no qual a aeronave se encontra registada.
 - Quarta liberdade, diz respeito ao direito de embarcar passageiros, correio e mercadorias com destino ao território do Estado no qual a aeronave se encontra registada.
 - Quinta liberdade, concerne ao direito de embarcar passageiros, correio e mercadorias com destino ao território de qualquer outro Estado signatário e direito de desembarcar passageiros, correio ou mercadorias provenientes do território de qualquer Estado signatário.
- c) Liberdades definidas pela doutrina jurídica:
 - Sexta liberdade, refere-se ao direito de assegurar transportes entre dois Estados diferentes do Estado no qual a aeronave se encontra registada, através do território deste último.
 - Sétima liberdade, assegura o direito de operar fora do território do Estado de registo e de desembarcar ou embarcar passageiros, correio ou mercadorias provenientes ou com destino a um Estado terceiro que não o Estado de registo.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

- Oitava liberdade, normalmente denominada liberdade de cabotagem, estabelece o direito de transportar passageiros, correio ou mercadorias dentro de um mesmo Estado que não o Estado de registo da aeronave.

A oitava liberdade foi conseguida, para a União Europeia, no quadro de realização do mercado único europeu dos transportes aéreos, que entrou em vigor em 1 de Julho de 1997, após um longo processo de liberalização, que ficou concluído com três medidas adoptadas a 23 de Julho de 1992.

Estas liberdades, que passaram a constituir uma realidade na Comunidade Europeia, ainda não encontraram aceitação em todos os países do globo. A política de "céu aberto", preconizada pelos Estados Unidos da América, transformou o sector de transportes aéreos num dos mais competitivos a nível mundial. A Comunidade Europeia percebeu que deve orientar uma política da indústria de transportes aéreos, que possibilite as companhias aéreas a dar resposta adequada aos desafios mundiais.

Com a Convenção de Chicago, assinada a 7 de Dezembro de 1944, proporcionou-se a criação da *International Civil Aviation Organization* (ICAO), como forma de assegurar a cooperação internacional, ao mais alto nível, para a uniformização dos regulamentos e standards, procedimentos e organizações em matéria de aviação civil. Os Estados signatários da Convenção tinham interesse em que se constituísse um organismo capaz de recolher, gravar e estudar a informação relacionada com a aviação internacional e que elaborasse recomendações para o aperfeiçoamento do sector. Pretendiam, ainda, discutir os princípios e os métodos a serem seguidos na adopção de uma nova convenção sobre a aviação.

A ICAO, estabelecida a 4 de Abril de 1947, teve como tarefa inicial debruçar-se sobre duas questões importantes, ambas pertencentes ao campo técnico:

- a) As matérias relacionadas com as regras e regulamentos sobre formação e licença de pessoal, sistemas de comunicação e de controlo de tráfego aéreo e requisitos das aeronaves.

Estes aspectos careciam de uniformização à escala mundial, que poderia ser dado por este novo organismo internacional.

- b) As matérias relativas com a aplicação prática dos serviços de navegação aérea, o que veio a resultar na divisão do globo em algumas "regiões" consideradas

Capítulo 2: Transporte Aéreo

com especificidades e problemas comuns. A fim de prestar apoio mais directo e efectivo criaram-se delegações regionais, sedeadas nas novas "regiões".

No mesmo período em que se estabeleciam as condições para a criação da ICAO, surge ao nível das companhias aéreas a *International Air Transport Association* (IATA). Fundada em Havana, Cuba, em Abril de 1945, era o veículo privilegiado para a cooperação entre as companhias aéreas, com o objectivo de promover serviços aéreos seguros, de confiança e económicos, para benefício dos consumidores mundiais. Era, ainda, seu objecto estudar os problemas do sector e cooperar com a ICAO e outras organizações internacionais.

A IATA apresentou um rápido crescimento, passando de 57 membros de 31 nações (maioritariamente da Europa e América do Norte), em 1945, para 270 membros de 140 nações, na actualidade.

A indústria de transporte aéreo regular teve um crescimento muito acentuado, tendo aumentado cem vezes mais em relação a 1945, o que não é equiparável a outras indústrias. Segundo a IATA este dinamismo gozado pelo sector deve-se aos standards, práticas e procedimentos desenvolvidos pela organização.

A nível nacional foi criado, em 1998, o Instituto Nacional de Aviação Civil (INAC), vindo substituir a Direcção Geral de Aviação Civil, com a finalidade de supervisionar, regulamentar e inspeccionar o sector de aviação civil no espaço nacional e internacional confiado à jurisdição portuguesa, visando elevados padrões de segurança.

Cabe, então, ao INAC licenciar, certificar, autorizar e homologar as actividades e os procedimentos, as entidades, o pessoal, as aeronaves, as infra-estruturas, os equipamentos, os sistemas e demais meios afectos à aviação civil, bem como definir os requisitos e pressupostos técnicos subjacentes à emissão dos respectivos actos.

3. COMPANHIAS AÉREAS REGIONAIS

Registando um crescimento significativo ao longo das últimas décadas, o sector de aviação regional detém, no presente momento, um papel vital no transporte aéreo, particularmente ao nível intra-europeu.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

Para French (1998: 2) uma companhia aérea regional é aquela, cujas rotas estabelecem ligação entre pontos regionais ou entre pontos regionais e grandes aeroportos.

Muitas companhias aéreas regionais emergiram pela oportunidade, em parte gerada pelas grandes companhias aéreas, de se utilizarem rotas inactivas ou inexploradas, que vinham satisfazer o segmento de mercado das pequenas regiões. Este tipo de companhia voa, actualmente, a uma distância média de 531 quilómetros (ERA, 2005: 2), uma distância consideravelmente superior à distância média percorrida em 1988, que se situava nos 371 quilómetros.

As companhias procuraram aumentar a capacidade dos seus aparelhos, a partir do início da década de 1990, apresentando aviões com uma capacidade média de 68 lugares, movidas pela impossibilidade de satisfação do segmento em que se encontravam. De facto, tinha-se verificado que não era suficiente aumentar o número de voos para acompanhar o aumento da popularidade dos serviços regionais. A crescer, a procura preferia um serviço mais rápido, mais silencioso e mais confortável. Esta mudança foi, ainda, facilitada pelos preços historicamente baixos vividos no período. Restava a dúvida de saber se o sector da aviação manter-se-ia em crescimento, caso contrário estas companhias poderiam ter grandes dificuldades em cumprir as suas obrigações financeiras.

O nível de saturação dos grandes aeroportos europeus e as taxas elevadas exigidas, para forçar ao afastamento de aparelhos mais pequenos, são outros factores que colaboraram para o incremento dos serviços domésticos e intraeuropeus em rotas pouco usuais, operados pelas companhias regionais. O desenvolvimento local daí resultante, fez com que estas companhias fossem consideradas como componentes vitais para a prosperidade económica da Europa, dado que permitiram o acesso dos mercados regionais aos mercados nacionais e internacionais e possibilitaram uma maior entrada de investimento na região.

Por terem uma estrutura organizacional mais reduzida, as companhias regionais gozam de uma vantagem face às companhias de bandeira: a de adequarem as suas operações mais rapidamente às necessidades específicas do mercado.

Na última década, este sector de aviação apresentou o crescimento mais rápido da indústria de transporte aéreo, situando-se em 9% ao ano. Este facto tinha já se verificado entre 1992 e 1997, quando a taxa de crescimento das companhias aéreas regionais atingia os 13% ao ano face aos 8% dos restantes sectores.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

As iniciativas da União Europeia que tinham como objectivo o desenvolvimento das regiões fora dos grandes centros contribuíram para que as companhias regionais alcançassem uma importância económica e social.

A Comissão Europeia concorreu, ainda, para a expansão do sector de aviação regional, com as suas acções de liberalização e concorrência, que levaram à redução de barreiras à entrada no mercado, ao aumento da flexibilidade das operações e ao aumento das oportunidades de desenvolvimento de redes de custos eficientes.

Esta entidade envidou esforços para acabar com os monopólios e reforçar a transparência de cobrança dos fornecedores de serviços de *handling*, controlo de tráfego aéreo e outros, nos aeroportos, sobre os quais as companhias regionais não detêm qualquer controlo.

A expansão do mercado comum, resultante da adesão de dez novos países à União Europeia e a liberalização progressiva do espaço aéreo propiciaram uma nova oportunidade para as companhias regionais. Era, pois, possível alargar o seu negócio a um novo mercado, mantendo-se nas rotas para cidades pequenas, onde se previa que a proporção dos passageiros de negócio fosse elevada. No entanto, muitos dos novos Estados quiseram proteger as suas companhias, dissuadindo as companhias regionais estabelecidas a entrar no mercado.

Um outro entrave que as companhias teriam de enfrentar, neste novo mercado, era a dificuldade em concorrer com o baixo nível de custos de pessoal e com o apoio governamental dado às companhias nacionais da Europa de leste.

Para além dos serviços ponto a ponto, que as companhias regionais efectuam, algumas delas também transportam passageiros para as grandes transportadoras nacionais e internacionais, que operam nos aeroportos *hub*, servindo de alimentadoras. De facto, a utilização dos *hub* tornou-se uma parte importante das operações destas companhias.

Esta nova forma teve início na década de 1990, através dos acordos de código repartido, franchising e aquisição de parte ou da totalidade da companhia. Estes acordos que foram estabelecidos entre as companhias regionais e as grandes companhias nacionais, garantiam às primeiras o acesso a nova tecnologia de informação, ao marketing e à distribuição das grandes companhias bem como à força da sua marca. Estabeleceu-se, ainda, que as grandes companhias iriam formar *lobby* aos governos e à Comissão Europeia, no que concerne aos regulamentos e às taxas. Em contrapartida, as grandes companhias

Capítulo 2: Transporte Aéreo

retirar-se-iam das rotas de baixa densidade, possibilitando novas oportunidades às companhias regionais.

Desta forma, confirma-se que as relações entre companhias regionais e de bandeira não são necessariamente relações de conflito. Se for dada prioridade à cooperação, as companhias regionais beneficiam com a possibilidade de acesso às grandes capitais e cidades, criando nichos de mercado importantes, que lhes permitam posicionarem-se como parceiros viáveis no curto prazo.

As companhias aéreas regionais apesar de estarem sujeitas a menores níveis de concorrência de preços, por operarem em segmentos específicos e em rotas que não são ambicionadas pelas grandes companhias, sofrem indirectamente a influência das companhias de baixo custo. Estas, ao se apresentarem no mesmo mercado que as grandes transportadoras regulares, impelem-nas a baixar os preços e criam uma expectativa de preços mais baixos nos consumidores. Consequentemente, as companhias regionais sentem-se forçadas a baixar o preço das suas tarifas.

O crescimento verificado no sector de aviação regional nas últimas décadas permitiu-lhe alcançar uma imagem de maior credibilidade dentro do sector de aviação comercial, deixando de ser considerado como um mercado inferior ao das grandes companhias regulares e das companhias charter da Europa.

4. COMPANHIAS DE BAIXO CUSTO

As companhias de baixo custo apareceram nos Estados Unidos da América, com a companhia aérea *Southwest*, no início da década de 1970, que pensou uma nova forma de negócio para o sector de transporte aéreo. Com um nicho de mercado bem definido, em que os seus passageiros apresentavam um fraco poder de compra, as companhias de baixo custo não constituíram nenhuma preocupação às companhias aéreas tradicionais. Só quinze e vinte anos mais tarde nos Estados Unidos da América e na Europa, respectivamente, é que este tipo de companhias deixou de ser considerado como um fenómeno regional.

A estratégia seguida pelas companhias norte-americanas apontou para a concentração em alguns factores chave do negócio. French (1996) citado por Davidson (1998: 87) enuncia esses factores, designadamente controlar rigidamente os custos fixos,

Capítulo 2: Transporte Aéreo

diminuir as despesas de manutenção e de formação, optando por um único tipo de aparelho e maximizar a sua utilização, concentrar-se em nichos de mercado, crescer dentro de fronteiras geríveis, não se aproximar muito dos concorrentes muito poderosos, explorar novos desenvolvimentos em tecnologia informática e reduzir para o mínimo o serviço de voo.

À semelhança do que aconteceu nos Estados Unidos da América, as companhias de baixo custo na Europa emergiram como consequência da liberalização do sector. Foi já em 1995 que surgiu a primeira companhia na Europa e em 1998 existiam seis companhias, cuja estratégia se assemelhava às suas congéneres norte-americanas, pretendendo servir as grandes cidades ou mercados fortes de lazer, utilizando os aeroportos secundários das cidades capitais.

O seu aparecimento na Europa ficou, ainda, a dever-se à disponibilidade de recursos humanos existentes e aos aparelhos a preços competitivos aliados à forte expectativa dos consumidores em obter transporte aéreo mais económico.

Tendo-se concentrado num segmento com pouco poder de compra, as companhias de baixo custo também atraíram os viajantes de autocarro e os homens de negócio com maior sensibilidade ao preço. Este sector sentiu-se aliciado por não haver obrigatoriedade do *Sunday Rule*, para os bilhetes mais económicos e por estas empresas primarem pela pontualidade e rapidez nos terminais.

O modelo das companhias ameaçou o conceito de *hub-and-spoke* das companhias tradicionais e de algum modo foi um elemento destabilizador do sector de transporte aéreo. Isto produziu um efeito benéfico, porquanto provocou uma maior inovação na indústria, além de trazer vantagens ao consumidor.

Este estado provocou uma resposta competitiva das grandes companhias, algumas das quais quiseram estabelecer operações de baixo custo, para além de prosseguirem uma política de diminuição dos preços. Seguindo técnicas já experimentadas pelas companhias de baixo custo, as companhias tradicionais tentaram reduzir os custos, impondo-se eficientemente às novas entradas. Outra forma de responder à ameaça e de convertê-la em oportunidade foi a de subcontratar as companhias de baixo custo para operarem as rotas de longo curso, que não eram rentáveis. Ou, ainda, de conceder em franchising rotas mais pequenas, mas com uma obrigação: a das companhias franchisadas utilizarem a marca das grandes companhias.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

Temendo uma reacção hostil e repressiva das companhias tradicionais europeias, as companhias de baixo custo foram relutantes em entrar nas rotas maiores, apesar da legislação da Comissão Europeia, que tenta combater estas situações.

As companhias de baixo custo não têm tido de enfrentar só os grandes níveis de concorrência. A par disso, existem outros factores que têm sido um obstáculo ao sucesso e para os quais estas empresas têm tido de encontrar respostas adequadas. Os custos elevados das infra-estruturas dos aeroportos principais, controlados pelos diferentes Estados, as taxas de aterragem e descolagem e outros custos de *handling* levaram as companhias a preferirem os aeroportos secundários que têm custos menos dispendiosos.

Por seu lado, este tipo de aeroporto percebeu desde o início a oportunidade de atrair um grande número de consumidores e conseqüentemente aumentar o seu movimento e a sua rentabilidade. Muitos aeroportos tomaram medidas para facilitar o trânsito dos passageiros e minimizar as desvantagens para aquelas companhias.

O problema crescente de congestionamento dos aeroportos principais e o acesso ao mercado têm sido outra das dificuldades que as companhias de baixo custo têm enfrentado. O acesso ao mercado é dado pelas faixas horárias¹ necessárias à descolagem e aterragem dos aviões, que são atribuídas pelas companhias nacionais de bandeira. Uma vez que não existem faixas horárias em número suficiente, naturalmente que as companhias tradicionais dão preferência às suas operações, antes de atribuírem espaço às suas concorrentes.

O estudo realizado por Davidson (1998: 94-95) conclui que muitos investigadores acreditavam que havia poucas hipóteses de sobrevivência para as companhias de baixo custo na Europa. Outros, porém, consideravam que estas companhias poderiam aproveitar algumas oportunidades e assim garantir o seu sucesso no sector de transporte aéreo europeu. Deveriam apostar em rotas intraeuropeias com cerca de cento e cinquenta mil passageiros por ano, para as quais não houvesse nenhuma transportadora de baixo custo a operar.

Outra opção, que é aliás uma das estratégias iniciais deste sector, seria concentrar-se em nichos de mercado. Deveriam, ainda, ponderar a hipótese de transportar passageiros até aos aeroportos principais das companhias maiores, que continuariam a dominar o mercado de longo curso. Este último facto traria duas desvantagens à indústria: a de

¹ Faixa horária, segundo o Regulamento (CEE) nº 95/93 do Conselho, de 18 de Janeiro, é definido como a hora prevista de chegada ou de partida disponível ou atribuída a um movimento de aeronave numa data específica num aeroporto coordenado.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

aumentar o congestionamento dos aeroportos mais movimentados e o de condicionar as companhias mais pequenas às maiores.

Nem as previsões mais pessimistas nem as mais optimistas se vieram a realizar totalmente, pois o crescimento acentuado dos últimos anos e a previsão de crescerem para o dobro até o ano 2020 (Lipman, 2004: 71), demonstram que as companhias de baixo custo encontraram um espaço próprio no sector de transporte aéreo europeu.

Surpreendentemente, estas companhias conseguiram expandir o seu negócio e alargar o mercado, para além do seu nicho específico, na última recessão económica. Com o seu modelo de negócio alternativo, as companhias de baixo custo estavam melhor preparadas para se adaptarem às mudanças da procura.

A aviação global foi afectada por uma crise nos últimos meses do ano 2000, que, apesar das dificuldades, contribuiu para o crescimento das companhias de baixo custo. A crise no sector de transporte aéreo foi impulsionada por coincidir com o início da recessão económica (contrariamente ao que tinha acontecido na década de 1990), pelos ataques de 11 de Setembro e pela guerra em 2003 no Iraque. Estes acontecimentos, especialmente os últimos dois, contribuíram, decididamente, para o rápido declínio da procura. Em resposta, as companhias tradicionais tinham poucas inovações a apresentar, que pudessem contrariar esta tendência, enquanto que, as companhias de baixo custo ofereceram uma alternativa atractiva aos clientes que se tinham tornado mais sensíveis ao preço, resultado da recessão.

5. COMPANHIAS AÉREAS DE VOOS NÃO REGULARES (CHARTER)

As companhias aéreas de voos não regulares, normalmente denominadas por companhias charter, surgiram nas décadas de 1950 e 1960, na América do Norte e na Europa, respectivamente, oferecendo um produto combinado (viagem e alojamento) a uma tarifa mais baixa, o que veio incrementar o crescimento do número de passageiros de transporte aéreo. Algumas destas companhias eram subsidiárias das companhias regulares, a quem não era permitido vender tarifas charter nos seus voos. Outras eram propriedade de operadores turísticos, que assim procuravam integrar as suas operações verticalmente.

As tarifas charter só poderiam ser adquiridas por membros de grupos, associações ou sociedades, cujos grupos estivessem a viajar juntos no mesmo voo. Além disso, teriam

Capítulo 2: Transporte Aéreo

de efectuar um pagamento antecipado da viagem. Estes dois factores, as reservas em bloco e o pagamento antecipado, permitiu às companhias apresentar um preço menor em relação às tarifas dos voos regulares. As companhias operavam nos seus próprios aparelhos ou então contratavam blocos de lugares em companhias aéreas regulares.

Para se certificar de que não existiriam formas de ultrapassar a medida anterior, a IATA determinou que os passageiros de companhias não regulares deveriam pertencer efectivamente a um grupo já existente e deveriam realizar a viagem ao mesmo tempo. De facto, a maioria dos viajantes pertencia a um grupo, mas poderiam não estar constituídos em associação ou ainda não ser dela associados. A norma não foi totalmente respeitada e as companhias aéreas regulares acabaram por desistir de a tentar impor. Entretanto, tornou-se possível a estas companhias venderem tarifas charter nos seus voos regulares.

A inovação das companhias charter não era só o preço baixo das tarifas. Estas companhias exploraram um novo mercado, o mercado de férias, destinado a passageiros de lazer, afastando-se do mercado de negócios, tradicionalmente vocacionado para as companhias regulares. Com esta abertura favoreceu-se o aparecimento de novos destinos turísticos, até então desconhecidos.

Com a liberalização do sector de transporte aéreo, as companhias regulares passaram a cobrar tarifas mais baixas, o que veio a constituir uma preocupação para as companhias charter. Naturalmente, esta preocupação tornou-se mais evidente com o aparecimento das companhias de baixo custo. Concomitantemente, registaram-se mudanças significativas no comportamento dos consumidores; estes estão muito mais interessados em programar as suas viagens e escolher os meios de transporte, o alojamento, as datas e a duração desta através da Internet, obtendo muitas vezes preços inferiores aos de uma viagem charter, sem os condicionalismos próprios desta, o que constitui uma vantagem acrescida.

Segundo alguns autores os voos charter terão os dias contados. Davidson (1998: 85) aponta duas soluções de sobrevivência: utilizar ao máximo as suas vantagens nos custos de recursos humanos, bem menores do que os das companhias regulares; e permanecerem em nichos de mercado, que não sejam atractivos às grandes companhias. Estratégias muito semelhantes às das companhias aéreas regionais. Uma terceira hipótese parece, no entanto, estar a surgir: a de se converterem em companhias de baixo custo.

6. CARACTERIZAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO PORTUGUÊS

O desempenho do tráfego aéreo para o período 2001 - 2004 apresenta uma tendência crescente, destacando-se o aumento significativo de 2003 para 2004, com uma variação anual de 6,7%, no movimento de aeronaves e 7,4%, no número de passageiros transportados, conforme se poderá constatar pelos Gráficos 2.2 e 2.3. Este aumento verificado, com especial incidência no aeroporto de Lisboa, é imputado ao evento de cariz internacional, o Euro 2004, mas também ao crescimento de tráfego aéreo a nível mundial, pelo que é esperado que a tendência de crescimento se mantenha.

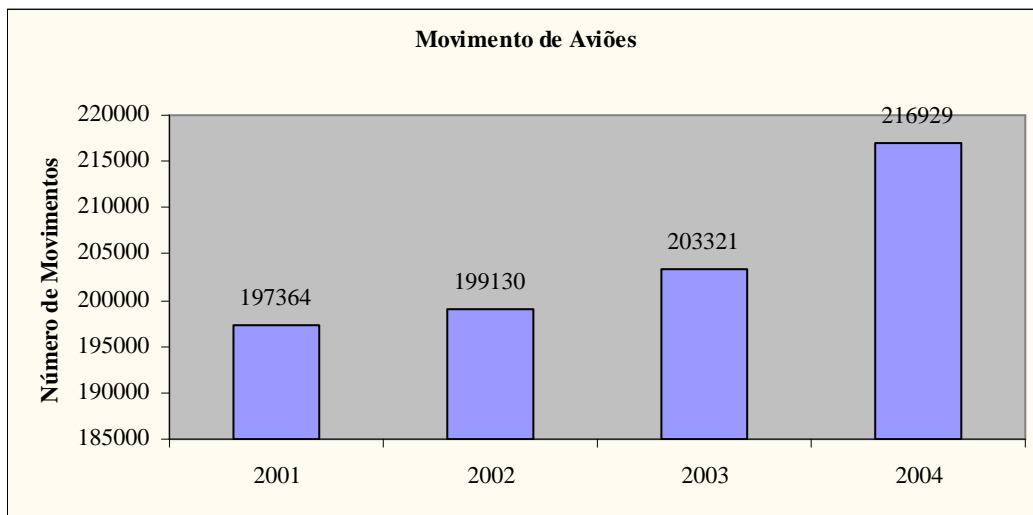


Gráfico 2.2 - Movimento de Aviões para o Período de 2001 a 2004.

Fonte: ANA (2005).

Capítulo 2: Transporte Aéreo

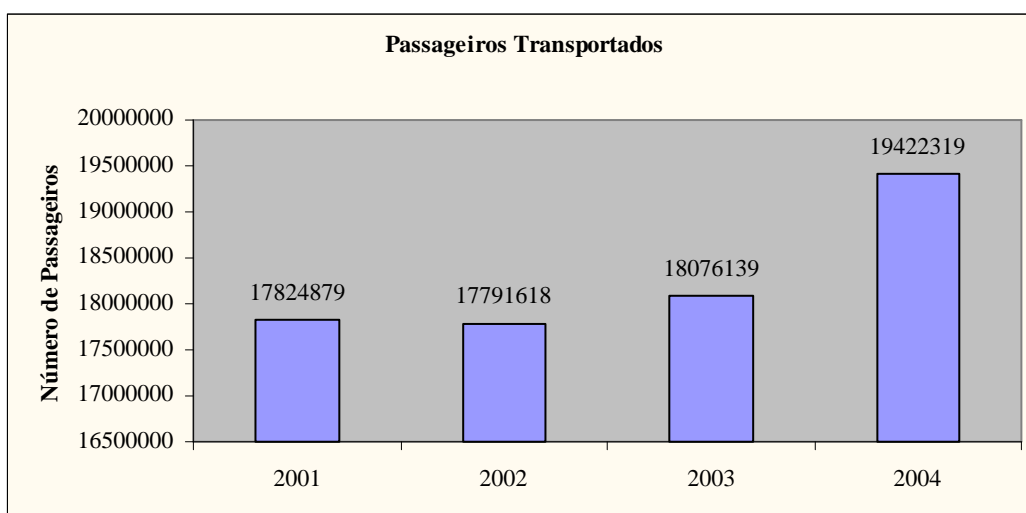


Gráfico 2.3 - Movimento de Passageiros para o Período de 2001 a 2004.

Fonte: ANA (2005).

A evolução mais significativa neste período tem sido ao nível do segmento internacional regular, abrangendo 68,47% do movimento de aviões e 60,19% do movimento de passageiros. Todos os outros segmentos apresentam percentagens bastante inferiores e com tendência a um ligeiro declínio, de acordo com as Tabelas 2.2 e 2.3.

Movimento de Aviões								
Data	Internacional				Doméstico			
	Regular		Não Regular		Interior		Territorial	
	Nº Mov.	% Total	Nº Mov.	% Total	Nº Mov.	% Total	Nº Mov.	% Total
2004	148 537	68,47	25 021	11,53	26 984	12,44	16 387	7,55
2003	134 406	66,11	22 907	11,27	29 170	14,35	16 838	8,28
2002	130 316	65,44	23 777	11,94	26 851	13,48	18 186	9,13
2001	126 315	64,00	27 197	13,78	26 876	13,62	16 976	8,60

Tabela 2.2 - Distribuição do Movimento de Aviões.

Fonte: ANA (2005).

Capítulo 2: Transporte Aéreo

Movimento de Passageiros										
Data	Internacional				Doméstico				Em Trânsito	
	Regular		Não Regular		Interior		Territorial			
	Nº Passag. (000)	% Total	Nº Passag. (000)	% Total	Nº Passag. (000)	% Total	Nº Passag. (000)	% Total	Nº Passag. (000)	% Total
2004	11 689,9	60,19	3 256,3	16,77	1 969,7	10,14	2 127,5	10,95	378,9	1,95
2003	10 525,3	58,23	3 250,8	17,98	1 920,8	10,63	2 078,9	11,50	300,3	1,66
2002	9 989,9	56,15	3 368,4	18,93	1 997,1	11,23	2 113,9	11,88	322,1	1,81
2001	9 626,7	54,01	3 691,2	20,71	2 132,6	11,96	2 026,6	11,37	347,9	1,95

Tabela 2.3 - Distribuição do Movimento de Passageiros.

Fonte: ANA (2005).

A Europa é a região preponderante no que concerne aos mercados de origem dos passageiros, resultando num peso de 67% no total do tráfego, registando em 2004, um acréscimo de 7,6% em relação a 2003. De entre o mercado europeu, o segmento comunitário é responsável por 94% do movimento de aeronaves, revelando um crescimento de 7,5% face ao ano de 2003.

A América do Sul destaca-se nos mercados intercontinentais, com um ritmo de crescimento bastante interessante, apontando para 24,8% na variação entre 2004 e 2003. O destino mais procurado na América do Sul tem sido o Brasil, tanto pelo segmento de viajantes de lazer como pelo segmento de negócios.

7. CARACTERIZAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

A insularidade da região atribui ao transporte aéreo especial relevância, porquanto constitui a principal via de entrada e de saída, tanto para residentes como para os turistas. De salientar que os fluxos de turistas são de extrema relevância no âmbito do

Capítulo 2: Transporte Aéreo

desenvolvimento económico, pois o turismo é a actividade económica principal da Madeira.

O aeroporto da Madeira registou um forte crescimento do seu número de passageiros entre 1994 e 2004, verificando-se uma taxa de crescimento médio na ordem dos 5,37% ao ano, apesar do aumento se ter confirmado somente até ao ano de 2001, experimentando-se depois um período de estagnação.

O crescimento médio anual do movimento de aviões, para o mesmo período, é bastante inferior ao registado pelo número de passageiros, alcançando uma taxa de 2,49%, o que será justificado pela introdução de aparelhos de maior capacidade e pelo aumento do coeficiente de ocupação das aeronaves.

Nos Gráficos 2.4 e 2.5, representa-se o último período de crescimento, ao qual sucedeu uma fase de estagnação, quer para o movimento de aviões quer para o movimento de passageiros transportados.

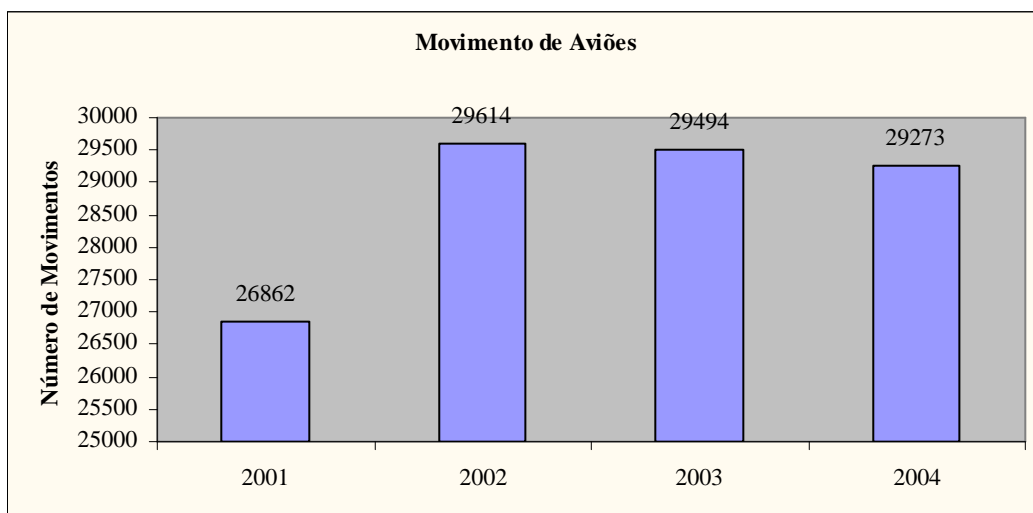


Gráfico 2.4 - Movimento de Aviões para o Período de 2001 a 2004.

Fonte: ANA (2005).

Capítulo 2: Transporte Aéreo

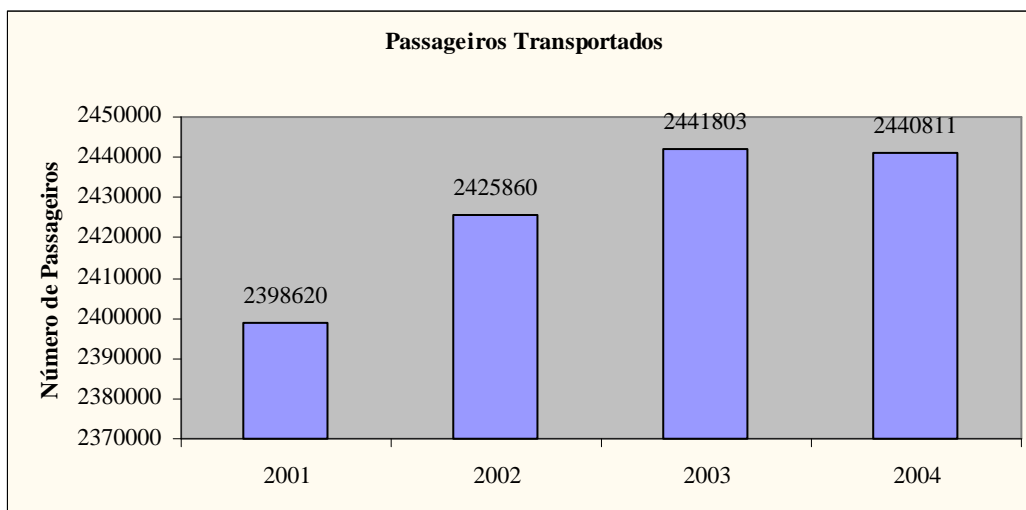


Gráfico 2.5 - Movimento de Passageiros para o Período de 2001 a 2004.

Fonte: ANA (2005).

Os voos procedentes de Portugal Continental concentraram a maior parte dos passageiros transportados em 2004, muito acima dos outros países, devido ao movimento dos residentes, seguindo-se os voos procedentes do Reino Unido e da Alemanha.

A companhia aérea portuguesa TAP Portugal (TAP) destaca-se como principal transportadora a operar para o aeroporto do Funchal, concentrando mais de 40% do total de passageiros transportados em 2004. Imediatamente a seguir, registando o maior crescimento para o período de 2001 a 2004, encontra-se outra companhia aérea portuguesa, a SATA Internacional (SATA), com uma representação de 10% do mercado.

Com uma evolução bastante irregular, a Air Luxor destacou-se das outras companhias aéreas a operar para o Funchal conseguindo em 2001 um crescimento bastante acentuado, que foi seguido por um forte decréscimo em 2003. Esta transportadora, que em 2004 detinha 7% do volume de passageiros transportados, optou por sair do mercado da Madeira, no início de 2006, em operações de carácter de tráfego aéreo regular.

As companhias aéreas *Condor* e *First Choice* foram responsáveis, cada uma, por 4% do transporte aéreo de passageiros no ano de 2004, liderando as transportadoras estrangeiras a operar para a Região.

A evolução de concentração de tráfego por companhias aéreas sofreu um ligeiro declínio, sendo que em 2001 15% das transportadoras detinham 80% do total de passageiros, passando para 12% em 2004. A mesma análise realizada para a concentração

Capítulo 2: Transporte Aéreo

do tráfego por destino de origem, revela que 14% desses destinos são responsáveis por 80% dos passageiros.

A maior percentagem do tráfego para a Madeira é considerado de natureza regular, tendo apresentado uma evolução positiva, contrariamente ao registado pelo tráfego não regular, conforme documentam as Tabelas 2.4 e 2.5. Importa, no entanto, referir que à excepção das companhias portuguesas TAP e Air Luxor e da britânica *GB Airways*, a regularidade assenta apenas num voo semanal.

Movimento de Aviões								
Data	Internacional				Doméstico			
	Regular		Não Regular		Interior		Territorial	
	Nº Mov.	% Total	Nº Mov.	% Total	Nº Mov.	% Total	Nº Mov.	% Total
2004	6 148	21,00	3 960	13,53	10 949	37,40	8 216	28,07
2003	5 221	17,70	4 094	13,88	10 767	36,51	9 412	31,91
2002	3 806	12,85	3 949	13,33	11 040	37,28	10 819	36,53
2001	2 781	10,35	4 318	16,07	9 405	35,01	10 358	38,56

Tabela 2.4 - Distribuição do Movimento de Aviões.

Fonte: ANA (2005).

Movimento de Passageiros										
Data	Internacional				Doméstico				Em Trânsito	
	Regular		Não Regular		Interior		Territorial			
	Nº Passag.	% Total	Nº Passag.	% Total	Nº Passag.	% Total	Nº Passag.	% Total	Nº Passag.	% Total
2004	536 809	21,99	599 481	24,56	233 158	9,55	1 048 685	42,96	22 678	0,93
2003	495 085	20,28	615 224	25,20	255 293	10,46	1 047 778	42,91	28 423	1,16
2002	442 447	18,24	606 818	25,01	295 335	12,17	1 060 632	43,72	20 628	0,85
2001	403 492	16,82	645 530	26,91	278 509	11,61	1 046 827	43,64	24 262	1,01

Tabela 2.5 - Distribuição do Movimento de Passageiros.

Fonte: ANA (2005).

Não se encontram a operar, na Região, companhias de baixo custo, por questões de natureza operacional deste tipo de transportadora. A distância entre os aeroportos de origem e a Madeira e o tempo de viagem necessário, não permite às companhias de baixo custo desenvolverem a operação com eficiência.

8. LIBERALIZAÇÃO DO SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO

A liberalização² do sector de transporte aéreo nos Estados Unidos da América deu-se, em 1978, por se considerar que a indústria tinha atingido a sua maturidade e estava capaz de sobreviver às condições de um mercado aberto, sujeitas às forças da concorrência, em vez de continuar a actuar sub regulamentação económica.

Esta política foi seguida, com entusiasmo pelos governos do Canadá e do Reino Unido, enquanto que os restantes países da Europa mostraram-se muito relutantes, defendendo o papel social e nacional das suas companhias de bandeira. Na Ásia, os

² Segundo Coltman (1989: 153), liberalização é o termo utilizado para significar a libertação das companhias aéreas de controlos governamentais.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

governos locais também adoptaram uma atitude proteccionista em relação às suas companhias nacionais, tornando lento o processo de liberalização.

O processo de liberalização nos Estados Unidos da América ficou completo, quando, em 1982, se ab-rogou o controlo governamental sobre tarifas e horários. Nesse momento, procedeu-se à extinção da agência do governo com essa responsabilidade, a *Civil Aeronautics Board* (CAB), por ter cessado o seu objecto.

O aumento da concorrência, como resultado da liberalização, conduziu a uma situação de oligopólio, em que oito grandes transportadoras passaram a fornecer 95% do mercado norte-americano. De facto, muitas transportadoras entraram no mercado, no entanto, apenas algumas subsistiram aos níveis das tarifas extremamente baixos. Muitas companhias foram, então, absorvidas ou fundidas em transportadoras mais fortes. Nesse estado, apenas algumas grandes companhias controlam as tarifas e as rotas, tornando-se pouco clara a concorrência de preços pela diferenciação do produto, que é constituído, basicamente, por serviços regulares. O aumento da concorrência contribui, ainda, para que as companhias se concentrassem nos turistas de negócios.

O sector de transporte aéreo europeu, antes da liberalização, caracterizava-se pela relação estreita existente entre companhias aéreas, inteiramente apoiadas pelos seus governos. Estes, desde o início da aviação comercial, estiveram determinados em utilizar as transportadoras aéreas em benefício da ambição nacional e como forma eficaz de chegar aos seus territórios coloniais. As companhias, na maioria propriedade dos próprios governos, eram mantidas por motivos de defesa nacional e de segurança, podendo, a qualquer momento, os seus aparelhos ser requisitados para o caso de guerra. Os governos, além de poderem dispor totalmente das companhias, garantiam o controlo sobre as suas rotas. A nível intraeuropeu estabeleceram-se acordos bilaterais entre governos, onde se estipulava o controlo das entradas e da capacidade das rotas bem como o preço das tarifas, que eram determinados sob os auspícios da associação IATA.

Como efeito destas políticas as tarifas eram muito elevadas e havia falta de serviços regionais. Os custos de operação das companhias aéreas eram 48% mais elevados e os custos de um bilhete eram entre 35% e 40% mais elevados, quando comparados com serviços similares operados nos liberalizados Estados Unidos da América.

Em 1986, os Estados Membros da União Europeia comprometeram-se a iniciar o processo de liberalização do mercado de transporte aéreo, dando seguimento aos Tratados,

Capítulo 2: Transporte Aéreo

que visam assegurar uma concorrência justa dentro da Comunidade. Era pretensão da Comissão Europeia bloquear o avanço de práticas restritivas no transporte aéreo dentro da União.

A partir de 1987, o poder das companhias foi diminuindo gradualmente, com a eliminação das barreiras proteccionistas existentes. A Europa teria de ser vista, no seu todo, como um território doméstico.

O processo de liberalização na União Europeia realizou-se em três etapas, os chamados três pacotes. O primeiro pacote, produzindo efeitos a partir de 1 de Janeiro de 1988, atenuou as regras anteriormente estabelecidas. Eliminou-se a provisão de designação simples³, permitindo que qualquer companhia aérea pudesse operar nas maiores rotas internacionais da Comunidade.

O segundo pacote, apresentado em Junho de 1990, compreendia novas medidas que impeliam a uma maior abertura ao mercado. As companhias passaram a gozar de maior flexibilidade na determinação das tarifas e da capacidade atribuída a cada uma, no caso de rotas partilhadas. Passaram a ter acesso ao direito de usufruírem da 5ª Liberdade e as 3ª e 4ª Liberdades foram estendidas a todas as transportadoras da Comunidade.

Em Dezembro do mesmo ano, as medidas que haviam sido anunciadas para o sector de transporte de passageiros, foram alargadas para o sector de carga.

O mercado comunitário interno liberalizado ficou fortalecido, a partir de Janeiro de 1993, com a inauguração do Mercado Único Europeu. Foi nesta data que se introduziu o terceiro pacote da liberalização do sector de transporte aéreo da União Europeia. As medidas principais deste pacote são da licença comunitária, da liberdade de acesso ao mercado e da liberdade na definição de tarifas e taxas.

O mercado passou a estar aberto a todas as companhias, desde que estas possuíssem uma licença de transportadora aérea comunitária, conforme o regulamento aprovado para o efeito.

A medida de liberdade de acesso ao mercado determinou o fim das restrições nas rotas operadas pelos Estados Membros e no número de companhias a operar em cada rota. O acesso ao mercado, inclusive o doméstico, passou a ser incondicional, desde que as

³ Designação simples é o termo usado para determinadas rotas internacionais, em que apenas uma companhia aérea de cada país tinha permissão para operar. A companhia de bandeira do país garantia uma quota mínima da capacidade da rota, usualmente cinquenta pontos percentuais. Desta forma estabeleciam-se duopólios formais.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

companhias cumprissem com o requisito da licença comunitária. Neste ponto, salvaguardando-se a obrigação das transportadoras exercerem o dever de serviço público, que é mantido pelos governos, com o objectivo de fomentarem um desenvolvimento harmonioso em todo o seu território nacional.

A definição das tarifas já não está mais sujeita a aprovação pelas autoridades nacionais, mas apenas à obrigatoriedade de informação, com uma antecedência de quarenta e oito horas. Com a abolição da distinção entre voos regulares e voos charter, deixou de existir a necessidade de se cumprir com os requisitos dos voos charter, nomeadamente, a venda da deslocação simples e da antecedência mínima de compra.

Finalmente, em Abril de 1997, foi admitida a liberdade de cabotagem, que confere às companhias aéreas de um Estado Membro o direito de operarem uma rota dentro de outro Estado Membro.

O relatório da autoridade britânica *Civil Aviation Authority* (CAA), de 1993, contestado por muitos, reconheceu que o terceiro pacote não trouxe grandes benefícios e recomendou que se tomassem novas medidas, as quais potenciariam a criação de novas oportunidades e incentivos para todas as companhias, grandes e pequenas.

As expectativas suscitadas pelo processo de liberalização tiveram um espectro bastante variado e muitas vezes contraditório. Acreditava-se que o impacto seria positivo, que criaria novas oportunidades e fomentaria a inovação dos serviços bem como permitiria uma melhor reacção ao desenvolvimento do mercado. Pensava-se, também, que os governos teriam maior dificuldade em proteger as suas companhias de bandeira. No extremo oposto, os mais cépticos, não previam grandes transformações, especialmente no Reino Unido, onde já se havia iniciado o processo há muito tempo. Admitiam que não se iriam minorar os problemas de congestionamento e que os governos iriam controlar em maior medida o espaço aéreo.

Passados quase dez anos sobre a última fase da liberalização, a Comissão refere que a indústria de transporte aéreo caracteriza-se como um sector de rápido crescimento, dinâmico e competitivo. O número de voos regulares, o número de companhias a operar no mercado e o número de novas rotas aumentou significativamente entre os Estados Membros neste período, sinal da dinâmica vivida neste sector. O mercado abriu-se às companhias de baixo custo, que oferecem preços muito competitivos e contribuem para o aumento da inovação e melhoria do serviço prestado. Assinale-se, ainda, que a estimulação

Capítulo 2: Transporte Aéreo

da concorrência provocou a alteração nos preços, que estão agora mais próximos do consumidor, embora os bilhetes flexíveis se tenham mantido, decepcionantemente, altos.

O impacto da liberalização na concorrência provocou, também, nas grandes companhias o abandono de rotas consideradas pouco rentáveis e a adopção de um tipo de aparelho, diminuindo os custos de manutenção.

As companhias aéreas passaram a utilizar preferencialmente os aeroportos *hub*, ponto de centralização de passageiros, com a desvantagem para as pequenas comunidades, por haver diminuição dos serviços disponibilizados nos seus aeroportos.

Era esperado que a concorrência conduzisse à redução do número de companhias no espaço europeu, à semelhança do que aconteceu nos Estados Unidos da América, o que não veio a se verificar.

A eficiência da liberdade de movimento, importante para o sucesso do Mercado Comum, poderá ficar comprometida se não se adoptarem medidas que evitem práticas anti-competitivas operadas pelas empresas.

A Comissão Europeia considerou que não existe mais a necessidade de apoio governamental para a reestruturação das companhias, tendo em conta o processo da liberalização, argumentando que este se encontra completo. Com efeito, durante algum tempo os governos tentaram torner a legislação, para continuar a subsidiar as suas companhias de bandeira, com o receio de que estas não subsistissem à liberalização. Se pelo contrário, se mantivesse o apoio dos respectivos governos a concorrência seria comprometida, por se estar a atribuir vantagens injustas àquelas companhias.

Os níveis exigidos de segurança não foram afectados pela liberalização, pois esta matéria continuou sobre o controlo das agências governamentais, no caso português o INAC. De facto, estas mantêm a orientação dos standards de segurança, da competência dos pilotos, do controlo de tráfego aéreo, da certificação dos aparelhos, da inspecção dos acidentes de aviação, da manutenção dos aparelhos, da certificação dos novos aparelhos e do desenvolvimento e segurança dos aeroportos.

Os efeitos da liberalização poderão tomar outro rumo se a União Europeia prosseguir algumas políticas, nomeadamente no que respeita à legislação laboral, extinção do *duty free*, imposição do Imposto sobre o Valor Acrescentado e da taxa de combustível, o que resultará num abrandamento do crescimento do sector de transporte aéreo europeu.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

Outro factor que poderá ser um impedimento à evolução deste sector é o congestionamento dos aeroportos. Este problema é de difícil resolução, dado que o processo de transformação de um aeroporto ou a construção de um novo é muito moroso.

Impõe-se que as companhias que pretendam ganhar vantagens competitivas, desenvolvam estratégias adequadas às necessidades do mercado, tirando partido das oportunidades e definindo, também, como objectivo, a maximização do lucro.

9. AEROPORTOS

A expansão do tráfego aéreo, a que temos vindo a assistir nas últimas décadas, provocou o congestionamento da grande maioria dos aeroportos da Europa e dos Estados Unidos da América. O crescimento resultante da liberalização da indústria do transporte aéreo teve impactos significativos nas companhias aéreas bem como nos aeroportos, no entanto, enquanto que as primeiras têm a possibilidade de se adaptarem com alguma rapidez às novas exigências de mercado, os aeroportos, pela sua natureza, têm grandes dificuldades de mudança no curto prazo.

Com o advento da liberalização e o desaparecimento dos monopólios das grandes transportadoras norte-americanas, as companhias aéreas deste mercado identificaram os benefícios de concentrarem as suas operações em alguns pontos, um sistema radial, abandonando a estratégia de realizar voos ponto a ponto. Este sistema denominado *hub-and-spoke* ou simplesmente *hub*, foi introduzido na Europa apenas no final dos anos de 1980, consequência da legislação apertada, do número insuficiente de aeroportos de dimensão adequada e do maior volume de passageiros ser de curto curso. Somente na década de 1990, as companhias aéreas europeias começaram a considerar o espaço territorial comunitário como mercado interno, adoptando uma perspectiva global.

A par dos outros factores que incrementaram o volume de tráfego nos aeroportos, a estratégia de aliança das companhias aéreas fomentou a utilização dos *hub*, tendo contribuído para o seu congestionamento. De facto, concentrando o maior número de passageiros num aeroporto de maior dimensão, maior será a probabilidade de se preencherem os lugares nos voos de maior duração, a partir desses *hub*. Em consequência, assistiu-se ao aumento dos atrasos, que se fossem continuados colocavam em perigo as vantagens de utilizar este tipo de infra-estrutura. Algumas companhias pensaram em

Capítulo 2: Transporte Aéreo

solucionar o problema, incluindo um atraso calculado nos seus horários, a fim de os seus passageiros não perderem as respectivas ligações aéreas.

O problema do congestionamento dos aeroportos e os atrasos daí advindos, tem levado as companhias e os próprios aeroportos a procurarem alternativas, que possam ir ao encontro das necessidades do mercado. As soluções passam por escolher outros aeroportos com menos movimento, utilizar aeronaves maiores, espaçar as ligações aéreas, desenvolver modos alternativos de transporte, integrando as ligações de comboio de alta velocidade ou comboios expresso às redes *hub*.

Inicialmente contrários aos comboios de alta velocidade, por poderem concorrer no mesmo mercado, os aeroportos *hub* cedo perceberam que esses poderiam ser um óptimo complemento nas ligações com as cidades vizinhas, estabelecendo transferes de curta distância e libertando faixas horárias preciosas para os voos de longo curso. Esta iniciativa pode mesmo fazer com que as companhias operem as suas próprias carruagens, como serviço integrado da viagem.

Nos aeroportos regionais a integração foi realizada com serviços de autocarro, para as cidades mais próximas, correspondendo os horários destes ao das ligações aéreas.

A questão dos aeroportos alternativos nem sempre foi bem acolhida pela procura, que tem dificuldade em alterar os seus hábitos ou mesmo pela percepção que tem em relação à imagem de alguns aeroportos. O mesmo ocorre com os aparelhos de grande dimensão, que não cativam os passageiros de negócio, pois estes preferem ter uma maior variedade de horários do que aeronaves com maior capacidade.

Poderia, ainda, considerar-se o aumento das pistas dos actuais aeroportos ou a construção de novos aeroportos como forma de resolver o problema de congestionamento, que bloqueia a expansão dos serviços aéreos. No entanto, esse processo tem sido muito lento, por não existir, especialmente na Europa Ocidental área disponível para construção e pelos factores ambientais, como o ruído e a emissão de gases, que causam cada vez mais preocupação às comunidades residentes. A *Air Transport Action Group* (ATAG) considerou que se deveria convencer os vários públicos sobre os benefícios económicos trazidos, não obstante os efeitos sociais e ambientais causados. Apesar do seu valor para o turismo e para a economia nacional, as propostas para a expansão dos aeroportos ou a construção de novos aeroportos em países desenvolvidos têm sido muito atacadas.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

Em Portugal discute-se a proposta apresentada pelo Governo de construção de um novo aeroporto, a qual não teve até ao momento aderentes da parte da indústria turística, nos seus mais diversos sectores. Segundo o presidente da Direcção de Hotéis de Portugal, Luís Alves de Sousa, a capacidade do aeroporto da Portela ainda não foi esgotada. No seu entender, as bases militares de Figo Maduro, Alverca, Montijo e Sintra poderiam ser transformadas em pequenos aeroportos comerciais servindo as companhias charter e de baixo custo, libertando algum tráfego do aeroporto da Portela.

Opinião semelhante tem Fernando Pinto, administrador-delegado da companhia aérea TAP e membro da Associação Portuguesa de Transportadoras Aéreas (APORTAR), que apesar de concordar que "um dia a área de Lisboa vai precisar de um novo aeroporto", considera que a localização da OTA é demasiado distante da capital portuguesa. Afirma, ainda, que os dois aeroportos não deverão coexistir contemporaneamente, dado que esgotariam o sistema de interligação da companhia nacional.

A localização dos aeroportos está longe de ser uma matéria consensual, uma vez que pretende-se que se situem longe da população urbana, especialmente devido aos problemas ambientais, e simultaneamente o mais próximo possível dos grandes centros, o que implica a construção de bons acessos, que permitam realizar no mínimo de tempo possível a viagem entre o centro e o aeroporto.

Não é de estranhar que a tese de "crescimento zero" tenha vindo a ganhar adeptos, onde se defende a estagnação do tráfego aéreo e, conseqüentemente, o não aumento dos aeroportos, o que contribui para a frustração das aspirações das companhias aéreas, que preferem expandir os seus serviços, fazendo-os corresponder à crescente procura.

A Comissão Europeia, com o objectivo de utilizar melhor a capacidade existente nos aeroportos europeus e em cada aeroporto em particular, estabeleceu um plano que constituísse uma rede de aeroportos europeus como parte integrante de uma rede trans-europeia de transportes. Com a rede pretendia garantir que os aeroportos integrantes satisfizessem a procura actual e futura, que o desenvolvimento destas infra-estruturas permanecesse compatível com os requisitos ambientais e com a qualidade de vida das populações vizinhas e, que contribuísse para a coesão económica e social, dando especial destaque às ligações entre regiões centrais e regiões periféricas.

O crescimento contínuo do transporte aéreo fez surgir a necessidade de se regularem faixas horárias, de molde a aproveitar a capacidade disponível dos aeroportos.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

No entanto, as restrições das faixas horárias tornaram-se um grave problema em toda a Europa, levando as companhias pequenas a partilhar as suas. De referir que a maioria das faixas horárias são coordenadas por empregados das companhias nacionais de bandeira, que por sua vez dominam os mercados internos.

A Comissão Europeia defendeu que a atribuição das faixas horárias deverá basear-se em critérios imparciais, transparentes e não discriminatórios, determinadas pelas autoridades competentes em cooperação com os controladores de tráfego aéreo, com as autoridades aduaneiras, com a imigração e com as transportadoras aéreas. Esta atribuição será realizada duas vezes por ano, dando preferência aos serviços aéreos comerciais, de modo particular aos serviços regulares e aos serviços não regulares programados. A Comissão estabeleceu, ainda, a regra de um máximo de 50% das faixas horárias utilizadas ou recém-criadas serem reservadas para os novos operadores, que surgiram após a liberalização do transporte aéreo, a fim de lhes possibilitar o acesso ao mercado. Não obstante, e em caso limite, os Estados-membros poderão reservar determinadas faixas horárias num aeroporto para serviços domésticos regulares.

Factores como evolução do mercado, o congestionamento dos aeroportos, o impacto da crise económica do início da presente década e os ataques do 11 de Setembro levaram a União Europeia a realizar alguns estudos sobre o sistema de atribuição de faixas horárias. O objectivo de tal empreendimento foi o de aferir mecanismos que encorajassem a mobilidade de faixas horárias e conduzissem à utilização mais eficiente da escassa capacidade dos aeroportos, considerando o impacto ambiental e as suas consequências na concorrência entre transportadoras aéreas do mercado comunitário. Decorrente das conclusões apresentadas, a Comissão promulgou um novo regulamento, com o propósito de ajustar as faixas horárias à capacidade das companhias. As companhias que não utilizassem as faixas horárias a elas atribuídas, perdiam-nas na época seguinte.

Um outro problema que opõe os aeroportos às companhias aéreas são os valores cobrados pelos primeiros, estabelecidos pelas autoridades nacionais, desde a aproximação até à descolagem, para que as companhias possam ter acesso aos serviços prestados. Novamente, a Comissão insistiu na determinação de critérios objectivos para calcular os valores a cobrar às companhias aéreas. Esses critérios se bem que possam ser distintos não devem ser discriminatórios, constringendo, muitas vezes, as companhias pequenas a escolher outros aeroportos.

10. TENDÊNCIAS DO TRANSPORTE AÉREO

Com um crescimento médio esperado de quatro pontos percentuais até ao final da década, as companhias aéreas preferem re-focar as actividades e essencialmente os seus investimentos no transporte aéreo, em particular na estratégia de criação de alianças, de *hubs*, na constituição de serviços de distribuição global, nos programas de passageiro frequente, na renovação da frota e na privatização.

Alguns analistas acreditam que o sector das companhias de baixo custo irá crescer de 20% a 25%, entre 2003 e 2008. Este sector já foi considerado na Europa como factor de crescimento da economia regional, tendo contribuído para o aumento do número de serviços disponíveis nos subúrbios e redondezas das grandes cidades, incrementando o desenvolvimento de negócios na área. De referir que em muito contribuiu a liberalização do sector de transporte aéreo, que rapidamente estimulou a procura por esta indústria.

O maior determinante do aumento de transporte aéreo continuará a ser o crescimento económico. Segundo os dados da CMO (2006: 3-7) o produto interno bruto (PIB) mundial apresentará um crescimento médio, para os próximos vinte anos, de 2,9%, variando entre 2% e 3% nas economias maduras e 4% nas regiões em desenvolvimento. No entanto, a China será excepção, com uma previsão de crescimento no valor de 6%, dando seguimento à junção bem sucedida de uma economia centralmente planeada com uma economia de mercado mundial.

O tráfego aéreo medido em *Revenue Passenger Kilometres* (RPK) crescerá 4,8% por ano, estimando-se atingir os 9 biliões, em 2024 (Gráfico 2.6), salientando-se a subida acima do PIB na Ásia Nordeste, na América do Sul e na Europa. Esta última região sofre os efeitos positivos da liberalização recente do transporte aéreo. A América do Sul também assiste a um aumento do tráfego aéreo como consequência directa da liberalização do sector, do comércio internacional e do desenvolvimento do turismo. Por fim, o Japão e a Coreia, em contraste com outras regiões, geram menos tráfego aéreo do que a sua riqueza indica, prevendo-se que a longo prazo a sua taxa de tráfego seja mais significativa. O Sudoeste Asiático e a África deverão crescer acima da média mundial nos próximos vinte anos, fruto da modernização das suas economias e da sua indústria aérea.

Capítulo 2: Transporte Aéreo

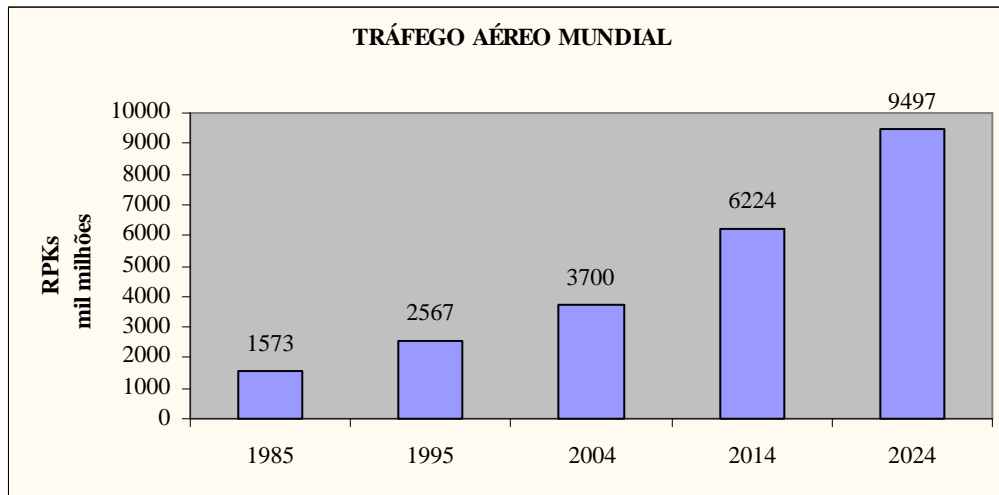


Gráfico 2.6 - Evolução do Tráfego Aéreo Mundial 1985 - 2024.

Fonte: *Current Market Outlook* (2006).

A Tabela 2.6 apresenta a previsão do desenvolvimento da taxa de crescimento médio anual, para as diferentes regiões do globo, no período de 2005 a 2024, onde se destacam o tráfego entre as regiões da Ásia-Pacífico e América Latina; e de África e América Latina bem como América do Norte.

Crescimento do Tráfego Aéreo por Regiões 2005 - 2024						
De/Para	África	Ásia-Pacífico	Europa	Méd. Oriente	Amér. Latina	Amér. Norte
África	6,1%	6,3%	5,0%	6,0%	8,8%	8,2%
Ásia-Pacífico	6,3%	6,0%	5,4%	6,1%	8,8%	6,0%
Europa	5,0%	5,4%	3,4%	5,1%	4,9%	4,6%
Méd. Oriente	6,0%	6,1%	5,1%	4,7%	-	6,6%
Amér. Latina	8,8%	8,8%	4,9%	-	7,2%	5,1%
Amér. Norte	8,2%	6,0%	4,6%	6,6%	5,1%	3,5%

Tabela 2.6 - Crescimento Médio Anual por Regiões 2005 - 2024.

Fonte: *Current Market Outlook* (2006, Appendix C).

Derivado do anteriormente exposto, teremos um crescente número de pessoas a viajar, com o objectivo de visitar amigos e familiares, fazer negócio e gozar de lazer ou

Capítulo 2: Transporte Aéreo

oportunidades educativas não disponíveis na área de residência. O *Airports Council International*, citado por World Travel and Tourism Council (2002: 6) antevê que em 2010 três mil milhões de pessoas apanhem voos à volta do mundo.

Outros autores, porém, não prevêem um futuro tão favorável para o sector de transporte aéreo. Como refere Beni (2003: 28) da parte da procura verificam-se algumas transformações nos hábitos dos passageiros, resultado de mudanças profundas na gestão de custos, na implementação de novas tecnologias (videoconferência), nas novas formas de negócio (*e-commerce*) e na utilização da classe económica por passageiros de negócio. De facto, o decréscimo das viagens de negócio afecta de forma negativa o desempenho económico das companhias aéreas. Beni, dá como exemplo o caso dos Estados Unidos da América que aumentou no ano de 2001 em cinquenta pontos percentuais a utilização do telefone e da videoconferência, o que naturalmente significa o afastamento destes passageiros do transporte aéreo.

Por outro lado, o congestionamento aéreo, visivelmente constatado na falta de terminais e capacidade de corredores aéreos, poderá conduzir alguns passageiros a preferirem outros meios de transporte, essencialmente para viagens de curto curso.

A procura continua a ser estimulada por tarifas mais baixas, pelo comércio mundial adicional e pelas melhorias apresentadas nos serviços, como o maior número de frequências de voos e de serviços ponto a ponto que os passageiros desejem. A liberalização do transporte aéreo é um elemento facilitador deste processo, porquanto obriga as companhias a um maior nível de concorrência.

Os passageiros irão preferir itinerários com ligações ponto a ponto, evitando, desse modo, ligações sucessivas a *hubs* para complementarem a sua viagem. As companhias aéreas poderão disponibilizar este tipo de serviços nas rotas mais concorridas, sempre que lhes for economicamente viável. De outra forma, os passageiros irão optar pelas transportadoras que requeiram apenas uma paragem de ligação para o destino final.

Ao longo do período de previsão de vinte anos, estimado pela CMO (2006: 4, 15), a frota mundial duplicará, com o total a atingir as 35300 aeronaves. Espera-se que 7200 aviões sejam retirados do serviço comercial activo. Dado que a substituição de aeronaves não é feita pelo avião, mas pelo número de lugares, não é linear concluir o número de aparelhos necessários para fazer face às substituições. A crescer terão de ser considerados os adicionais para atingir as necessidades da procura. Segundo o estudo citado, estima-se

Capítulo 2: Transporte Aéreo

que 18500 aviões entrem ao serviço, sendo uma quarta parte destinada às substituições e as restantes três partes requisito do crescimento do tráfego de passageiros e carga.

As decisões de aquisição de aeronaves são influenciadas pelas redes de companhias aéreas que se constituíram, pelos regulamentos governamentais, pela concorrência entre companhias e pela maturidade da rede existente. As redes de companhias aéreas geralmente exigem que as transportadoras mantenham ou reduzam o tamanho do avião para poderem providenciar um serviço frequente de ponto a ponto. Os clientes de tarifas elevadas, em particular, são sensíveis aos horários de partida e de chegada, preferindo ter uma maior escolha de horários do que um aparelho de maior dimensão. O valor por eles atribuído a essa facilidade contrabalança o custo para as companhias em oferecer esses voos adicionais.

O segmento do jacto regional cresceu rapidamente e representa, na actualidade, 14% da frota mundial, estimando-se que nos próximos vinte anos atinja os 17%. A América do Norte tem sido o mercado a adoptar um maior número de jactos regionais. Na Europa existe uma tendência crescente de adoptar jactos regionais para os destinos ponto a ponto, esperando-se o mesmo desempenho por parte da China.

A frota de média dimensão irá duplicar, enquanto que as aeronaves do tipo 747 ou maiores espera-se que cresça mais 25%, nos próximos vinte anos, concentrando-se em rotas com alta densidade voadas por um número limitado de companhias.

Estima-se que a frota de frete duplique, passando de 1766 para 3630 aeronaves. A grandeza deste sector irá diminuir de 11% para 10% do total de aeronaves, devido ao aumento da dimensão média do avião de carga.

Naturalmente que os modelos de aeronaves e o número de entregas variam de região para região, segundo as necessidades específicas de cada uma. A América do Norte, com um grande número de passageiros experientes e com a necessidade de substituir a sua frota envelhecida, será a região com a maior necessidade de aparelhos nos próximos vinte anos, dando preferência aos jactos regionais. Em oposição, a Ásia receberá, na sua maioria, aparelhos tipo 747 e aeronaves maiores. Na Europa, cerca de 80% das entregas serão de *single-aisle* e de jactos regionais.

O crescimento médio da indústria de transporte aéreo na América do Norte será de 4,1% ao ano, até 2024, uma taxa superior à do PIB que deverá rondar os 2,9% para o mesmo período. Os mercados norte-americanos estão completamente liberalizados e o

Capítulo 2: Transporte Aéreo

crescimento das viagens acima do nível do PIB, será efeito das contínuas eficiências nas redes de companhias e tarifas mais baixas.

A frota norte-americana constando em aparelhos de tamanho intermédio irá incrementar 14% a 17% para satisfazer os mercados crescentes no Atlântico, Pacífico e América Latina.

Na Europa, que se caracteriza como uma junção complexa de economias em desenvolvimento e economias maduras, também se prevê que o crescimento das viagens de transporte aéreo será superior ao crescimento do PIB, situando-se o primeiro em 4,3% ao ano contra 2,1% do segundo.

Os passageiros vão continuar a preferir tarifas mais reduzidas, serviços ponto a ponto para aeroportos secundários e aeroportos *hub*, bem como maior número de frequências, originando um mercado cada vez mais fragmentado. As operações charter de pacote turístico irão proporcionar aos passageiros europeus uma variedade de novos destinos, incluindo destinos fora do respectivo continente.

Prevê-se que as redes de transporte aumentem as suas redes internacionais operando sistemas de *hub-and-spoke*, para o que serão determinantes as relações históricas e económicas de muitas regiões, servindo de suporte a este tráfego internacional.

As grandes empresas tendencialmente estão a utilizar mais serviços de táxi aéreo, aviões particulares, dos quais são total ou parcialmente proprietárias, o que poderá contribuir para a diminuição do segmento de viajantes de negócio nas companhias aéreas.

Alguns autores acreditam que as transportadoras poderão se associar em três grandes grupos, criando esferas de influência fortes, a tal ponto que os concorrentes não as poderão desafiar e conseqüentemente as tarifas tenderão a subir, o que virá largamente em prejuízo dos passageiros.

CAPÍTULO 3

REVISÃO DA LITERATURA SOBRE ESTRATÉGIA E SUA APLICAÇÃO AOS TRANSPORTES AÉREOS

1. INTRODUÇÃO

Não se pode conceber uma empresa, qualquer que ela seja, a competir numa determinada indústria ou sector, sem que esta tenha formulado uma estratégia, quer explícita quer implicitamente. A abordagem a uma estratégia poderá ser através do desenvolvimento de um plano envolvendo uma equipa de gestores de topo ou administradores, o que constitui uma formulação deliberada através da análise sistemática, ou do resultado das actividades de vários departamentos da empresa, onde por outro lado a formulação emerge através da aprendizagem interactiva entre os vários membros da empresa.

No presente capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre o conceito de estratégia, a evolução do pensamento estratégico, a análise da indústria à luz do modelo das cinco forças de Porter e as opções estratégicas genéricas. Concomitantemente reflecte-se a aplicação ao sector de transporte aéreo.

2. O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O termo estratégia deriva do vocábulo grego *strategia*, formado pelo substantivo *stratos*, que significa exército e pelo sufixo *ag*, que significa liderar. Literalmente designa a missão do general do exército. Anterior ao vocábulo está o próprio conceito de estratégia, que é tratado por Sun Tzu, em 500 a.C., no seu escrito "A arte da guerra". A reflexão e aprofundamento realizados em torno da estratégia militar, foram posteriormente utilizados

pelas empresas, dado os pontos em comum existentes entre as duas realidades. Um exército necessita de orientação e propósito, de gerir bem os seus recursos e de coordenar decisões tomadas ou pensadas pelos diferentes indivíduos tal como uma empresa o necessita para alcançar os seus objectivos. São também similares outras opções tomadas em ambas as circunstâncias, designadamente, retirar-se para determinar as forças dos seus oponentes, forçar os oponentes a tomar posições, concentrar recursos, atacar exposições claras, dirigir-se a um segmento seleccionado, reagrupar e expandir.

Para uma empresa a substância da estratégia é alcançar uma performance financeira superior, diferenciando-se dos seus competidores e estabelecendo uma posição favorável, de molde a assegurar a sobrevivência e prosperidade da empresa. Não será, contudo, intenção da empresa apresentar uma estratégia, que não possa estar sujeita a alterações. O plano elaborado deve ser dinâmico e adaptado às transformações do mercado, relativamente às diferentes necessidades e preferências dos consumidores, às estratégias dos competidores, à experiência da própria empresa, à emergência de novas oportunidades e ameaças, às situações imprevistas e mesmo ao novo pensamento estratégico.

Frequentemente a estratégia é conotada com a formulação de um plano, onde se inscrevem os objectivos, as políticas e as acções da empresa, com a finalidade de ser criada uma vantagem competitiva na indústria onde actua. É este o âmbito de uma estratégia formal. No entanto, as empresas podem apenas ter aglomerados de filosofias e programas, aos quais lhes faltam coesão, flexibilidade, e sentido de posicionamento na indústria.

Grant (2005: 24) ressalta as duas abordagens oponentes na formulação da estratégia seguidas pela *McGill University*, liderada por Mintzberg, e pela *Boston Consulting Group* (BCG). Na primeira advoga-se que a experiência, a intuição e a interacção entre o pensamento e a acção são primordiais na formulação da estratégia, enquanto que a segunda abordagem aponta para um processo intencional, racional e analítico de um plano efectuado pelos administradores ou gestores de topo.

Naturalmente que as duas abordagens não são antagónicas mas complementares na formulação de uma estratégia, na medida em que se trata de elementos cruciais, apesar de cada um desses elementos terem um grau de importância diferente consoante o nível da empresa. A empresa deve preocupar-se em desenvolver estratégias próprias para cada nível organizacional, que serão decorrentes e consubstanciam-se com as estratégias gerais. A

estratégia deverá abarcar todas as actividades críticas da empresa, dando-lhe um sentido de unidade, direcção e propósito.

A implementação bem sucedida da estratégia é um desafio colocado aos gestores de qualquer empresa. A tarefa é delicada, porquanto se trata de motivar os membros de toda a empresa para a orientação proposta, o que poderá não ser facilmente aceite. No entanto, somente com uma implementação eficaz será possível à empresa aproximar-se do seu potencial máximo.

Os vários autores que vêm reflectindo sobre este tema, apresentam definições distintas de estratégia, pois não existe nenhuma definição universalmente aceite. As definições são expressão do que vêm observando. Não obstante, qualquer um dos autores fala de escolhas a serem tomadas, da selecção do mercado onde competir e da opção para o modo de competir. Como resume Porter (1996: 64) "a essência da estratégia é escolher desempenhar actividades de forma diferente dos concorrentes".

Thompson e Strickland (1995: 6) enunciam que a estratégia é o padrão das acções que os gestores empregam para alcançar alvos de performance estratégica e financeira. Acrescenta que o desafio é ajustar, de forma congruente, as decisões de negócio e acções competitivas tomadas em todos os níveis da empresa. Releva, ainda, que a empresa pode optar por ter uma atitude pró-activa ou reactiva e defensiva, dando origem, consoante a postura adoptada, a estratégias intencionais ou de adaptação.

Hax e Majluf (1996: 14) afirmam que a estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional que abarca todas as actividades críticas da empresa, dando-lhe um sentido de unidade, direcção e propósito bem como facilitando a resposta apropriada às transformações induzidas pelo ambiente, esforçando-se por alcançar uma vantagem sustentável de longo prazo. Estes autores distinguem entre conceito e processo de formação estratégica, referindo que o primeiro compreende conteúdo e substância, enquanto que o segundo é o elemento que determina os actores responsáveis pela formulação e implementação da estratégia e as tarefas atribuídas a cada um.

Freire (1997: 22) refere que a estratégia pode ser descrita como o conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pelos seus concorrentes, quer seja ao nível do preço, da performance, da rapidez ou do serviço. Dado que a estratégia é o meio para alcançar os objectivos, em última análise o sucesso empresarial, considera que é necessário clarificar

que este conceito é confirmado pela sobrevivência a longo prazo, pelo crescimento sustentado, pela rentabilidade apropriada e pela capacidade de inovação.

Quinn (1998: 5) define estratégia como o padrão ou o plano que integra os maiores objectivos, políticas e sequência de acções de uma organização num todo coeso. Realça a importância de esta concorrer para a eficiente ordenação e disposição dos recursos e do reconhecimento das competências internas da empresa, de forma a ser capaz de se antecipar às transformações do ambiente e aos movimentos dos seus rivais.

Grant (2005: 5) apesar de não apresentar nenhuma definição, refere que se trata de um sentido de direcção consistente baseada num conhecimento claro do "jogo" e entendimento perspicaz de como lidar para obter uma posição de vantagem, assegurando a sobrevivência e prosperidade da empresa. Alude a que a estratégia tem evoluído mormente em consequência das necessidades práticas do negócio e não tanto pelo desenvolvimento da teoria.

Bruce Henderson (citado por Grant, 2005: 17), fundador da BCG precisa que a estratégia é uma procura deliberada por um plano de acção que irá criar uma vantagem competitiva de um negócio e capitalizá-lo.

Ao longo da sua evolução o pensamento estratégico foi dando particular destaque a alguns pontos de acordo com as tendências do meio envolvente e com a própria natureza das empresas, conforme se poderá verificar na Tabela 3.1. Na década de 1950 era notória a dificuldade dos gestores de topo em coordenar decisões e manter o controlo das empresas, que apresentavam um crescimento acentuado e uma conseqüente complexidade. O planeamento e controlo financeiro pareciam ser a resposta esperada para este novo problema.

Na década seguinte continuou-se a dar ênfase ao planeamento, contudo já não ao nível financeiro, mas ao nível de crescimento da empresa. A questão central era expandir para novos sectores de negócio (diversificação e integração vertical); para ir ao encontro deste objectivo irromperam departamentos de planeamento estratégico tanto a nível empresarial como a nível governamental.

Quando na década de 1970 as condições macroambientais deixaram de ser constantes, resultado das crises energéticas de 1974 e 1979, associado a uma crescente concorrência internacional, as empresas deixaram de ter capacidade de prever e planear

com anos de antecedência e focaram a sua atenção nas fontes de lucro externas, escolhendo os sectores, os mercados e os segmentos mais atractivos para operarem.

A análise da indústria que visava encorajar as empresas a um posicionamento estratégico favorável, teve conjuntamente um efeito de imitação de estratégias entre competidores. A primazia foi, por isso, dada aos recursos internos e às capacidades das empresas, assistindo-se ao desenvolvimento de novos negócios centrados na diferenciação, que proporcionavam vantagens competitivas. As empresas alinharam por uma maior especialização, desinvestindo nos negócios não nucleares e contratando serviços externos para as áreas em que não necessitavam de desenvolver competências específicas.

Com o crescimento espectacular das tecnologias de informação e comunicação, nos finais dos anos de 1990, as empresas puderam ter acesso facilitado, em termos de custo e disponibilização, à informação e comunicações. A rapidez de mudança, daí advinda, incentivou as empresas à inovação estratégica, tornando-se necessário, de uma forma original, criar novas vantagens competitivas.

Período	Enfoque
Década de 1950	Orçamento e controlo
Década de 1960 e início da década de 1970	Planeamento empresarial
Finais da década de 1970 e meados da década de 1980	Posicionamento
Finais da década de 1980 e década de 1990	Vantagem competitiva
Actualmente	Inovação Estratégica e Organizacional

Tabela 3.1 – Evolução do Pensamento Estratégico.

Fonte: Adaptado de Grant (2005: 19).

2.1. Estrutura Estratégica Eficiente

São vários os factores que poderão contribuir para o sucesso empresarial, incluindo os recursos excepcionais, implementação efectiva da estratégia, erros dos concorrentes e até mesmo a sorte. Não parece oferecer dúvidas, porém, o facto de uma estrutura estratégica eficiente ser determinante para alcançar o êxito.

Apesar de cada empresa apresentar uma situação única, em função da qual deverá ser elaborada uma estratégia, existem critérios comuns que irão concorrer para a definição de uma estratégia eficiente.

Seguindo a análise realizada por Quinn (1998: 12) na identificação dos principais factores a considerar na avaliação de uma estratégia, importa realçar a necessidade dos objectivos serem perceptíveis pelos membros da empresa, serem atingíveis e consistentes. A estratégia deve incentivar à acção; contribuir para uma análise objectiva dos recursos, com o fim de centrar-se na competência, que os irá distinguir dos competidores; reposicionar para proteger e poupar recursos; promover uma liderança comprometida e responsável; incrementar as acções contra a concorrência sem aviso prévio; e proteger das forças oponentes.

Constituem, assim, os critérios mais importantes como se ilustra na Figura 3.1.

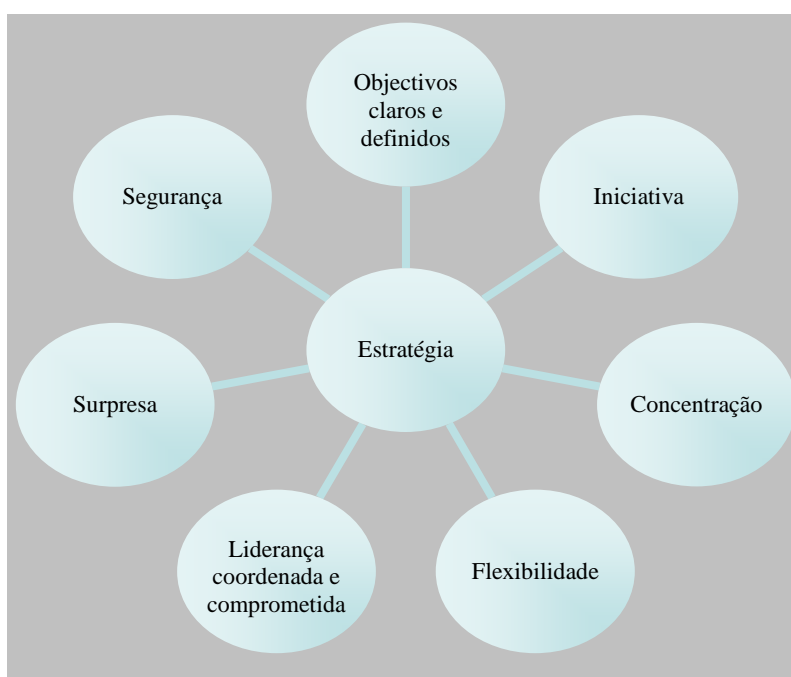


Figura 3.1 – Elementos Basilares de uma Estratégia Eficiente.

3. ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA

As empresas necessitam de perceber o enquadramento do negócio, descobrir as fontes primordiais da pressão competitiva e a força de cada uma, para poderem definir estratégias em conformidade com o desenvolvimento e posicionamento desejado.

Naturalmente nem todas as indústrias são igualmente atractivas, pois são condicionadas pela evolução do meio envolvente contextual, o macro-ambiente, e

transaccional, o micro-ambiente. Daí a importância de se realizar uma análise dinâmica às condições de atractividade do sector em que se está a operar.

Neste sentido, Porter (1998: 4) apresenta o modelo das cinco forças competitivas, através do qual é possível determinar em conjunto a intensidade da concorrência, a rentabilidade da indústria e a força ou forças com mais poder que regulam e tornam-se capitais do ponto de vista da formulação da estratégia. Apesar das indústrias não serem idênticas, o processo competitivo é muito similar em todas elas, o que torna possível utilizar um quadro analítico comum.

De realçar, ainda, que o modelo exhibe a singularidade de o factor concorrência ser desagregado nas suas três subcomponentes – concorrentes actuais, concorrentes potenciais e produtos substitutos – e a caracterização dos clientes e fornecedores incidir apenas na respectiva posição negocial face à indústria.

Este modelo pretende analisar a atractividade da indústria através da acção conjunta dos factores que tipicamente a delineiam: potencial de novas entradas; pressão de produtos substitutos; poder negocial dos fornecedores; poder negocial dos clientes; e rivalidade entre concorrentes actuais. Cada um, porém, surge com uma força desigual, determinada por um número de variáveis estruturais.

A Figura 3.2 ilustra as cinco forças basilares, de que depende uma indústria, cujo impacto conjunto irá determinar, em última análise a sua rentabilidade e, conseqüentemente, a sua atractividade.

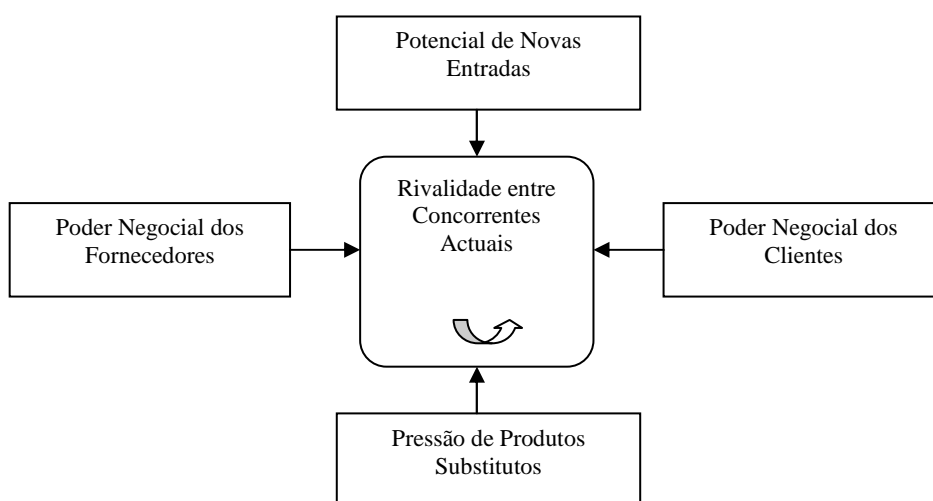


Figura 3.2 – Modelo das Cinco Forças.

Fonte: Porter (1998: 4).

A estrutura base de uma indústria, reflectida no poder das suas forças, deverá ser distinguida de outros factores de curto prazo, que poderão condicionar os retornos da empresa e as relações entre concorrentes.

3.1. Potencial de Novas Entradas

A empresa além de tentar compreender os concorrentes actuais e ganhar-lhes uma vantagem competitiva, deve dirigir também a sua atenção para os possíveis e por vezes inevitáveis novos concorrentes.

A possibilidade de entrada de novos concorrentes determina a rentabilidade estrutural do negócio, que varia na proporção inversa do potencial de novas entradas. Por seu lado, o potencial de novas entradas depende do nível de barreiras à entrada e da expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já estabelecidos.

As barreiras à entrada existem sempre que seja bastante custoso entrar numa indústria ou em consequência de factores económicos o potencial concorrente esteja em posição desvantajosa em relação aos outros concorrentes. As barreiras são o resultado de diversos factores, que incluem as economias de escala, diferenciação do produto, requisitos de capital, diferenças de custos extra-escala, acesso aos canais de distribuição, a matérias-primas, a tecnologia, bem como efeitos de aprendizagem, grau de protecção governamental e retaliação esperada. Podem, ainda, incluir a identidade de marca e os custos de mudança.

Elevadas barreiras à entrada são fundamentais para explicar e manter um nível sustentado de grande rendibilidade. Torna-se evidente que as empresas que pertencem a uma indústria prefiram que existam elevadas barreiras à entrada, pois isso garante-lhes uma maior protecção contra uma investida de novos concorrentes. A mesma preferência é tida pelas empresas que ponderam entrar para uma indústria, dado que, apesar de o acesso ser incomparavelmente mais complicado, os retornos de capital investido são superiores aos que aufeririam numa indústria com baixas barreiras à entrada.

Algumas empresas, que pretendam entrar numa nova indústria, podem ultrapassar mais facilmente as barreiras à entrada, quando possuem já recursos, qualificações ou competências detidas pelos seus negócios noutras indústrias. A *Virgin*, utilizou o seu nome

de marca para entrar num número elevado de indústrias, desde as companhias aéreas às telecomunicações.

As barreiras à entrada alteram ao longo do tempo, por questões largamente fora do controlo das empresas ou mesmo por decisões estratégicas tomadas pela empresa líder de mercado ou por um conjunto de empresas, determinando um grande impacto na indústria. Daqui poderemos aferir que existem barreiras à entrada naturais, que são independentes dos competidores, e as barreiras estratégicas, criadas pelas empresas concorrentes. As companhias aéreas podem ter como objectivos realizáveis conquistar grandes quotas nas rotas aéreas e auferir ganhos médios, no entanto as medidas estratégicas dos seus rivais poderão colocar em perigo a sua consecução e mesmo obstaculizar a entrada.

Schnell (2004: 41) argumenta que o nível de barreiras à entrada é função da percepção de grandeza da barreira, da percepção da capacidade de ultrapassá-la e da recompensa esperada. Dado que os ambientes de mercado são ambíguos é natural que a percepção seja diversa entre gestores e administradores e, conseqüentemente, as opções estratégicas prosseguidas.

3.2. Pressão dos Produtos Substitutos

As empresas não experimentam somente a concorrência dentro da sua indústria, como frequentemente concorrem com outras indústrias, as quais oferecem produtos alternativos aos seus e representam a mesma função. A pressão exercida pelos produtos substitutos irá concorrer para o estabelecimento de um preço limite, bem como para a comparação de atributos dos produtos, nomeadamente a qualidade, a performance e o preço. Isto leva a que as empresas se mobilizem, com o intuito de convencerem os clientes, que adquirir o seu produto é mais vantajoso do que o dos substitutos, através de uma junção de preço mais baixo, melhor qualidade e serviço e outras características.

Para Grant (2005: 74) a força competitiva dos substitutos é menor, quanto maior for a complexidade das necessidades a serem satisfeitos por um produto e quanto maior a dificuldade em distinguir as diferenças de performance.

Os produtos substitutos exercem maior pressão e tornam-se uma força competitiva mais poderosa quanto menor for a dificuldade ou custo para os clientes em mudar de produto, o preço dos produtos substitutos for inferior ou a qualidade e a performance forem

superiores. A acrescer a estes factores, importa, ainda, considerar a agressividade das empresas de produtos substitutos.

Com o desenvolvimento do comércio electrónico as agências de viagens europeias e norte-americanas viram-se confrontadas com o crescente aumento dos sistemas de reservas *on-line* operado por especialistas como a *Expedita* e a *Travelocity* e mesmo pelas próprias companhias aéreas.

Por outro lado, os clientes das companhias aéreas ponderam como alternativa o transporte ferroviário, particularmente para destinos de curta e média duração. Entre duas cidades, que são servidas por transporte aéreo e por transporte ferroviário de grande velocidade, este último tem a vantagem de fazer a ligação do centro da cidade de origem até ao centro da cidade de destino, não requerer tempo mínimo de chegada e de oferecer um preço inferior. De facto, estas características podem levar um cliente a preferir o transporte aéreo, apesar deste realizar o percurso em menos tempo.

A taxa de crescimento de vendas, os avanços no mercado, os planos de expansão de capacidade de produto e o nível de lucro são excelentes indicadores para precisar a força competitiva dos produtos substitutos.

3.3. Poder Negocial dos Fornecedores

O poder negocial dos fornecedores depende da capacidade que estes têm de influenciar os termos em que os seus produtos ou serviços são vendidos à indústria, diminuindo a rentabilidade estrutural do negócio consoante aumenta a sua influência. O poder negocial resulta, ainda, das condições de mercado da própria indústria fornecedora.

As condições que tornam os fornecedores com poder negocial, são similares às dos clientes e caracterizam-se por:

- a) o grupo de fornecedores ser dominado por algumas empresas e ser mais concentrado do que a indústria a quem vende.
- b) o grupo de fornecedores não ser compelido a competir com produtos substitutos da indústria.
- c) a indústria não ser um cliente importante.

- d) o grupo de fornecedores ter um produto importante para o negócio da empresa, oferecer produtos diferenciados ou existirem custos elevados de mudança para a empresa.
- e) os fornecedores constituírem uma ameaça de integração vertical a jusante.

Com a possibilidade de exercer o mesmo tipo de pressão à indústria encontram-se os recursos humanos, mais concretamente os sindicatos, frequentemente descurados. De facto, as indústrias onde existe uma percentagem elevada de empregados sindicalizados confrontam-se com uma rentabilidade menor, como é o caso das companhias aéreas.

Para colmatar a falta provável de poder negocial, os fornecedores de produtos indiferenciados tentam obter força através da formação de cartel.

Hax e Majluf (1996: 74) entendem que a posição defendida por Porter em relação aos fornecedores e aos clientes, enquanto forças competitivas a neutralizar, com o objectivo de estes não afectarem a rentabilidade da indústria, é algo controversa. A sua análise baseia-se nas relações de parceria existentes no mercado japonês entre a indústria e os seus fornecedores, donde derivam resultados vantajosos para ambas as partes.

3.4. Poder Negocial dos Clientes

Tal como com os fornecedores, os clientes podem ser considerados como uma força competitiva forte e afectar a atractividade da indústria. O poder negocial dos clientes decorre da sua situação de mercado, dependendo de dois conjuntos de factores: a sensibilidade ao preço e o poder negocial relativo.

A sensibilidade ao preço cobrado pelas empresas, é consequência da proporção que o custo do produto representa no total dos custos do cliente, da diferenciação do produto, da rentabilidade estrutural da indústria cliente e da importância do produto da indústria para a qualidade do produto do cliente.

Em última análise o poder negocial assenta na recusa de transaccionar com a outra parte (Grant, 2005: 82). Vários factores influenciam o poder negocial: a dimensão e concentração dos clientes relativamente à indústria; a informação dos clientes acerca dos preços, custos e qualidade da indústria; a capacidade de integrar verticalmente a montante ou da indústria integrar verticalmente a jusante.

A tendência parece ser a de os preços e os lucros diminuírem em função da concentração dos clientes, da dimensão média das suas aquisições bem como da proporção no total do item considerado. Os clientes irão tentar forçar as empresas a diminuírem os preços, negociar a forma de pagamentos e exigir maior qualidade ou serviços adicionais.

Para o caso específico dos grossistas e retalhistas, enquanto clientes, o seu poder negocial é determinado pelo acima exposto e pelo grau de influência que podem ter sobre as decisões de compra dos consumidores intermédios ou finais.

3.5. Rivalidade entre Concorrentes Actuais

A rivalidade entre concorrentes actuais é mais nociva se induzir a guerras de preços ou publicidade comparada, o que resulta numa menor rentabilidade estrutural do negócio ou da própria indústria. Alternativamente, a competição poderá assentar na inovação continuada do produto, em campanhas de comunicação diferenciadoras ou prestação de serviços complementares, garantindo o crescimento geral do mercado e uma maior rendibilidade do negócio.

A rivalidade entre concorrentes numa indústria ocorre quando um ou mais competidores se sente pressionado ou antevê uma possibilidade de satisfazer de modo superior as necessidades dos consumidores e assim melhorar a sua posição competitiva. Dado que existe uma forte relação de interdependência entre as empresas, a acção de uma irá ter repercussões nas restantes, que por sua vez irão tentar contrabalançar a situação criada, de forma ofensiva ou defensiva.

Todas as empresas sentem-se desafiadas a formular uma estratégia para concorrer no mercado, a qual lhes permitirá alcançar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e fortalecer o seu posicionamento perante os clientes. No entanto, o sucesso da estratégia está fortemente condicionado pelas capacidades e estratégias dos rivais.

O processo competitivo entre competidores caracteriza-se por ser dinâmico e em constante mutação, consoante as empresas agem e reagem às iniciativas das suas rivais. Sempre que as acções dos competidores conduzirem à diminuição da rendibilidade da indústria, estamos perante uma situação de rivalidade competitiva intensa.

A intensidade da rivalidade é consequência de um número de factores estruturais, que interagem: concorrentes numerosos ou equilibrados, crescimento de mercado mínimo,

custos fixos ou de armazenagem elevados, falta de diferenciação ou custos de mudança, expansão da capacidade em grandes incrementos, concorrentes com comportamentos e interesses estratégicos diversos, barreiras à saída elevadas.

Numa indústria as barreiras à saída podem abranger diversas fontes, como os activos especializados com baixo valor residual, custos fixos de saída, inter relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições governamentais e sociais.

A concorrência de preços, derivada do excesso de capacidade, poderá ter um impacto devastador sobre a rentabilidade de uma indústria, se a sua estrutura de custos permitir à empresa aceitar negócios adicionais a um preço que garanta apenas a cobertura dos custos variáveis. Naturalmente neste tipo de indústria, a proporção dos custos fixos no total de custos é muito superior à dos custos variáveis. Entre 2001 e 2003 as perdas totais das companhias aéreas norte-americanas foram as mais graves de toda a história da indústria. As companhias sentiram-se compelidas em oferecer descontos grandiosos para os voos com poucos lugares reservados, indício da facilidade de cobertura dos custos variáveis, não obstante o efeito que isso teria na rentabilidade da indústria.

3.6. Transformação da Indústria

Não existem dúvidas de que a estrutura de uma indústria modifica-se ao longo do tempo, ainda que possa não ser do modo esperado. Todavia isso não coarctar o valor da análise à indústria, antes vem sublinhar a importância de se seguir a evolução do sector, reconhecendo as oportunidades e ameaças que se podem colocar à empresa. Os avanços tecnológicos e de inovação, a que temos assistido nas últimas décadas, têm afectado profundamente a estrutura de muitas indústrias, sendo responsáveis pelas novas formas que apresentam. As empresas podem através de estratégias apropriadas contribuir para a remodelação da estrutura da indústria, retirando vantagens competitivas para o seu negócio e aumentando a rentabilidade do sector. Essas acções podem ir desde a criação de novas barreiras à entrada à diminuição de poder negocial com clientes. As companhias aéreas norte-americanas apercebendo-se que pouco havia para fazer em relação à diferenciação do produto, criaram os programas de passageiro frequente, de forma a incentivarem a lealdade do cliente. Através dos sistemas de aeroportos *hub-and-spoke* as companhias conseguiram ser dominantes em alguns aeroportos, ganhando preferência nas faixas horárias, o que pode

Capítulo 3: Revisão da Literatura sobre Estratégia e sua Aplicação aos Transportes Aéreos

condicionar a frequência de voos de outras companhias. As fusões e as alianças concorreram para a redução do número de competidores em muitas rotas. Estes são exemplos de estratégias bem sucedidas para lidar com as forças competitivas, resultando evidentes vantagens competitivas.

Na Figura 3.3 apresenta-se esquematicamente o modelo das cinco forças aplicado ao sector de transporte aéreo.

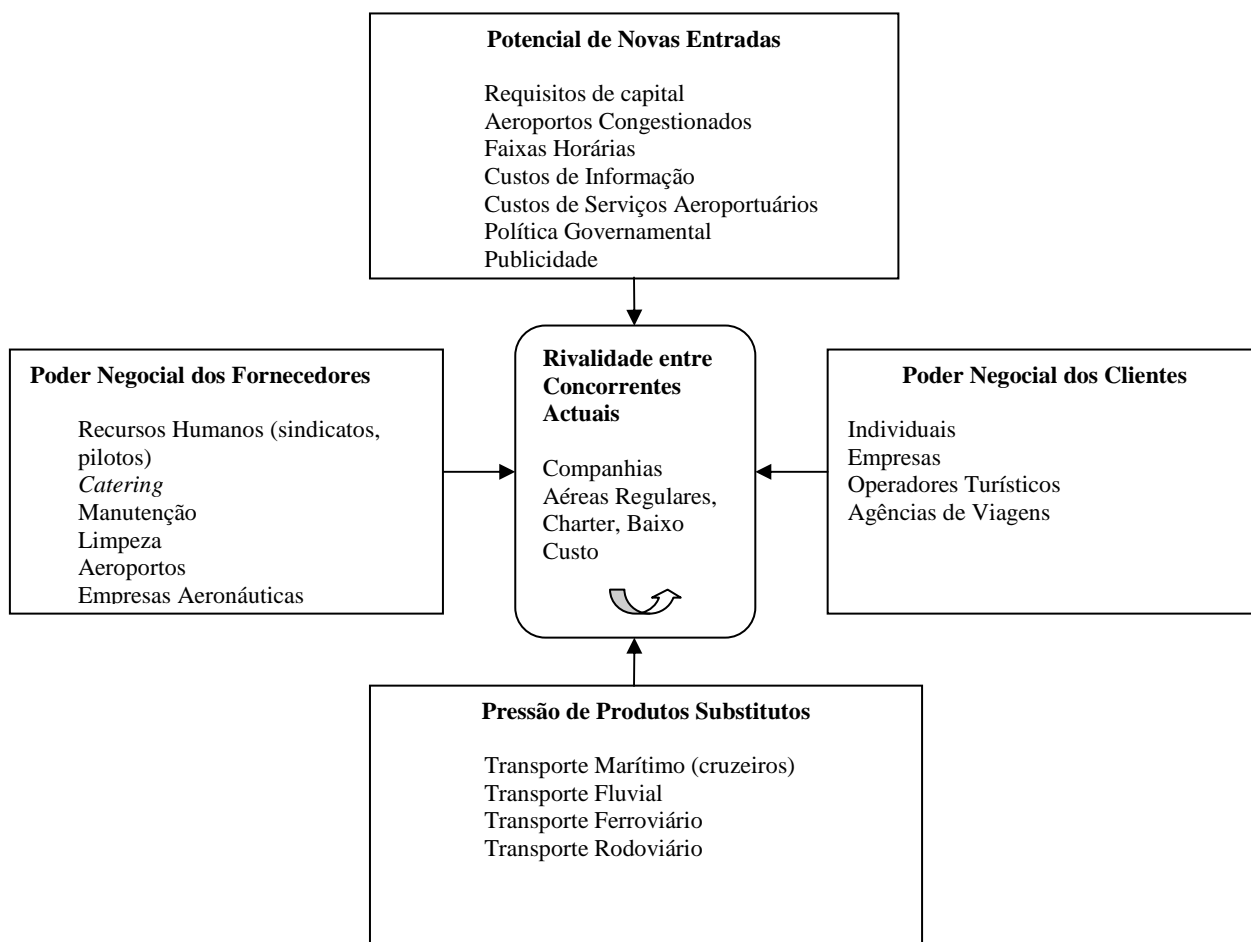


Figura 3.3 – Aplicação do Modelo das Cinco Forças ao Sector de Transporte Aéreo.

Interessa considerar os factores seguintes para determinar a natureza do impacto das cinco forças na atractividade geral do sector de transporte aéreo em apreciação.

- a) Potencial de novas entradas que envolve elevadas barreiras à entrada devido a:
 - Necessidade de capital inicial, dado que é indispensável a aquisição de aeronaves. De salientar que a escolha do tipo de aparelho a adquirir irá depender da rota que se pretende operar, sob pena de se poder constituir uma

nova barreira à entrada. Outro custo a ter em conta é a informação sistemática imprescindível à tomada de decisão;

- Diferença de custos extra-escala em virtude da preferência tida pelos concorrentes actuais sobre a escolha das faixas horárias, terminal de embarque e outros serviços. O próprio congestionamento dos aeroportos pode funcionar como barreira à entrada;
 - Política governamental que favorece as companhias de bandeira ao nível de operação em algumas rotas ou ao nível de apoio financeiro;
 - Expectativa de retaliação vigorosa por parte dos rivais.
- b) Pressão dos produtos substitutos que englobam de forma genérica os transportes ferroviários, marítimos, fluviais e rodoviários. Os transportes ferroviários de grande velocidade concorrerem directamente com as companhias aéreas para rotas de curta ou média duração. A companhia aérea de baixo custo Buzz ao pretender expandir as suas rotas no mercado francês, teve em linha de conta os destinos operados pelo *Trains à Grande Vitesse* (TGV) em França.
- c) Poder negocial dos fornecedores tende a ser:
- Elevado para os trabalhadores e técnicos especializados bem como para os aeroportos, especialmente quando concerne à atribuição de faixas horárias ou terminais de embarque;
 - Baixo poder dos fornecedores de serviços de limpeza e de *catering*, por oferecerem produtos indiferenciados;
 - Médio poder dos fornecedores de aeronaves e de serviços de manutenção, devidos aos requisitos de qualidade e aos custos de mudança.
- d) Poder negocial dos clientes caracteriza-se por ser, em termos gerais baixo, consequência de uma proliferação abundante dos diversos tipos de clientes.
- e) A rivalidade entre concorrentes actuais é intensa motivada por:
- As empresas enfrentarem custos fixos elevados;
 - Os concorrentes no sector serem numerosos e equilibrados;
 - Existir pouca diferenciação do produto;

- Esta rivalidade é mais intensa em algumas regiões pelo crescimento do mercado ser reduzido, por existirem acordos governamentais, o que constitui uma barreira à saída e por apresentar-se excesso de capacidade em algumas rotas.

O sector de transportes aéreos tende a ilustrar-se do modo apresentado, revelando um baixo potencial de novas entradas, uma baixa pressão de produtos substitutos e um baixo poder negocial dos clientes. Todavia a rivalidade entre concorrentes actuais é alta e o poder negocial dos fornecedores é variável, sendo, em termos gerais, médio/alto. Daqui se infere que a atractividade desta indústria é média-alta.

De referir que a análise pode ser particularizada para um subsector (companhias aéreas de baixo custo) ou para uma região específica (Europa Central), pois a relação distinta entre oferta e procura nos diferentes segmentos de mercado irá repercutir-se no equilíbrio entre as forças competitivas.

4. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Porter (1998: 35) considerou que podem ser identificadas três estratégias genéricas consistentes a nível interno, cujo objectivo é o de criar uma posição defensável a longo prazo, superando a performance dos concorrentes de uma indústria.

Importa reconhecer que qualquer empresa pretende alcançar uma percentagem superior de lucro em relação aos seus concorrentes. Este objectivo pode ser alcançado por uma de duas formas: fornecendo um produto idêntico com um custo mais baixo ou fornecendo um produto diferenciado, em que o cliente está disposto a pagar um preço mais elevado, que excede o custo adicional da diferenciação.

De facto ao optar por oferecer um produto de custo baixo ou um produto diferenciado, a empresa pretende conseguir obter uma vantagem competitiva. A Figura 3.4 identifica as alternativas disponíveis para a prossecução dos objectivos de uma empresa.

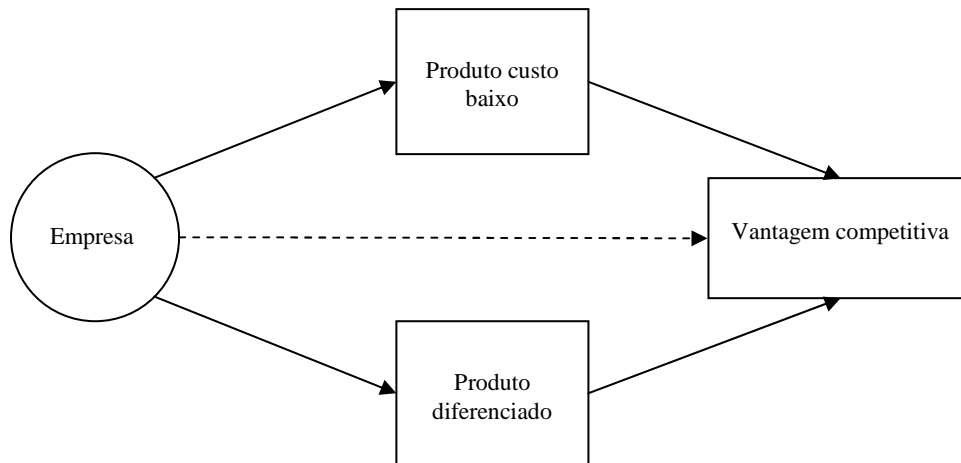


Figura 3.4 - Opções na Prossecução dos Objectivos.

As alternativas conduzem a três estratégias genéricas, dependendo do intuito da empresa em alcançar uma posição competitiva global ou concentrar as suas actividades num segmento de mercado. Identificamos, então, a estratégia de liderança de custo, a estratégia de diferenciação, avaliadas por Porter como mutuamente exclusivas, e a estratégia de foco, ilustradas na Figura 3.5.

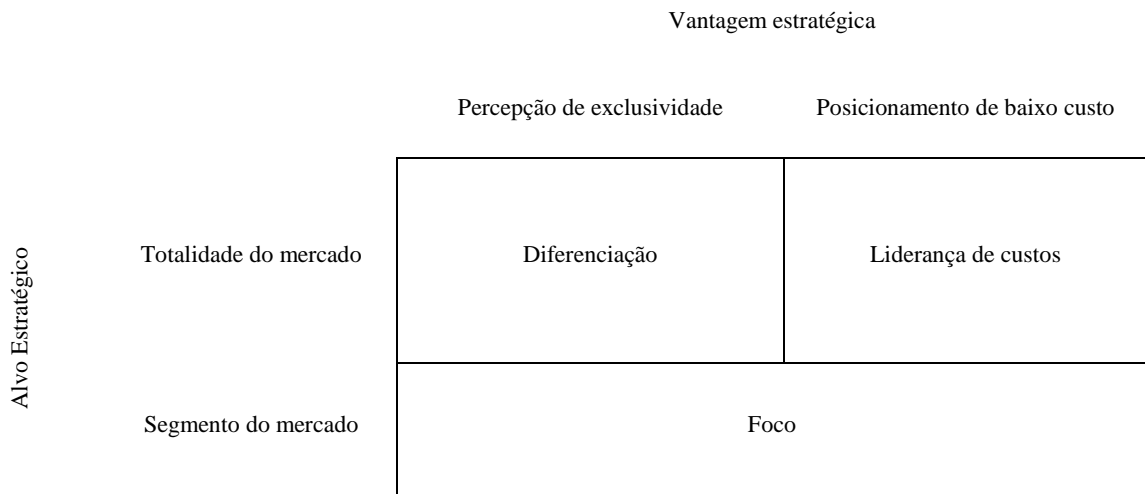


Figura 3.5 - Estratégias Genéricas.

Fonte: Porter (1998: 39).

A estratégia de liderança de custos tornou-se muito comum nos anos de 1970, com a popularização da curva de experiência. Neste tipo de estratégia o enfoque é colocado no controlo de custos sem, no entanto, deixar de se atender à qualidade, ao serviço e a outras áreas importantes para a prossecução dos objectivos da empresa.

A liderança de custos, através de políticas funcionais, exige construção agressiva de infra-estruturas de economias de escala, prossecução rigorosa de redução de custos de experiência, controlo generalizado de custos e minimização de custos em áreas de investigação e desenvolvimento, serviço, força de vendas e publicidade. Também pode requerer uma quota de mercado elevada ou acesso facilitado às matérias-primas, design ou distribuição.

A companhia aérea *Southwest* adoptou uma estratégia de liderança de custos, centrando-se em alguns pontos basilares para a prossecução dos seus objectivos, conforme documenta a Figura 3.6.

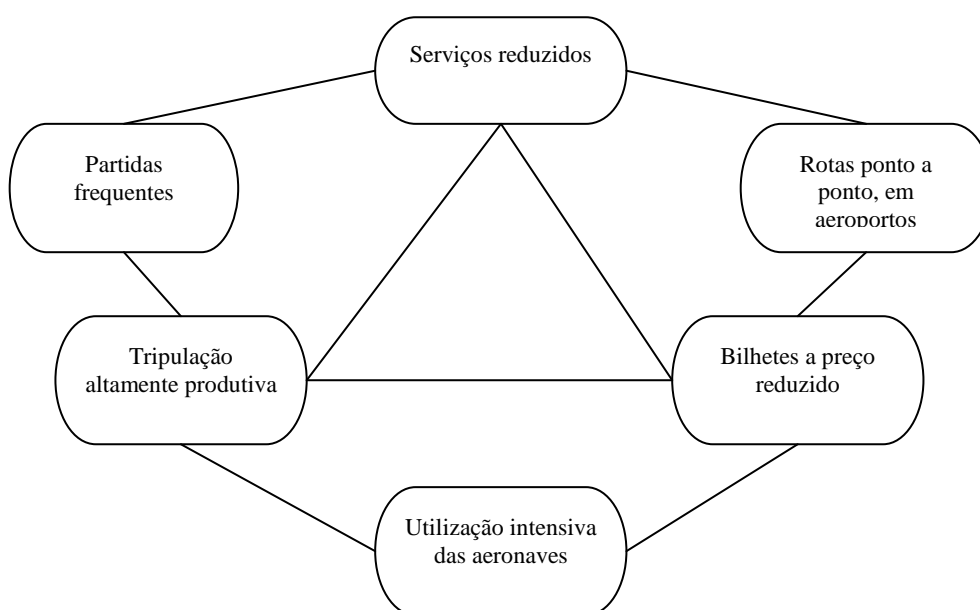


Figura 3.6 - Características do Produto da Companhia Aérea *Southwest*.

Fonte: Adaptado de Porter (1996: 73).

A estratégia de diferenciação centra a sua atenção no próprio produto da empresa, criando algo que é percebido pela indústria como exclusivo. Não se consideram apenas as características físicas do produto, mas tudo o que possa adicionar valor para os clientes. Os custos deixam de ser a preocupação principal da empresa, para dar lugar a dimensões como o design, a imagem, a tecnologia, o serviço ao consumidor. No entanto, se o desenvolvimento das actividades são inerentemente custosas, isto deverá implicar uma negociação com um posicionamento de custo.

Ao contrário da estratégia anterior a diferenciação poderá ter de prescindir de alcançar uma elevada quota de mercado.

Capítulo 3: Revisão da Literatura sobre Estratégia e sua Aplicação aos Transportes Aéreos

Analisar a diferenciação requer considerar a empresa e os seus clientes, o lado da oferta e da procura, respectivamente, procurando identificar o potencial da empresa para criar exclusividade e compreender quais as necessidades e preferências dos clientes. A questão primordial é saber se a diferenciação cria valor para os clientes e se esse valor excede o custo da diferenciação. Só assim se poderá criar uma diferenciação rentável.

Os produtos que são tecnicamente complexos, como é o caso dos aviões, que correspondem a necessidades complexas, como são as férias, ou que precisem de se ajustar a standards técnicos específicos, oferecem um vasto campo para a diferenciação.

Sempre que as empresas pretendam restringir o grupo de consumidores, a linha de produto ou o mercado geográfico onde irão actuar, estamos perante uma estratégia de foco. Esta estratégia assenta na premissa de que a empresa está apta para servir o seu alvo estratégico, de forma mais eficiente do que os seus concorrentes.

A estratégia de foco pode ser baseada no custo baixo, na diferenciação ou ambos. A agência de viagens portuguesa Tagus ilustra bem a estratégia de foco com custos baixos. A empresa concentrou a sua actividade no segmento de jovens estudantes, procurando as tarifas mais económicas num leque restrito de destinos turísticos solicitados pelos seus clientes. Como resultado, a empresa consegue garantir elevados volumes de tráfego às empresas de transporte ou albergues de juventude e obtém em retorno condições mais vantajosas nas reservas.

A empresa Rolls Royce, por seu lado, preferiu a estratégia de foco com diferenciação, tendo-se especializado em modelos de luxo, e por conseguinte servindo uma gama restrita de clientes, dispostos a pagar verbas avultadas para fruir da imagem de distinção dos seus veículos. Claramente, o elemento diferenciador da Rolls Royce é a reputação da sua marca.

Ao adoptar uma das estratégias genéricas a empresa pretende auferir retornos acima da média, que serão novamente investidos nos factores chave, de forma a garantir a supremacia no mercado.

Naturalmente que a taxa de retorno de um negócio depende da indústria em que se está inserido. Existem indústrias onde facilmente todas as empresas poderão usufruir de retornos elevados, enquanto outras irão apenas conseguir retornos médios.

As estratégias genéricas poderão defender a empresa contra as cinco forças competitivas, porquanto numa estratégia de liderança de custos, os custos baixos da

empresa proporciona-lhe retornos acima da média, mesmo depois de os concorrentes menos eficientes serem eliminados ou não obterem retornos. A pressão exercida por clientes para diminuir os preços será até ao nível do concorrente mais eficiente e os fornecedores terão maior flexibilidade na determinação dos aumentos de custos de *input*. Com um posicionamento de baixo custo, as economias de escala ou vantagens de custo poderão actuar como barreiras à entrada. Em resultado à liderança de custos, a empresa beneficia de uma posição favorável face aos substitutos, relativamente aos seus concorrentes.

Para a estratégia de diferenciação, a fidelidade à marca e a menor sensibilidade ao preço, garantem o isolamento contra os rivais. A necessidade de superar a exclusividade do produto e a fidelidade dos consumidores cria barreiras à entrada. Considera-se que a diferenciação origina margens mais elevadas, com as quais poderá defrontar o poder negocial dos clientes e dos fornecedores, mitigando-o – não existindo alternativas comparáveis, a sensibilidade ao preço é menor. Da mesma forma estará melhor posicionada para fazer face aos produtos substitutos.

Porter (1998: 44) considera que existem dois riscos em prosseguir estratégias genéricas: o primeiro risco corresponde em falhar atingir ou manter a estratégia; o segundo em correr a evolução da indústria pelo valor da vantagem estratégica proporcionada.

A estratégia de liderança de custos poderá enfrentar os seguintes riscos: mudança tecnológica; aprendizagem com menores custos pelos concorrentes seguidores, mudança do mercado ou inflação de custos.

No que respeita à estratégia de diferenciação a empresa pode incorrer no risco de o custo dos concorrentes de baixo custo ser muito inferior ao da empresa diferenciada, pelo que se torna penoso para os consumidores manterem fidelidade à marca. Poderá ainda ocorrer a extinção das necessidades dos consumidores ou a imitação limitar a percepção da diferenciação.

Os riscos da estratégia de foco são similares aos anteriores. O diferencial de custo entre os concorrentes, que concorrem no mercado global e a empresa de foco alarga; é eliminada a diferenciação alcançada pelo foco; as diferenças nos produtos do grupo alvo ou do mercado global estreitam; ou os concorrentes encontram submercados no grupo alvo.

Capítulo 3: Revisão da Literatura sobre Estratégia e sua Aplicação aos Transportes Aéreos

Adriano Freire (1997: 232) considera limitado o modelo das estratégias genéricas de Porter, por não entrar em linha de conta com questões estratégicas fundamentais: diversidade na diferenciação; diversidade da segmentação; posição competitiva; opção forçada entre custos e diferenciação. Sugere, por isso, um modelo adaptado das estratégias genéricas, constituído por quatro estratégias alternativas: indistinação (não existem nem custos inferiores nem diferenciação em relação à concorrência); pura liderança de custos (posição de custos vantajosa); pura diferenciação (os seus produtos são exclusivos, apesar dos custos serem bastante mais elevados do que os da concorrência); e diferenciação com liderança de custos (elevada diferenciação e simultaneamente custos mais baixos do sector).

		Liderança de custos	
		Reduzida	Elevada
Diferenciação	Elevada	Pura diferenciação	Diferenciação com liderança de custos
	Reduzida	Indistinação	Pura liderança de custos

Figura 3.7 - Modelo Adaptado das Estratégias Genéricas.

Fonte: Freire (1997: 232).

Este modelo distingue-se, ainda, do original por não ser neutral em relação às opções adoptadas pela empresa, dado que considera que a estratégia de diferenciação com liderança de custos deve ser seguida a prazo por todas as empresas, pois garante uma competitividade sustentada.

Thompson (1995: 116) partindo do modelo das estratégias genéricas de Porter, adapta-o, evidenciando cinco categorias de abordagens de estratégia competitiva: estratégia de liderança de custos, estratégia de diferenciação ampla, estratégia de fornecedor de melhor custo, estratégia de foco ou de nicho de mercado baseada no custo baixo, estratégia de foco ou de nicho de mercado baseada na diferenciação. As duas primeiras abordagens têm em vista atrair uma vasta série de clientes, enquanto que as últimas duas concentram a sua actividade num segmento restrito. A abordagem de fornecedor de melhor custo

concilia a ênfase no custo baixo com a diferenciação de topo, pretendendo apresentar o melhor preço com qualidade e características superiores.

Nos mercados onde a diversidade de consumidores torna a diferenciação de produtos a norma e muitos consumidores mostram sensibilidade ao preço e ao valor implicado num produto, a estratégia de fornecedor de melhor custo poderá ser mais vantajosa do que as estratégias puras de liderança de custos ou diferenciação.

De facto, conciliar a diferenciação com o baixo custo foi um dos grandes desafios estratégicos dos anos de 1990. Deste modo a gestão estratégica afastava-se um pouco da tradição de enfatizar os custos como a base principal para criar uma vantagem competitiva numa indústria. Esta abordagem reflecte a perspectiva tida de que o meio principal da concorrência seria o preço, resultado da eficiência de custo. Nas últimas duas décadas, a eficiência de custo permaneceu uma prioridade, no entanto, pensaram-se outras formas de a atingir, nomeadamente a reestruturação, contratação de serviços externos e downsizing.

Curiosamente as companhias aéreas são dos exemplos mais lancinantes das indústrias e empresas que foram transformadas através da prossecução da eficiência de custo, resultado do aumento abrupto da concorrência em consequência da desregulamentação. Até então a concorrência de preço era silenciosa, contudo rapidamente sentiram a necessidade de conciliar a inovação, a diferenciação e a qualidade de serviço com a redução de custos.

Cada vez mais as empresas devem concentrar a sua atenção nas actividades onde possuem uma vantagem de custo, libertando as outras acções para serviços externos.

CAPÍTULO 4

COMPETIR OU COOPERAR

1. INTRODUÇÃO

Muitas indústrias têm vindo a se aperceber que fomentar batalhas de competição frente a frente deixa as empresas financeiramente exauridas, intelectualmente vazias e menos preparadas para o novo período de concorrência e inovação. Esta forma de concorrência também não garante à empresa o custo mais baixo, os melhores produtos ou os lucros mais elevados.

Muitas empresas multinacionais descobriram que a melhor forma de competir é colaborar, tendo afastado a competição predatória das suas opções. As empresas podem, então, criar valor acrescido para os clientes e constituintes da empresa, partilhando selectivamente e negociando o controlo, os custos, o capital, o acesso aos mercados, a informação e tecnologia com os seus concorrentes e fornecedores. Isto não significa, no entanto, que a concorrência deixe de existir, pelo contrário, como são disso exemplo os mercados de computadores e aeronaves comerciais.

Neste sentido, no presente capítulo, primeiro apresentam-se as alianças estratégicas, abordando os tipos de parceria possíveis, a gestão a realizar e os factores chave na partilha de benefícios. Particularizando, analisam-se as alianças estratégicas no sector de transporte aéreo, focando os benefícios e os contributos de uma companhia aérea numa aliança e os tipos de acordos existentes entre transportadoras. Por último consideram-se as tendências preconizadas para o sector.

2. AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Capítulo 4: Competir ou Cooperar

A imagem veiculada sobre o mundo dos negócios é que este se caracteriza por ser fortemente competitivo, onde para sobreviver é necessário alcançar uma performance mais efectiva do que os competidores e estar preparado para aniquilar os oponentes.

Este clima de conflito permanente não será necessariamente a forma mais eficiente ou mais comum para competir. As empresas, com base na sua experiência, têm constatado que é preciso saber quando e como competir, no entanto, que é determinante saber quando e como cooperar.

Historicamente, as empresas de exportação de nações industrializadas procuravam formar alianças com empresas de países menos desenvolvidos, para aí colocarem e comercializarem os seus produtos. Muitas vezes esses acordos eram necessários para obter acesso ao mercado dos países menos desenvolvidos, cujos governos imponham requisitos locais para a entrada de empresas estrangeiras.

A partir da década de 1990, as empresas líderes de diversas zonas do globo formaram alianças estratégicas, de molde a fortalecerem a mútua capacidade para servir zonas geográficas totais e moverem-se em direcção à participação no mercado global. Não atingiram, contudo, o que alguns previam de, pelo ano 2000, existirem apenas uma dezena de grandes redes de concorrentes em cada sector.

Segundo Freire (1997: 420) uma aliança estratégica traduz-se num acordo de colaboração entre duas ou mais empresas, com o objectivo de complementar as suas competências, prosseguindo um projecto comum, por um período de tempo designado.

As alianças estratégicas subentendem a existência de três elementos fundamentais na sua formulação: a manutenção da independência de cada um dos parceiros; a partilha de recursos de valor estratégico; e a determinação de um período de vigência.

Nem todas as alianças estratégicas compreenderão os mesmos objectivos. Estes são determinados pelos aliados e podem abranger a expansão da posição comercial; a aquisição de tecnologia, de matérias-primas, e de componentes; a redução de custos, pela partilha de economias de escala; a resposta a pressões dos governos locais (a China e a Índia são exemplo de países onde uma empresa estrangeira é obrigada a ter um parceiro local); o preenchimento de lacunas na sua perícia técnica ou de manufactura; e a criação de standards. Em indústrias baseadas na tecnologia, como é o caso das aeroespaciais, o rápido incremento da colaboração internacionais espelha o desejo das empresas acederem às

Capítulo 4: Competir ou Cooperar

diferentes competências tecnológicas. Não obstante, existe certamente o propósito comum a qualquer aliança de criar melhores condições para todos os parceiros envolvidos.

Dependendo do objectivo a prosseguir, as alianças apresentam-se sob a forma de investigação e desenvolvimento conjunto, aquisição conjunta, acordos de produção e marketing, parcerias verticais, licenciamento, *joint-ventures* e participação no capital. Nem sempre as alianças envolvem acordos formais; apesar de não ser tão frequente, podem ser inteiramente informais.

O impacto das alianças na natureza competitiva da indústria, poderá ser considerado ao nível da relação entre diferentes grupos de alianças estratégicas e ao nível da relação dentro da própria aliança. O primeiro incide na questão de os vários grupos de alianças estarem a concorrer entre si e/ou com empresas isoladas, sendo importante para uma empresa aderente ponderar, para a sua decisão, a competitividade das empresas aliadas bem como a força relativa das que integram grupos competidores.

Ao canalizarem as suas energias competitivas em direcção aos rivais comuns das empresas aliadas, as alianças estão a afectar a concorrência. De salientar, ainda, que as alianças podem compensar desvantagens competitivas das empresas, o que vem influenciar as forças/estrutura de competição de uma indústria.

O segundo nível evidencia os diferentes graus de influência que as empresas exercem dentro da aliança de pertença, existindo parceiros dominantes e não dominantes. Naturalmente que os últimos pretendem ascender ao estado de competência dos líderes, enquanto estes procuram expandir a sua influência sobre a indústria.

Os tipos de parcerias estratégicas têm sofrido alterações ao longo do tempo, dependendo em boa medida da evolução das indústrias a que pertencem. Identificam-se novas tendências na criação de alianças:

- a) Diminuição dos acordos de produção e marketing conjunto, devido à preferência crescente de tornar estas funções externalizadas;
- b) Acréscimo dos acordos de investigação e desenvolvimento conjunto, *joint-ventures* e participações minoritárias do capital, tentando minorar os riscos e os custos de projectos a médio e longo prazo. O consórcio *Airbus* agrega diferentes empresas europeias especializadas em partes e componentes para a indústria aeroespacial, com a finalidade de partilhar os riscos e os custos de desenvolvimento e produção de novos modelos de aeronaves;

Capítulo 4: Competir ou Cooperar

- c) Aumento do número e da variedade de alianças estratégicas entre grandes empresas, em simultâneo com o aumento da rivalidade;
- d) Abolição das barreiras proteccionistas, consequência do estabelecimento de alianças estratégicas;
- e) Diminuição do número de alianças em cada indústria e aumento da qualidade de parceiros em cada aliança.

As alianças estratégicas apresentam, contudo alguns perigos e podem nem sempre ser bem sucedidas. Atingir uma coordenação efectiva entre empresas independentes, cada uma das quais com motivações distintas e provavelmente com objectivos contraditórios, é uma tarefa desafiadora. As empresas podem vir a perceber que prosseguem objectivos distintos e estratégias individuais contraditórias. As empresas podem entrar em desacordo em relação à partilha de contribuições e retornos de uma aliança. A colaboração pode-se tornar difícil e não se materializar os benefícios aguardados, algumas vezes pelo reduzido envolvimento dos parceiros e sequentes dificuldades de operacionalização. A aliança formada pela companhia aérea *Swissair*, a *Qualiflyer*, não teve sustentação no mercado e contribuiu mesmo para a eliminação da referida transportadora (ver Apêndice A).

A colaboração bem sucedida requer flexibilidade. A maioria das alianças que perduram ao longo do tempo redefiniu periodicamente o seu alcance geográfico ou os termos do seu produto. Deste modo puderam-se adaptar à evolução da indústria e do meio em que se encontram bem como à evolução da própria empresa. Os problemas que possam ir surgindo em torno da aliança, exigem da parte dos parceiros uma vontade em repensar a situação numa base continuada e em renegociar o acordo conforme se demonstrar necessário. Algumas empresas optaram por criar conselhos de administração fortes e fomentar a comunicação frequente entre os responsáveis das várias empresas aliadas.

Bleeke (1998: 356) defende que as alianças deveriam ser consideradas como um instrumento de estratégia intermédia que necessita de outras transacções à sua volta. De facto, qualquer que seja a natureza da aliança, é oportuno compreender que a cooperação com outras empresas pode evoluir para uma situação de maior rivalidade competitiva no mercado. Freire (1997: 423) identifica duas fases na gestão das alianças:

- a) 1ª fase - as empresas associam-se para reforçar as suas competências centrais em áreas comuns ou complementares;

Capítulo 4: Competir ou Cooperar

- b) 2ª fase - as empresas líderes, após terem alcançado os objectivos traçados para a aliança, procuram distinguir-se dos parceiros e explorar em proveito próprio as competências entretanto fortalecidas.

Deste segundo ponto pode-se perceber que a partilha de competências com os competidores poderá tornar-se um risco indesejado numa parceria, porquanto ocasiona a perda de vantagens competitivas, o que implica necessariamente o aumento de custos para uma empresa.

A empresa, se pretender ser bem sucedida individualmente e como membro aliado, deve tomar em consideração dois aspectos aparentemente contraditórios - uma identidade forte, concomitantemente com uma abertura a formas distintas de fazer negócio, assim como aos valores de culturas e localidades diferentes.

As empresas ao optarem por criar parcerias ampliam as possibilidades de serem bem sucedidas na implementação de estratégias de integração vertical, de internacionalização ou de diversificação, pois os recursos e o tempo requerido para a sua efectuação é menor do que se preferissem adquirir ou fundir-se com outras empresas.

Como observou o presidente do Conselho de Administração da *Aerospace* (Jeremy Main citado por Thompson, 1995: 168) uma aliança estratégica é "uma das formas mais rápidas e económicas de desenvolver uma estratégia global". A produtora de aeronaves comerciais *Boeing* estabeleceu uma parceria com as empresas *Kawasaki*, *Mitsubishi* e *Fuji*, com o objectivo de produzir um jacto de longo alcance e de grande dimensão, com entrega em 1995. Outra aliança bem sucedida no campo da aviação comercial foi a estabelecida entre a *General Electric*s e a *Snecma*, uma produtora de motores de jacto. A parceria entre as referidas empresas é tida como modelo, porquanto teve uma duração de 17 anos de existência e encomendas que atingiram os 10300 motores, para clientes como a *Boeing*, a *McDonnell-Douglas* e a *Airbus*, com um resultado acumulado de 38 mil milhões de dólares.

Thompson (1995: 168-169) considera que para retirar o máximo da aliança estratégica, as empresas deveriam respeitar cinco pontos de orientação:

- a) Escolher um parceiro compatível;
- b) Escolher um aliado, cujos produtos e mercado são complementares e não concorrentes com os seus;

- c) Compreender profunda e rapidamente sobre a tecnologia e gestão do parceiro;
- d) Ter cuidado em não revelar informação competitiva;
- e) Perspectivar a aliança como temporária; só continuar para além disso se for benéfico, mas não hesitar em concluir a aliança quando os retornos acabam.

Grant (2005: 428-429) indica que a partilha equitativa de benefícios num aliança depende de três factores chave, conforme se ilustra na Figura 1. Importa, pois, considerar a intenção estratégica dos parceiros; a apropriação da contribuição, ou seja, a capacidade de cada aliado alcançar as competências do outro, o que irá depender, naturalmente, da natureza e dos recursos de cada empresa; e a receptividade da empresa. Os benefícios variam em função da sua capacidade de identificar o que pretende do parceiro, de obter e adoptar o conhecimento e competências requeridas.

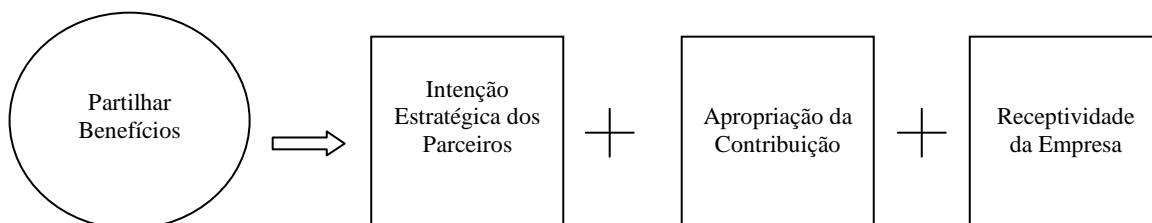


Figura 4.1 - Factores Chave na Partilha de Benefícios.

3. AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO

Pertencer a uma aliança estratégica representa uma oportunidade para uma companhia aérea, constituindo-se num desafio de gestão, para o qual são necessários recursos, talentos humanos, sistemas de informação, de controlo e de distribuição actualizados.

Naturalmente, as alianças não desenvolvem as mesmas competências do que as companhias aéreas. Jaan Albrecht (Beting, 2006), nomeado presidente da aliança *Star Alliance*, é claro ao afirmar que "não somos nem nunca seremos uma companhia aérea. Não iremos pasteurizar o nosso produto, padronizar as nossas imagens. Isso é competência das companhias aéreas, o que definitivamente não somos". As alianças estratégicas são construídas sobre a premissa de criar mais valor para cada transportadora aérea, efeito da extensão da cobertura de rede e da coordenação de operações. Pressupõe-se assistir como alavanca de vendas, permitir a redução de custos e de limitar a concorrência. Os parceiros

Capítulo 4: Competir ou Cooperar

de uma aliança ficam contratualmente comprometidos a vender lugares e serviços dos seus aliados, muitas das vezes através da preferência nos sistemas de reservas dos agentes de viagens, garantindo um maior acesso ao mercado.

A redução de custos pode ser alcançada pela melhor utilização dos recursos, economias de escala e maximização dos investimentos. Existe a tendência de nos aeroportos de diferentes zonas geográficas, como Londres, Paris, Varsóvia, Banguécoque ou Tóquio atribuir uma ala para as alianças, como é exemplo o novo terminal do aeroporto de Los Angeles, com 15 portas de embarque, que se destina exclusivamente aos membros da *Star Alliance*. Outra forma de reduzir custos é incrementar os serviços de código repartido, como demonstra a companhia aérea *Austrian*, que decidiu interromper os seus voos entre Viena e Chicago, redireccionando os seus passageiros para Nova Iorque, donde partem em serviços operados pela transportadora aérea *United*, mantendo o código de voo da *Austrian*. A empresa continuou a servir aquele mercado sem precisar utilizar os seus *Airbus A330* na rota mencionada, conseguindo uma enorme economia de recursos.

As companhias aéreas aliadas tentam oferecer o mesmo tipo de serviço em terra, nos diferentes países, apresentando alguma uniformidade, de molde a que os passageiros não sintam desconforto ou estranheza por estarem num aeroporto servido por um parceiro.

A Figura 4.2 pretende apresentar esquematicamente o que é esperado de uma companhia aderente a uma aliança e o que, por seu lado, essa mesma companhia espera vir a beneficiar.

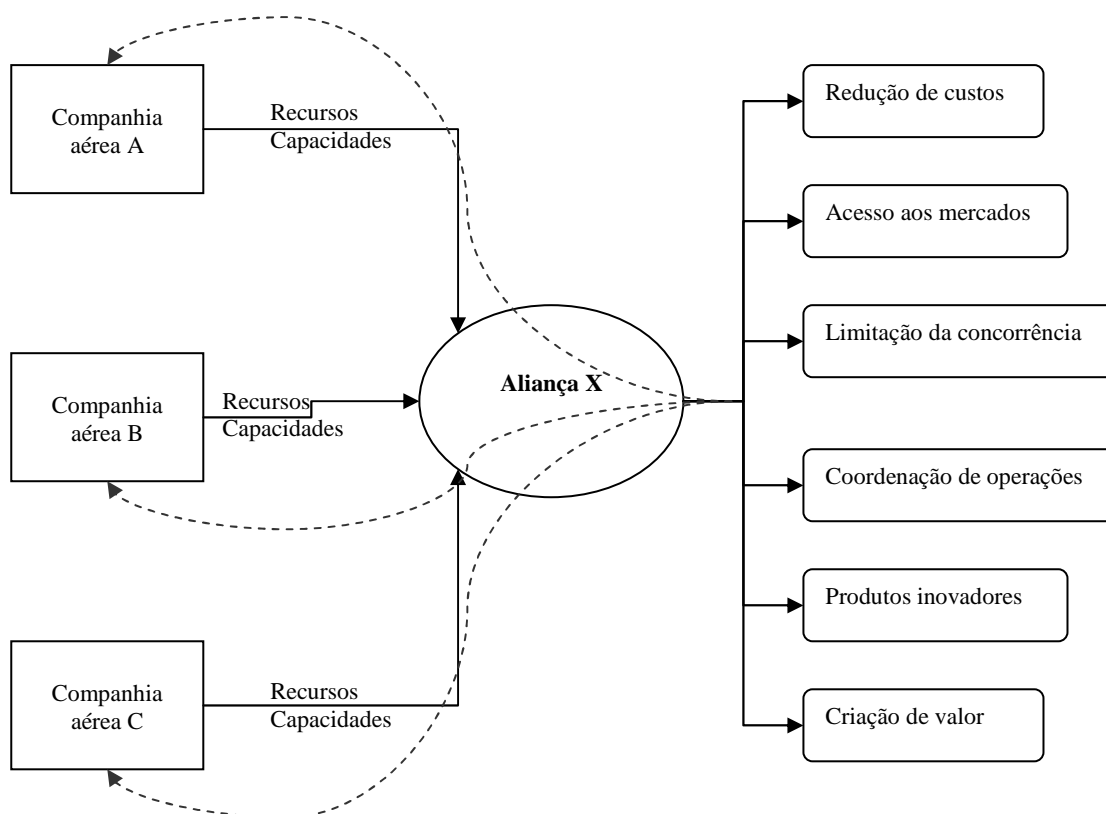


Figura 4.2 - Contributos e Benefícios de uma Companhia Aérea numa Aliança.

De acordo com um estudo realizado por Iatrou e Alamdari, em 2002, as companhias acreditam que o facto de estarem numa aliança lhes proporciona um aumento a nível de taxa de ocupação, de receitas e de lucros. Se as mesmas optassem por continuar não aliadas isso poderia significar a perda de tráfego para companhias aliadas, o que lhes colocava numa situação de desvantagem competitiva. Isto mesmo é confirmado por Kleymann (2004: 142) que conclui que as companhias aéreas ao se aliarem estão a adoptar um movimento defensivo necessário.

As alianças podem possibilitar a especialização de uma companhia, o que lhe permitirá concentrar-se nos produtos previstos e não desperdiçar recursos. No entanto, isto cria alguma dependência em relação à própria aliança e se esta fracassar a companhia encontrar-se-á numa situação de desvantagem competitiva, por exemplo em relação a um mercado que possa ter abandonado. As companhias têm, pois, de perceber esta dualidade de independência/dependência e pautar-se por uma abordagem não excessivamente dependente da aliança a que aderiram.

O percurso percorrido a nível de pensamento das companhias aéreas em relação às alianças estratégicas sofreu uma evolução, pois, nos anos de 1980, estas eram tidas apenas

Capítulo 4: Competir ou Cooperar

para efeitos de mero crescimento imediato, acesso a novos mercados e possibilidade de contornar restrições bilaterais. A indústria de transporte aéreo até então não era liberalizada, o que impossibilitava o desenvolvimento das transportadoras aéreas de forma similar a outras indústrias. No início dos anos de 1990, o sector registou perdas elevadas, pela descida na procura de transporte aéreo e novamente no início da presente década (que se seguiu aos ataques terroristas de 11 de Setembro, às condições económicas desfavoráveis e à epidemia SARS atípica), facto que veio impulsionar o potencial das alianças estratégicas, dado que permitiu às companhias parceiras ganhar acesso aos clientes das suas aliadas sem ter de montar novos serviços ou adquirir mais aparelhos, o que resultou no aumento das receitas e dos lucros das transportadoras.

Algumas companhias tentaram fortalecer a sua posição no mercado através da fusão ou aquisição de transportadoras rivais, consolidando operações sob um nome de marca. A SAS - *Scandinavian Airlines* (SAS) adquiriu a sua concorrente norueguesa *Braathens* e a *American Airlines* a perturbada TWA - *TransWorld Airlines* (TWA).

A legislação ao pretender proteger os interesses nacionais não permitiu o crescimento ilimitado das companhias aéreas em países estrangeiros, o que constituiu outro factor que impulsionou o surgimento das alianças estratégicas. Iatrou e Alamdari (2004: 128) ilustram o exemplo das transportadoras não europeias de apenas poderem adquirir até 49% de uma companhia europeia, não tendo oportunidade de conquistar uma posição dominante. O mesmo acontece para os Estados Unidos da América, mas em que o limite é bastante mais acentuado, pois permite apenas 25% de participação.

Uma transportadora aérea conquista uma posição forte numa aliança se dominar um mercado atractivo e altamente rentável, mas cuja entrada é difícil, mesmo estando perante uma situação de desregulamentação, por aqueles serem geograficamente remoto ou existirem barreiras culturais. A companhia aérea japonesa ANA - *All Nipon Airlines* é parceiro da *Star Alliance*, tendo possibilitado o acesso àquele importante mercado. Por outro lado, a ANA - *All Nipon Airlines* diminuiu o seu número de voos intercontinentais, passando a oferecê-los através das transportadoras parceiras.

As companhias aéreas poderão, ainda, alcançar uma posição forte dentro de uma aliança se oferecerem uma diversidade de ligações a mercados específicos. É neste caso que se encontram as transportadoras aéreas *British Airways*, *Air France* ou KLM - *Royal Dutch Airlines* (KLM).

3.1. Tipos de Acordo Entre Companhias Aéreas

A IATA define como aliança de companhias aéreas a participação de três ou mais companhias que participam numa relação comercial ou *joint venture*, onde um produto identificado é promovido sob um único nome comercial ou marca, pelas transportadoras ou os seus agentes. A utilização de uma marca ou nome comum possibilita o reconhecimento dos serviços das alianças nos aeroportos e noutros pontos, onde os acordos bilaterais existem.

French (1997: 83) considera que os acordos de colaboração entre companhias aéreas poderão incluir uma ou todas as possibilidades de parceria realizáveis, sendo, em parte, função da dimensão da aliança estratégica. O que determina que uma aliança seja considerada estratégica é o seu grau de cooperação e a abrangência a nível mundial. As companhias aéreas dispõem-se a partilhar os seus recursos com uma ou mais companhias, beneficiando todos os parceiros e tornando a sua oferta de capacidade mais eficiente e estendendo o seu alcance no mercado. As alianças variam no grau de compromisso e distinguem-se em código repartido, serviços conjuntos, reservas em bloco, acordos de marketing ou marketing conjunto, tarifas conjuntas, acordos de franchising, coordenação de horários, *wet lease*, benefícios de passageiro frequente, cooperação e reciprocidade e outros aspectos.

O tipo de acordo mais comum entre transportadoras aéreas é, de facto, o código repartido, representando quase dois terços dos contratos realizados entre companhias. Aplica-se à totalidade da rede de aliados, a alguns membros ou mesmo a rotas singulares dentro das alianças. Além dos serviços adicionais que uma companhia pode oferecer, a grande vantagem do código repartido é a de permitir destacar o voo nas listas do sistema de reservas do computador, conquistando uma posição mais favorável na ordenação.

As autoridades reguladoras dos Estados Unidos da América e da União Europeia temem pelas implicações que poderão surgir no mercado, pelo facto de não se informar devidamente os passageiros de que o voo será operado por outra companhia.

Nos serviços conjuntos (habitualmente oferecidos dentro de um acordo de código repartido) as receitas e os lucros de um voo são partilhados (embora não de forma equitativa) entre duas companhias parceiras, embora seja apenas uma destas a operar e a

Capítulo 4: Competir ou Cooperar

fornecer a tripulação e a aeronave. Neste tipo de acordo, o marketing e a promoção dos voos podem ser realizados pelas duas companhias em ambos os mercados ou individualmente por cada uma, no seu mercado local.

As companhias podem adoptar uma combinação de reservas em bloco, quando uma companhia parceira reserva um determinado número de lugares num voo de outra companhia, por um custo pré-acordado, para assegurar que os passageiros de um serviço com ligação têm o seu lugar garantido. Por seu lado, o aliado que oferece os lugares tem o seu rendimento garantido, dado que este não depende do número de lugares vendidos pelo parceiro.

Com um âmbito bastante mais abrangente, os acordos de marketing ou marketing conjunto são indicadores de qualquer forma de colaboração em marketing, promoção ou publicidade dos voos de dois ou mais parceiros.

Quando as autoridades reguladoras permitem, os parceiros das alianças podem determinar tarifas correspondentes e estruturas de tarifas em rotas onde as companhias operam lado a lado.

Os acordos de franchising permitem a uma transportadora vender-se como extensão da rede do seu parceiro e utilizar a imagem de marca. Poderá mesmo haver situações em que a companhia franchisada utilize o pessoal de cabine do seu parceiro. Os benefícios para a empresa franchisada são ao nível dos recursos de marketing, da tecnologia de informação, da formação, da aquisição de combustível e seguros, o que lhe permite melhorar a sua eficiência e cimentar a lealdade de uma aliança sem recorrer a uma oferta de participação no capital ou a uma aquisição. O direito a usufruir desses serviços é assegurado mediante o pagamento de uma taxa. Outras companhias preferiram optar por licenciar o seu produto e identidade através do franchising, o que lhes permitia aumentar a sua presença, enquanto deixavam o risco comercial para a empresa franchisada.

As companhias aéreas aliadas coordenam os horários dos voos nos aeroportos partilhados, de molde a oferecer ligações rápidas e convenientes aos seus passageiros, não ultrapassando um tempo médio de 45 minutos entre a aterragem e a descolagem.

Se uma companhia apenas pretender alugar um aparelho e a sua tripulação para operar um voo em seu nome, realiza um simples contrato de *wet lease*.

Muito generalizado nos nossos dias é a opção de ligação dos programas de fidelidade das companhias aéreas de uma aliança, permitindo aos seus clientes acumular

milhas com qualquer um dos parceiros, assim como possibilitando o acesso às salas de espera para classes executivas nos aeroportos.

As transportadoras poderão, ainda, eleger cooperar num vasto espectro de funções ou serviços, como por exemplo a aquisição de aparelhos ou a sua manutenção, a formação, a tecnologia de informação, o *catering*, o serviço de terra, o serviço de frete e a aquisição de combustível e seguros.

3.2. As Alianças Estratégicas Actuais

As alianças estratégicas têm objectivos comuns, como características de distinção, que implicam exclusividade, contrário ao que acontece em simples redes de parceiros sem nenhuma integração formal.

As companhias aéreas que integram uma determinada aliança reestruturam as ligações que operam, especialmente para os voos intercontinentais, direccionando as suas operações para aeroportos *hub*, cedendo as ligações às cidades secundárias para as companhias parceiras. A transportadora aérea SAS há vinte anos servia 36 pontos intercontinentais, desde Copenhaga, apesar de alguns serem apenas uma ou duas vezes por semana e admitirem várias escalas; em 2004 servia somente oito, mas quase todos diariamente, o que totalizava mais voos do que anteriormente.

É fundamental para as alianças terem parceiros em cada uma das grandes zonas geográficas do mundo, com o objectivo de poderem aceder facilmente a qualquer área. A aliança *oneworld* conta com a companhia aérea *Finnair* e com a *Iberia*, para cobrir os extremos norte e sul da Europa e no caso da *Iberia* ainda para alcançar o mercado da América Latina. Os parceiros locais são o elemento de definição dos *hubs* chave. Na Europa, contudo, existe uma duplicação na cobertura por cada aliança, dado que historicamente cada país tinha a sua companhia de bandeira com um ou mais aeroportos *hub*.

3.2.1. A aliança de companhias aéreas *Star Alliance*

Capítulo 4: Competir ou Cooperar

As transportadoras *Air Canada*, *Lufthansa*, *SAS*, *Thai Airways International* e *United Airlines* lançaram a rede *Star Alliance*, em 14 de Maio de 1997, criando, deste modo, a primeira aliança global de companhias aéreas, resultado dos múltiplos acordos anteriores, bem sucedidos, entre algumas destas companhias. Desde Outubro de 1992, quando a *Air Canada* e a *United Airlines* assinaram um acordo de aliança, foram-se sucedendo contratos de parceria aos vários níveis entre algumas companhias, nomeadamente ao nível do marketing conjunto, voos em código repartido e coordenação de horários.

O lançamento da *Star Alliance* tinha como objectivo facilitar o transporte aéreo global, incidindo sobre a coordenação das ligações, tornando-as mais simples e sem perdas de tempo para os clientes, e estendendo os benefícios de passageiro frequente para toda a rede, incluindo o acesso às salas de espera para classes executivas no aeroporto.

Procurando melhorar o seu serviço, a *Star Alliance* apresenta, em Setembro de 2000, o *StarNet*, uma sofisticada solução de tecnologia de informação, que liga os vários sistemas de computadores das companhias aliadas. O público é contemplado com uma nova ferramenta com o lançamento, em Março de 2001, de um serviço electrónico global.

Actualmente, a aliança é constituída pelas transportadoras fundadoras, às quais se associaram as companhias *Asiana Airlines*, *US Airways*, *Air New Zealand*, *Austrian Airlines*, *Singapore Airlines*, *Varig*, *ANA- All Nipon Airways*, *bmi - British Midland*, *Spanair*, *LOT - Polish Airlines*, *TAP* (cuja candidatura de adesão foi aprovada em Junho de 2004), e as companhias regionais *Adria*, *Blue 1* e *Croatia Airlines*. A adesão deste tipo de transportadoras possibilitou a expansão para outras regiões e outro tipo de clientes, elevando o posicionamento competitivo dos membros.

A *Star Alliance* é responsável por cerca de 15000 partidas diárias – o que corresponde a que uma qualquer transportadora membro da aliança descole ou aterre a cada três segundos num qualquer ponto do globo; serve 138 países e 790 aeroportos, com uma frota de 2832 aeronaves. Detentora de um total de 341 117 empregados, possibilitou o transporte aéreo a 382,61 milhões de passageiros, em 2004. Pretende continuar a oferecer as melhores condições do mercado, no que concerne aos horários coordenados em aeroportos *hub* chave.

De acordo com os dados estatísticos de 2004 da IATA, a *Star Alliance* detém a nível de mercado mundial:

Capítulo 4: Competir ou Cooperar

- a) 24,7% do total de passageiros;
- b) 28,4% do total de receita;
- c) 25,4% do total de receita/quilómetro;
- d) 24,9% do total de lugares/quilómetro;
- e) Uma taxa de ocupação dos voos na ordem dos 73%.

3.2.2. A aliança de companhias aéreas SkyTeam

A 22 de Junho de 1999, as companhias aéreas *Air France* e *Delta Airlines* assinaram um acordo estratégico de longa duração, que lançou as fundações para uma grande aliança global. Em Agosto do mesmo ano lançaram o *SkyTeam Europe Pass*, com o objectivo de oferecer simplicidade e rapidez, preços reduzidos e a capacidade de conquistar pontos adicionais de passageiro frequente, aos clientes que visitassem múltiplos destinos no Continente europeu.

Precisamente um ano após a assinatura do acordo estratégico entre as companhias *Air France* e *Delta Airlines*, foi anunciada a formação de uma nova aliança global, criada em torno do consumidor. A *SkyTeam* tinha então a participação da *Aeroméxico*, da *Air France*, da *Delta Airlines* e da *Korean Air*. Neste período a aliança oferecia 6402 voos diários, para 451 destinos em 98 países. A sua preocupação central era proporcionar um nível consistente de performance, de qualidade e de atenção pormenorizada no serviço ao cliente. Daí a escolha do slogan "Preocupa-se mais consigo".

A aliança não se resumiu, no entanto, a acordos de tráfego de passageiros. Em Setembro de 2000 os parceiros decidiram estender o âmbito do contrato estabelecido para o tráfego de carga.

A *SkyTeam* é composta pelas transportadoras aéreas *Aeroméxico*, *Air France*, *Alitalia*, *CSA - Czech Airlines*, *KLM*, *Continental Airlines*, *Delta Airlines*, *Korean Air*, *nwa - Northwest Airlines*. As nove companhias oferecem 15207 voos diários, para 684 destinos em 133 países, posicionando-se como líder na quantidade de voos diários oferecidos, o que constitui uma vantagem para os passageiros de negócio, dado que verão uma maior oferta disponibilizada.

3.2.3. A aliança de companhias aéreas *oneworld*

Em 21 de Setembro de 1998, cinco das companhias aéreas líderes do mercado mundial anunciaram a formação de uma nova aliança global orientada para o cliente. A *American Airlines*, a *British Airways*, a *Canadian Airlines*, a *Cathay Pacific Airways* e a *Qantas Airways* pretendiam elevar o standard das viagens aéreas a nível global. Para isso iriam utilizar o nome e o logótipo da aliança *oneworld* suplementarmente à identidade da companhia aérea nos aeroportos e noutra sinalética, nos horários e materiais impressos. As empresas comprometeram-se a realizar campanhas publicitárias conjuntas em mercados chave à volta do mundo, para ajudar a posicionar o slogan da aliança "*oneworld* move-se à sua volta".

Passados cerca de oito anos a aliança é actualmente constituída pelas companhias aéreas *Cathay Pacific Airways*, *Qantas*, *Finnair*, *Aer Lingus*, *Iberia*, LAN além da *American Airlines* e da *British Airways* com as suas doze companhias afiliadas (das quais faz parte a *GB Airways*⁴). A companhia *Royal Jordanian* é membro designado e principiará a oferecer os serviços da aliança na transição de 2006 para 2007. O mesmo estatuto tem a companhia húngara *Malév*, que juntar-se-á à aliança no início de 2007. Já a companhia aérea japonesa *Japan Airlines* tem estado em negociações para dar início ao processo de adesão à aliança.

Em conjunto os membros da *oneworld* servem 605 destinos em 135 países, número que ascenderá para 696 destinos em 141 países e territórios, com a entrada dos novos aliados; operam mais de 8000 partidas por dia – o que significa uma média de partida ou chegada a cada 5 segundos – com uma frota de 2000 aeronaves; foi responsável pelo transporte de mais de 230 milhões de passageiros no ano de 2004; oferece mais tarifas e produtos de venda do que qualquer um dos seus concorrentes; totalizou cerca de 60 mil milhões de dólares em receitas; proporciona aos passageiros frequentes de topo cerca de 400 salas de espera para classes executivas no aeroporto, à volta do mundo; foi a primeira aliança a possibilitar aos passageiros viajar com a rede apenas com bilhetes electrónicos, com ligações de *ticketing interline* desde Abril de 2005.

⁴ A *GB Airways* opera cerca de oito voos regulares semanais, na época de Inverno, do aeroporto de Gatwick para o aeroporto internacional do Funchal. É uma companhia aérea franchisada da *British Airways* e por consequência membro afiliado da aliança *oneworld*.

Capítulo 4: Competir ou Cooperar

Os aliados reconhecem que pelo facto de pertencerem à aliança, têm a possibilidade de oferecer aos seus clientes mais serviços e benefícios, que isoladamente não teriam capacidade de fazer. Isto abrange uma rede de rotas mais ampla, oportunidades de ganhar e resgatar milhas e pontos de passageiro frequente ao longo de toda a rede. A acrescer, consideram que as relações existentes entre as companhias aéreas aliadas, intensificam-se.

Nos gráficos seguintes ilustra-se a evolução das alianças de companhias aéreas, de 2002 a 2004, a nível de países e aeroportos servidos, Gráficos 4.1 e 4.2, respectivamente. Apesar da aliança *SkyTeam* estar a registar o aumento mais significativo (apresenta para os anos em referência um crescimento de 21% e 33,8% para os países e aeroportos onde opera) e ser a aliança presente em maior número de países, a aliança *Star Alliance* continua a assinalar a maior presença a nível de aeroportos.

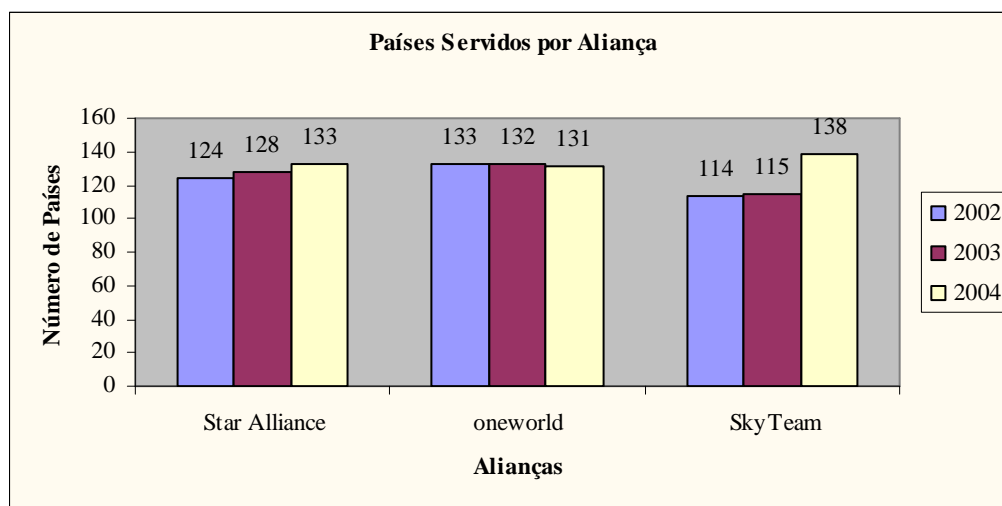


Gráfico 4.1 - Países Servidos por Aliança.

Fonte: *oneworld/SkyTeam/StarAlliance*.

Capítulo 4: Competir ou Cooperar

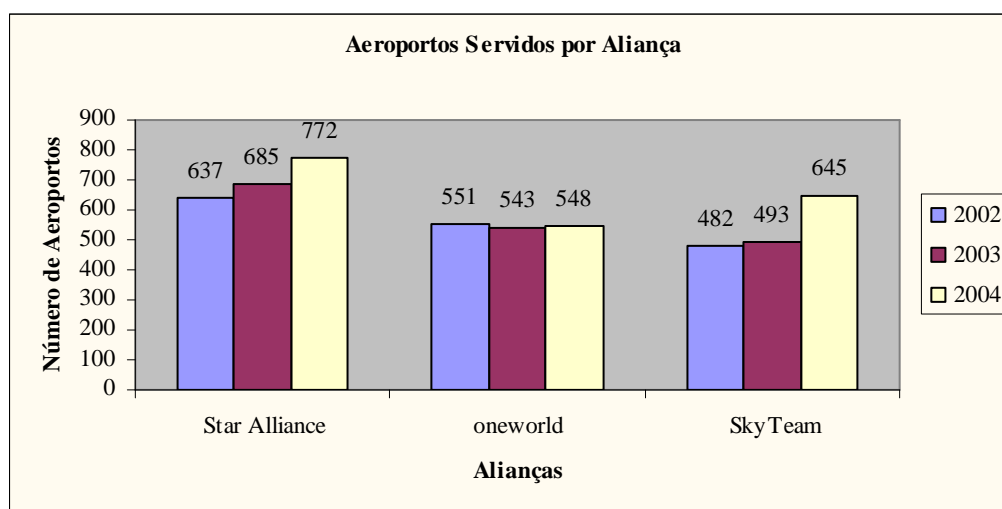


Gráfico 4.2 - Aeroportos Servidos por Aliança.

Fonte: *oneworld/SkyTeam/StarAlliance*.

Relativamente às partidas diárias a evolução é semelhante à dos dados ilustrados anteriormente, com a aliança *oneworld* a demonstrar uma diminuição no ano de 2003 e uma recuperação ténue no ano seguinte, no que concerne às partidas diárias por aliança, representado no Gráfico 4.3. A aliança *SkyTeam* apresenta um crescimento extraordinário de 85%, entre 2002 e 2004 e a aliança *Star Alliance*, apesar de continuar a registar uma variação positiva, situa o seu crescimento em 41%. O crescimento da *SkyTeam* de forma tão acentuada deve-se à adesão das companhias *KLM*, *Continental* e *Northwest* em Setembro de 2004.

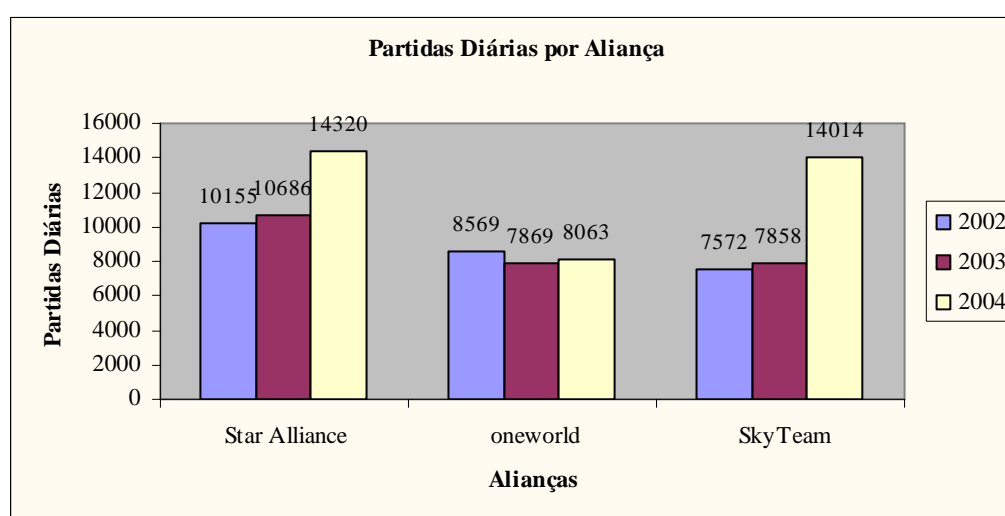


Gráfico 4.3 - Partidas Diárias por Aliança.

Fonte: *oneworld/SkyTeam/StarAlliance*.

No Gráfico 4.4 representam-se os voos diários em código repartido por aliança, sendo de salientar que a aliança *Skyteam* regista um aumento na ordem dos 325%, enquanto que para as alianças *Star Alliance* e *oneworld* os voos diários em código repartido apresentam um acréscimo de 74% e 31%, respectivamente.

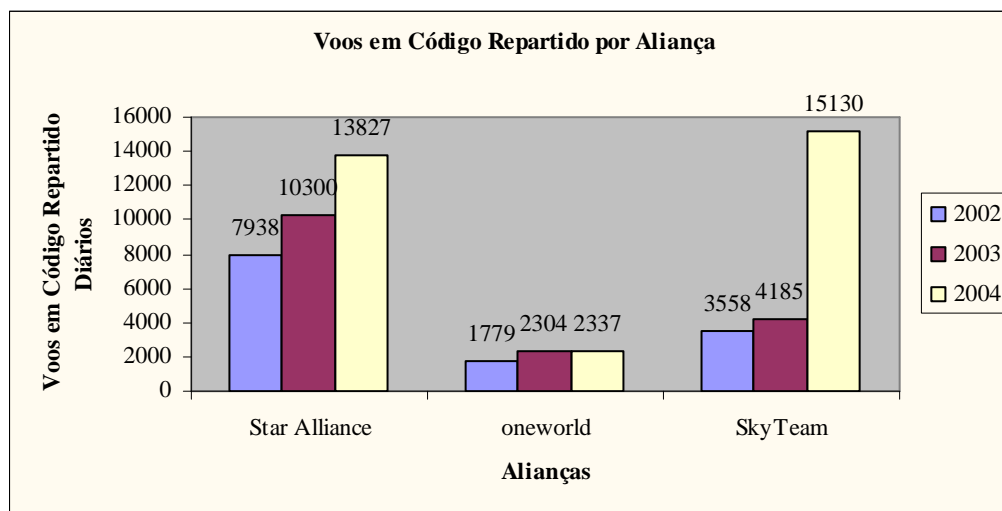


Gráfico 4.4 - Voos Diários em Código Repartido por Aliança.

Fonte: *oneworld/SkyTeam/StarAlliance*.

3.3. Tendências das Alianças Estratégicas no Sector de Transporte Aéreo

A evolução das alianças estratégicas tem sido contínua e deverá ter alcançado a primeira fase de desenvolvimento, dado que existem, ainda, variadíssimos aspectos que importa rever, resultado dos erros detectados no passado, que agora a indústria procura refinar e aperfeiçoar.

Brueckner (2005: 27) argumentam que observadores da indústria de transporte aéreo europeu são de opinião que o sistema de companhia de bandeira, introduziu demasiadas transportadora numa área geográfica relativamente pequena. Poder-se-á optar pela consolidação da indústria europeia, com recurso às fusões além fronteiras, uma possibilidade resultante da desregulamentação na União Europeia.

Se esta opção se concretizar e dado que as transportadoras aéreas pertencem a grupos de alianças globais diferentes, irão acontecer novos realinhamentos de companhias, à semelhança do que ocorreu com a KLM e a *Northwest*, membros fundadores da aliança

Capítulo 4: Competir ou Cooperar

Wings. Com a fusão, em 2004, das companhias aéreas *Air France* e KLM, parceiras de alianças estratégicas distintas, a transportadora KLM e a sua parceira, *Northwest* juntaram-se à aliança da *Air France*, a *SkyTeam*. A aliança global saiu, assim, consolidada pela presença de quatro das maiores companhias aéreas mundiais.

Dennis (2005: 182) preconiza que as fusões entre grandes companhias pertencentes a grupos de alianças distintos, poderá contribuir para diminuir a concorrência ou a existência de monopólios em determinados pontos, onde algumas companhias aéreas detêm uma posição dominante. Acentua que se houver mesmo fusão das alianças (consequência da fusão das companhias que a integram) poder-se-á retornar a uma indústria onde todas as transportadoras cooperam umas com as outras (semelhante ao acordo IATA). Desta forma acautelam-se as companhias mais pequenas em termos de acesso aos mercados e favorece-se os aeroportos *hub* mais pequenos.

Outro cenário de evolução possível, apesar de ser pouco provável a sua ocorrência, poderia ser o desaparecimento de um dos grupos de alianças, associando-se as companhias a ele pertencentes às restantes.

Espera-se que as cidades de média dimensão passem a ser menos servidas pelas companhias de bandeira, pois aquelas não podem oferecer as sinergias dos *hub* principais e estão sujeitas à concorrência das transportadoras de baixo custo, que detinham em 2003, 15% do mercado intra-europeu. Esta situação não se verificará nas cidades onde as companhias de bandeira tenham uma posição competitiva forte.

Daqui decorre que as consequências das estratégias dos grupos de alianças de companhias aéreas terão influências a nível dos aeroportos e das economias locais. A atractividade de uma cidade para local de implementação e realização de negócios depende directamente da sua acessibilidade. Se os transportes regulares não são assegurados, isto poderá provocar a transferência de empresas para cidades mais acessíveis, em termos de transporte aéreo, contribuindo para o aumento do desemprego na região. A produtora de aeronaves comerciais *Boeing* deslocou a sua sede de Seattle para Chicago, por esta última cidade proporcionar serviços de transporte aéreo directos.

De facto, já não são os padrões geográficos da procura que determinam a configuração das redes das alianças, mas cada vez mais são as estratégias desenvolvidas, que influenciam decisivamente os locais de implantação industrial e actividade económica.

Capítulo 4: Competir ou Cooperar

As companhias aéreas também têm abandonado algumas rotas e prevê-se que continuem a redefinir os seus percursos em função da orientação da aliança a que pertencem, a fim de, em conjunto, criarem vantagens competitivas. A transportadora SAS operava para Hong Kong de Copenhaga, no entanto, alterou o serviço em favor das ligações da *Star Alliance* via Banguecoque com a companhia *Thai* ou Frankfurt com a *Lufthansa*.

Dennis (2005: 181) defende que até ao momento presente os grupos de alianças estratégicas continuam a procurar formas mais eficientes de se organizar, pois o nível de integração dentro das alianças está longe da perfeição e é provável que as transportadoras dentro da mesma aliança continuem a competir, descurando as estratégias dos seus parceiros.

A Organização Mundial de Turismo (OMT) preconiza que a maioria dos voos será operada por um dos três grupos de alianças - mega-alianças - antes de 2010, se as grandes companhias alcançarem os seus objectivos, acarretando com isso a diminuição da concorrência. Esta situação pode comportar um risco sério para os passageiros, se estes grupos decidirem entre si dividir as regiões do mundo, criando esferas de grande influência, contribuindo para o enfraquecimento dos competidores não aliados, e determinando o aumento do valor das tarifas.

Albers (2005: 56-58) defende que no futuro deverão existir alianças entre companhias aéreas e aeroportos, como forma de responder ao aumento da concorrência, pois permitirá desenvolver vantagens competitivas a ambas as partes. A aliança entre a transportadora aérea *Lufthansa* e o aeroporto de Munique, garantiu à primeira a preferência nas faixas horárias e à segunda a redução de custos e do risco, pois parte do investimento foi assegurada por aquela companhia aérea.

CAPÍTULO 5

DESTINO MADEIRA

1. INTRODUÇÃO

O turismo envolve a movimentação de pessoas e por conseguinte a relação entre os transportes e o desenvolvimento do turismo é de extrema relevância. Infra-estruturas adequadas e acesso aos mercados geradores são dos requisitos mais importantes para a evolução de qualquer destino. Isto torna-se ainda mais evidente para as regiões insulares, dependentes essencialmente do transporte aéreo para garantir a sua acessibilidade.

Neste capítulo, após a identificação da relevância do sector de transporte aéreo para as regiões insulares, aborda-se a envolvente económico-financeira das companhias aéreas portuguesas. Seguidamente apresentam-se as companhias aéreas portuguesas a operar para a Região Autónoma da Madeira. Por último, exhibe-se um caso prático que tem como objectivo identificar os factores determinantes na definição de uma estratégia.

2. AS REGIÕES INSULARES

A situação de isolamento e natureza remota das regiões turísticas insulares significa que os transportes aéreos desempenham um papel determinante para o seu desenvolvimento, pois dele dependem para aceder aos mercados geradores de turismo.

O transporte aéreo contribuiu para o desenvolvimento da capacidade e para a emergência de novos destinos turísticos. Por outro lado, a procura do turismo estimula o rápido desenvolvimento do transporte aéreo. Na realidade ambos os sectores são influenciados da mesma forma pelos ciclos da actividade turística, no entanto, nem sempre os interesses seguidos por um correspondem aos interesses seguidos pelo outro.

É essencial que se tome em consideração a importância de proporcionar, manter e complementar as ligações aéreas com os mercados geradores de turismo, de molde a assegurar uma acessibilidade permanente e sustentar a indústria de turismo da região. Assim, torna-se decisivo aproximar as políticas de transporte aéreo das necessidades e das políticas de turismo.

A evolução do sector de transporte aéreo no âmbito da liberalização e de uma maior competitividade trará benefícios aos destinos insulares, porquanto aumentará a sua acessibilidade e conseqüentemente a procura.

3. ANÁLISE DA CONJUNTURA

As esperanças entendidas quanto ao início de uma recuperação económica durante o final do ano de 2001 e, de uma forma mais intensa, no primeiro trimestre de 2002, induzidas pelos comportamentos das relações comerciais e da produção industrial em alguns pontos do globo, cederam lugar a grandes incertezas, acabando o ano de 2002 por se caracterizar pela evolução desfavorável da envolvente macro-económica internacional.

Em consequência, assistiu-se à redução dos níveis de tráfego para valores próximos aos registados em 1999, verificando-se a diminuição de transportadoras a operar no mercado e uma redução significativa da estrutura tarifária e das redes de operação em mercados em situação de maturidade.

Fruto dos ataques terroristas de Setembro de 2001, as companhias aéreas tiveram de adoptar seguros com maior exigência de risco, tais como a responsabilidade perante terceiros, pessoas e edifícios. Os custos dos prémios de seguros regulares de passageiros e de cascos aumentaram, contribuindo para o desequilíbrio dos resultados nas empresas. A acrescer a este desequilíbrio, tornou-se obrigatório tomar medidas excepcionais de segurança, com a instalação de portas blindadas no acesso aos *cockpits* na totalidade das aeronaves existentes.

No ano de 2003, a aviação comercial continuou a ser afectada por condições adversas, quer pelo aumento significativo da concorrência, em particular das companhias de baixo custo, quer em consequência de crises em outras regiões do mundo, como a guerra do Iraque e o Síndrome da Pneumonia Atípica SARS, na região Asiática.

Capítulo 5: Destino Madeira

Na Europa, o fenómeno das companhias de baixo custo tornou-se bastante relevante, passando a constituir uma ameaça para as companhias aéreas tradicionais, na medida em que a sua política de preço e de serviço induzia ao abaixamento dos preços das tarifas mesmo em mercados adjacentes.

No início do ano de 2003, os níveis de tráfego reflectiram alguns sinais de recuperação e os índices de ocupação continuavam elevados, na sequência de uma consciencialização colectiva da indústria quanto à obrigatoriedade/oportunidade de racionalização da oferta. No entanto, a antevisão do conflito do Médio Oriente provocou o aumento inesperado do preço do petróleo, provocando a retracção do crescimento económico.

Se os anos de 2002 e de 2003 marcaram a aviação comercial pela sucessão de acontecimentos negativos, 2004 ficou assinalado como o ano em que o petróleo conquistou a oportunidade de alcançar um máximo histórico, o que cerceou a prosperidade prevista para a indústria de transporte aéreo. De facto, as previsões mais pessimistas de 2003, apontavam para um máximo do preço de combustível de 42 dólares por barril para o ano de 2004. Na realidade, porém, esse valor veio a atingir um máximo de 54 dólares, ultrapassando, em larga medida, os custos orçamentados pelas companhias aéreas.

Perante a degradação das condições do sector, as estratégias seguidas pelas transportadoras aéreas, nos primeiros anos deste novo milénio, assentaram em fortes planos de redução de pessoal e na contenção dos custos, recorrendo à diminuição da oferta e ao cancelamento das operações de rotas menos rentáveis.

Estas opções obrigaram, em alguns casos, ao estacionamento temporário dos aparelhos, acabando assim por afectar, por seu turno, as empresas construtoras de aeronaves bem como as actividades de desenvolvimento no âmbito da esfera da actividade principal do transporte aéreo, tais como a manutenção das frotas e o serviço de assistência em escala.

As companhias aéreas tradicionais europeias alteraram, ainda, as suas políticas de preço e de serviço, compelidas pelas suas concorrentes de baixo custo, tendo optado pela redução da tarifa média e repensado todo o serviço de *catering* nos seus voos.

4. AS COMPANHIAS AÉREAS PORTUGUESAS A OPERAR PARA A MADEIRA

4.1. TAP

A TAP, S.A. tem como actividade principal o transporte aéreo, compreendendo a unidade de negócio de transporte aéreo, a unidade de negócio de manutenção e engenharia e a unidade de negócio de serviços. A companhia participa, ainda, em actividades complementares à sua actividade principal.

A sua missão "terá como foco o serviço de transporte aéreo e actividades afins, visando constantemente o retorno para os seus investidores e a liderança no nicho de mercado em que actuar. Oferecerá aos seus clientes um produto de qualidade, sendo sempre a melhor opção para quem utilizar os seus serviços e a melhor empresa para se trabalhar. Actuará consciente do seu compromisso com a sociedade e com o meio ambiente" (TAP, 2002: 11).

A TAP formulou a sua estratégia com base numa filosofia de mudança sustentada, com vista a alcançar um crescimento assente num esforço de reestruturação organizativa, no estabelecimento de alianças internas e na adesão a uma aliança global, criando as condições adequadas para a entrada de novos accionistas e para a criação de valor.

A estratégia prosseguida pela TAP concentrou-se na melhoria contínua da qualidade do produto e atendimento oferecidos ao cliente e nos ganhos de eficiência obtidos com o redesenho e crescente flexibilidade da sua rede, assente na cada vez maior articulação entre os sectores de médio e longo curso à partida do *hub* da companhia em Lisboa. Com uma estratégia de *hub* bem sucedida, a transportadora disponibiliza uma oferta do maior número de ligações no menor espaço de tempo possível.

Evidenciaram-se a flexibilidade e a rapidez de resposta como factores chave da estratégia desenvolvida. A empresa procurou oferecer um produto competitivo e manter uma posição de mercado sustentável, capitalizando através da procura de tráfego local, complementada com o tráfego de ligação.

Foi assumido como objectivo da TAP ser uma empresa líder em atendimento. Estabeleceram-se, ainda, os objectivos de maximizar a eficiência da rede, utilizando a

Capítulo 5: Destino Madeira

capacidade instalada em aviões e pessoal, de forma a gerar um maior volume de receita e a atingir um segmento de mercado que permitisse a melhoria da tarifa média.

A empresa mantém uma forte ligação a Portugal, atitude que corresponde ao nicho de mercado onde a sua posição competitiva é mais sustentada, operando em complementaridade com uma ampla interligação a uma rede global, através de uma boa articulação com as suas parcerias em código repartido.

No exercício de 2002, a empresa deu continuidade ao programa de remodelação das aeronaves, passando a ser detentora da grande maioria dos aparelhos com que opera. De referir, ainda, que a transportadora prosseguiu a linha de orientação de adquirir modelos pertencentes a uma única família de aeronaves, o que permitiu a obtenção de ganhos directos consideráveis.

Em 2003 foi dada prioridade ao reposicionamento da actividade, com vista ao desenvolvimento de estratégias regionais. Numa perspectiva de ganho de dimensão internacional, a empresa prosseguiu uma política de alianças, fusões e aquisições, justificando que o transporte aéreo apresenta características de negócio de escala. Estabeleceu com as companhias aéreas portuguesas parcerias de cooperação, nomeadamente na cisão do serviço de assistência em escala da PGA - Portugália Airlines (PGA) com a empresa do Grupo TAP, SPdH - Serviços Portugueses de *Handling* e ainda o alargamento do acordo de código repartido. A nível europeu foi também estabelecido um acordo de código repartido com a empresa ferroviária alemã *Deutsche Bahn* em percursos operados na Alemanha, por esta empresa.

O exercício de 2004 foi marcado por um evento de grande alcance estratégico para a TAP: a adesão da companhia aérea à *Star Alliance*. A transportadora passou a estabelecer acordos internacionais com as companhias aéreas pertencentes a este grupo em detrimento de outras. Por esta razão foi desactivado o acordo com a companhia aérea Iberia.

Com a participação da companhia num sistema global, prevê-se o acesso a um novo posicionamento no âmbito da gestão e da actividade, obtendo benefícios de economias de escala, fortalecimento das redes comerciais, potenciação de economias de marketing e de processos de aquisição conjunta.

O plano estratégico a vigorar até 2007, prevê para o Grupo TAP uma estratégia de crescimento sustentado, alicerçada no desenvolvimento de um conjunto de vantagens

competitivas fundamentadas em processos de reestruturação empresarial e controlo de custos; no desenvolvimento de parcerias comerciais internacionais e nacionais.

4.2. PGA - Portugal Airlines

A PGA caracteriza-se por ser uma transportadora regional europeia focalizada nos mercados de Portugal, Espanha, França e Itália e com uma vasta rede de ligações na Europa e Norte de África.

Criada em 1987, por iniciativa da Coopav - Cooperativa de Pilotos da Transconsult - Gabinete de Estudos e Projectos no Sector dos Transportes e do Grupo Espírito Santo, só em 1990 conseguiria iniciar a sua operação, pelos sucessivos atrasos verificados na publicação da lei da liberalização do transporte aéreo.

A transportadora quis, desde o início, oferecer uma excelente performance técnico-operacional, pautada pela pontualidade e fiabilidade, aliada a um serviço de alto nível em terra e a bordo, juntamente com o dinamismo e a simpatia no atendimento por parte de uma jovem equipa.

A companhia aérea optou por se internacionalizar, no entanto, isso apenas viria a acontecer em 1992, altura em que foi publicada a legislação em que era permitido explorar algumas rotas europeias, desde que ainda não operadas por companhias de bandeira. Foram, assim, inaugurados voos regulares para Colónia, Turim e Estrasburgo. Logo em Janeiro de 1993, prosseguiu com os seus projectos de expansão, acrescentando nos anos que se seguiram, as cidades de Madrid, Bruxelas, *Mulhouse*/Basileia, *Hannover* e Estugarda. Em Abril de 1997, reforçando o seu posicionamento como transportadora aérea regional internacionalmente reconhecida, inaugura novos destinos na Península Ibérica e Reino Unido. Consegue, desta forma, uma maior penetração no mercado espanhol, factor decisivo do plano estratégico da companhia.

Prosseguindo a sua estratégia de expansão europeia de forma a oferecer aos seus passageiros uma cada vez mais vasta rede de destinos e outras vantagens de âmbito comercial e operacional, a PGA estabelece, no segundo semestre de 2001, acordos de parceria com a *Spanair* e com a *Air France*.

Capítulo 5: Destino Madeira

Destacam-se, no ano de 2003, a criação de uma ponte aérea em partilha de código com a TAP, nas ligações entre Lisboa e Porto e também o cancelamento das rotas deficitárias na Alemanha (Colónia e Berlim).

A companhia aérea decidiu seguir uma política de redução da oferta no mercado, implicando uma gestão de frota muito restritiva e a nível integrado. Neste mesmo ano, a PGA, com uma participação de 6%, entra no capital social da SPdH - Serviços Portugueses de *Handling*, resultante da autonomização empresarial do serviço de assistência em escala da TAP.

A Portugália viu-se compelida a proceder a uma reestruturação em alguns serviços, apesar de todos os esforços no intuito de alterar os resultados negativos dos exercícios, bem como à redução de efectivos.

Em negociações com a aliança estratégica global *SkyTeam*, a PGA assina, em 2005, acordos de código repartido com a *Air Europa*, com a *KLM* e com a *Alitalia*, alargando o âmbito do acordo com a *Air France*. Estas parcerias estratégicas permitem à empresa oferecer um maior número de destinos e horários na Europa e no Norte de África.

Actualmente é a principal companhia aérea portuguesa a operar na Península Ibérica, sendo responsável por mais de metade dos voos com partida de Portugal Continental para Espanha.

A partir de 12 de Setembro de 2005, a PGA passou a voar entre Lisboa e Funchal com dois voos diários. O assinalável crescimento da procura e venda de bilhetes para a Madeira em várias cidades europeias, para onde a transportadora voa, foi um dos factores que contribuíram para a inauguração desta rota.

Nestes dois últimos anos, os resultados foram afectados pelo aumento do combustível e pela redução da tarifa média. No entanto, registou-se um aumento de cerca de 15% dos proveitos totais da actividade, em relação a 2003, devido ao aumento do número de passageiros (um acréscimo de 19,7% para o mesmo período) e uma melhoria no coeficiente de ocupação (um crescimento na ordem dos 2,5%). Esta melhoria de produtividade é atribuída ao aumento da penetração nos mercados europeus e em Portugal.

Tendo iniciado a sua operação com apenas dois aparelhos, na actualidade a PGA conta com uma frota de 17 aviões.

4.3. SATA

Perceber a evolução da empresa e as suas operações, passa sempre por compreender os constrangimentos da insularidade e as prioridades que sempre nortearam os objectivos da companhia.

A transportadora aérea SATA Internacional foi estabelecida em 1998, com o objectivo de assumir e desenvolver as operações com aviões a jacto que vinham a ser asseguradas pela SATA Air Açores, desde Novembro de 1995.

A missão desta companhia aérea é "prestar com qualidade serviços relacionados com o transporte aéreo, cumprindo obrigações de serviço público relevantes para o mercado regional, ocupando de forma sustentada todos os segmentos de mercado que criem oportunidades de negócio, numa perspectiva orientada para a satisfação do cliente e para a viabilidade económica e financeira da empresa" (SATA, 2004: 18).

4.4. Air Luxor

A Air Luxor é uma companhia de aviação privada portuguesa fundada em 14 de Dezembro de 1988, pela família Mirpuri, que com a liberalização do sector de transporte aéreo na Europa, decidiu apresentar-se no segmento de mercado executivo de elevada qualidade.

Em 1997 inicia operações no segmento de mercado de voos não regulares, *charter*, para em 2001 dar início às operações no segmento de transporte aéreo regular, com o início da rota do Funchal.

Para além da sua área de negócios principal, o transporte aéreo de passageiros e carga, a transportadora desenvolve outros negócios derivados autónomos, como a carga aérea, a manutenção de aparelhos e o desenvolvimento, operação e gestão de terminais aeroportuários. A Air Luxor é líder no segmento de mercado dos *charter* no mercado português.

Tem como missão "desenvolver e expandir a actividade na indústria do transporte. Proporcionar retorno ao investimento dos accionistas através de uma gestão eficiente.

Proporcionar a todos os funcionários um local de trabalho de qualidade, seguro, justo e em igualdade de oportunidades. Prevenir os impactos atmosféricos negativos causados pelo funcionamento dos aviões. Contribuir perante a sociedade, através do pagamento de impostos e oferecendo um serviço de transporte eficiente." (Air Luxor, 2003: 37).

É objectivo da companhia aérea aumentar a rentabilidade económica, a manutenção dos actuais padrões de qualidade e o privilégio de servir cada vez um maior número de passageiros.

A nível operacional, as prioridades continuam a assentar nos valores da segurança de voo e numa preocupação crescente pela qualidade do serviço prestado aos seus passageiros. A empresa aumentou a sua actividade quer através da aposta em novas rotas regulares, quer na dinamização dos negócios de fretamento, tendo como clientes operadores turísticos nacionais e internacionais, bem como outros transportadores aéreos.

5. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS

5.1. Caracterização Sócio-Demográfica dos Inquiridos

No Gráfico 5.1 ilustram-se o nível etário, o nível literário, o nível hierárquico, o género bem como a nacionalidade dos inquiridos. Destes 67% têm mais de 54 anos e 33% entre 44 e 53 anos. A formação dos inquiridos divide-se equitativamente por 12º ano, licenciatura e mestrado, ocupando na mesma proporção funções de quadro médio, quadro superior e administrador. Os inquiridos foram na sua totalidade indivíduos do género masculino, em que 75% tem nacionalidade portuguesa e 25% nacionalidade brasileira, pelo facto de um dos inquiridos ter dupla nacionalidade.

Capítulo 5: Destino Madeira

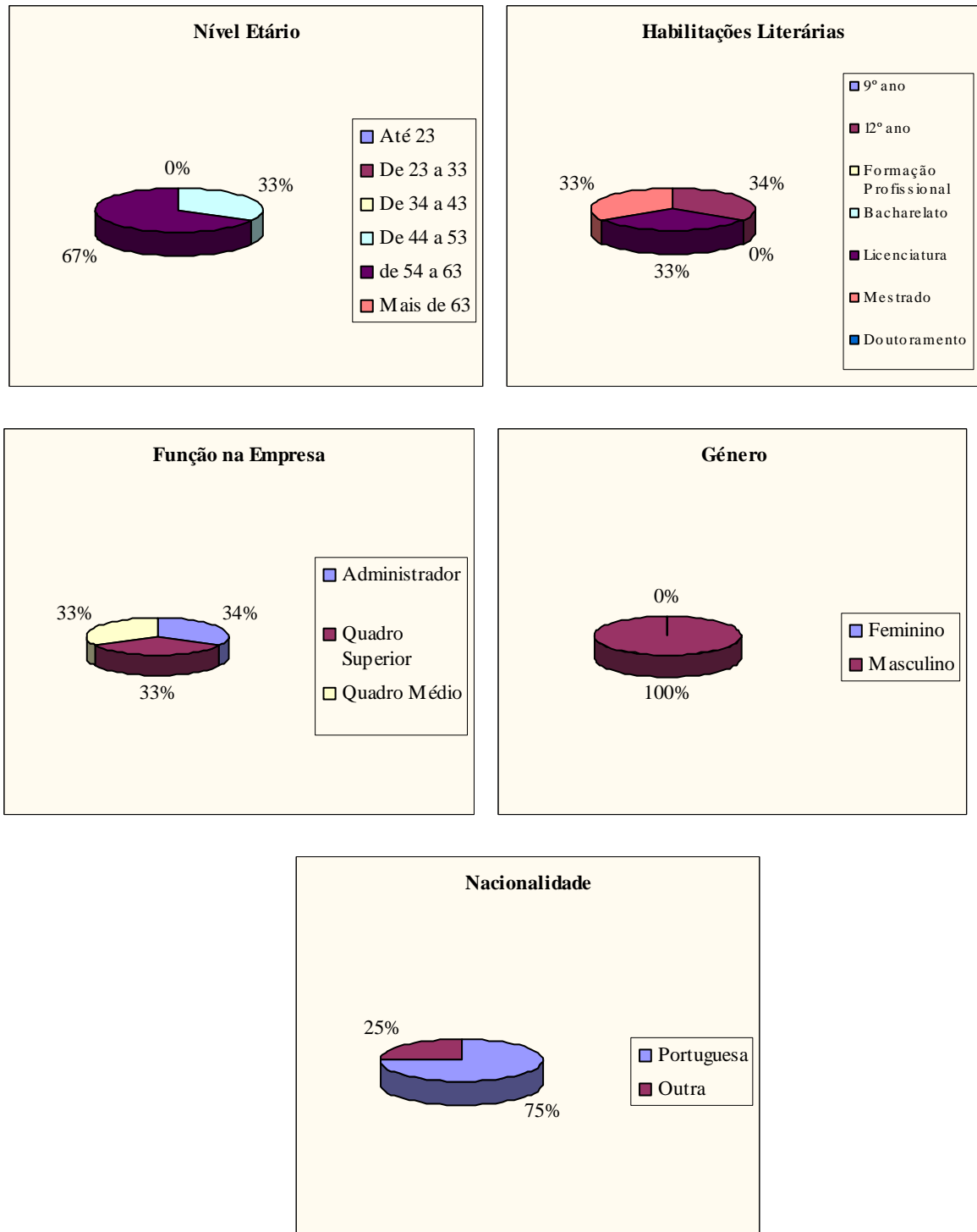


Gráfico 5.1 - Nível Etário, Habilitações Literárias, Função na Empresa, Género e Nacionalidade dos Inquiridos.

5.2. Caracterização das Companhias Aéreas Portuguesas

Capítulo 5: Destino Madeira

Com a informação facultada pelas empresas, através dos seus Relatórios de Gestão e Contas e outro tipo de documentação e esclarecimentos, foi possível obter a caracterização das companhias aéreas portuguesas, nomeadamente o número de passageiros transportados, o coeficiente de ocupação, os resultados líquidos apurados, o pessoal activo, a composição da frota, as horas de voo e a pontualidade na partida.

Apesar dos esforços envidados não foi possível obter dados para todos os itens enunciados em relação às companhias aéreas Air Luxor e SATA.

No Gráfico 5.2 temos que as companhias têm registado um crescimento regular no número de passageiros, à excepção da transportadora PGA - Portugália Airlines para o ano de 2003. A companhia aérea TAP distancia-se das outras, mantendo uma posição de liderança difícil de alcançar.

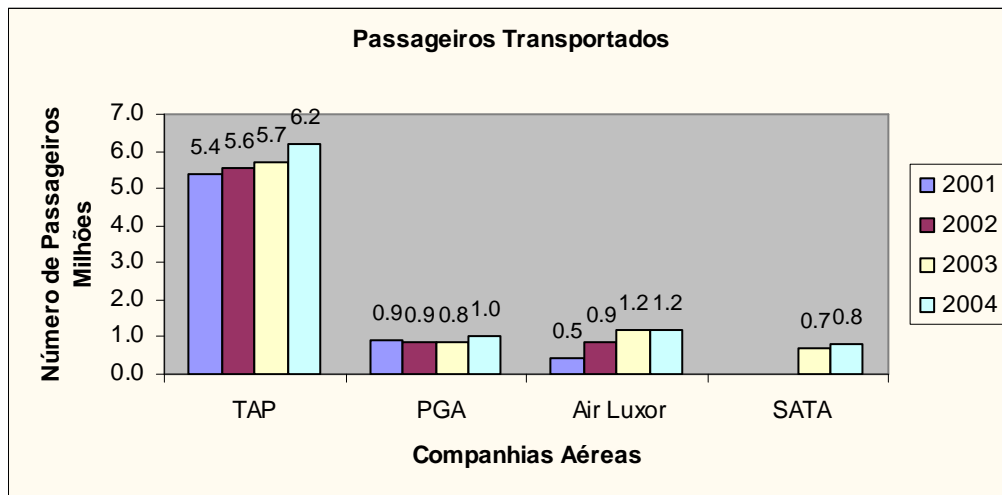


Gráfico 5.2 - Número de Passageiros Transportados por Companhia Aérea.

Os níveis do coeficiente de ocupação são semelhantes à evolução apresentada para os passageiros transportados, onde novamente se regista um ligeiro decréscimo na performance da companhia PGA, para o ano de 2003. De referir que as companhias apresentam níveis próximos de resultados, apesar da transportadora TAP ser uma outra vez líder, conforme se poderá verificar no Gráfico 5.3.

Capítulo 5: Destino Madeira

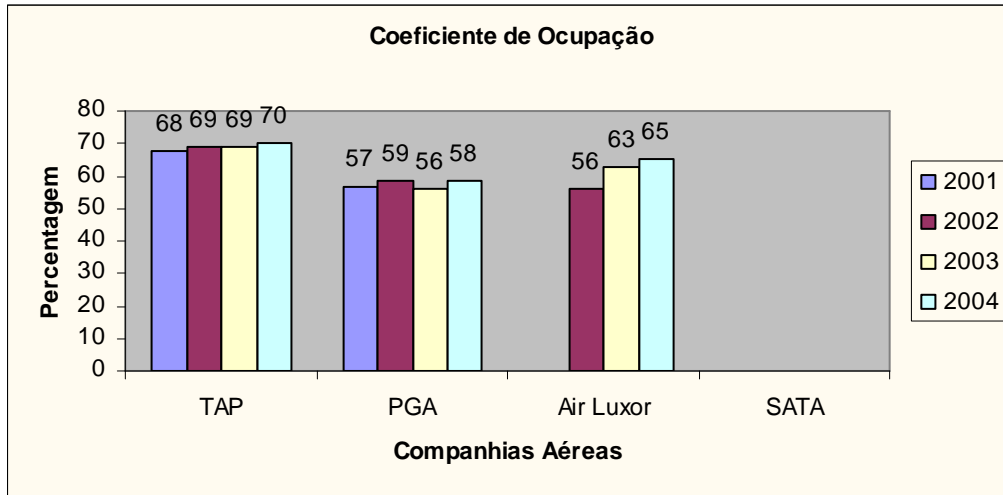


Gráfico 5.3 - Coeficiente de Ocupação por Companhia Aérea.

Em termos de resultados líquidos as companhias aéreas apresentam um conjunto variado de situações documentadas no Gráfico 5.4. A TAP tem uma evolução notável até 2003, decaindo em 2004, sendo uma das causas a subida drástica do preço do petróleo. Já a companhia aérea PGA não registou qualquer ano de forma positiva e as restantes transportadoras apresentam resultados positivos, ainda que não muito elevados.

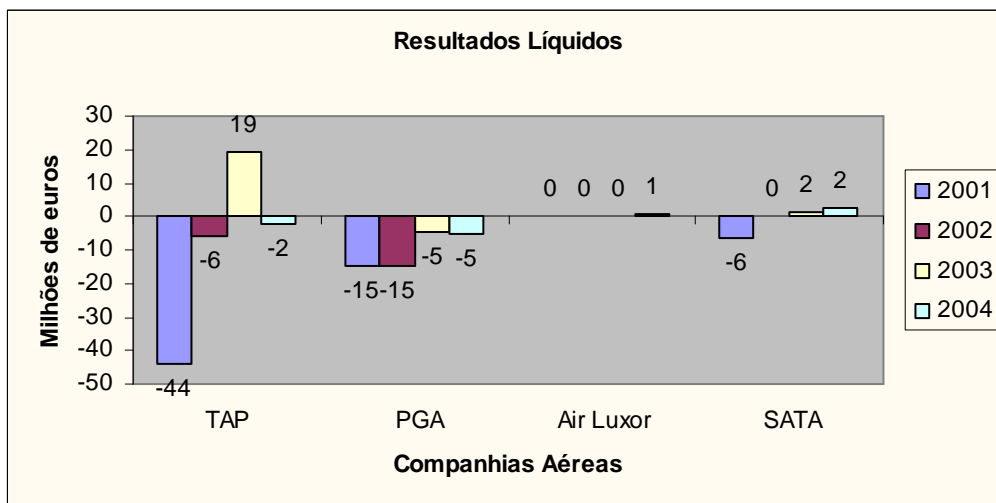


Gráfico 5.4 - Resultados Líquidos Apurados por Companhia Aérea.

Pelo que é demonstrado no Gráfico 5.5, tendencialmente as companhias têm reduzido o número de pessoal afecto ao serviço, embora se verifique uma ligeiríssima variação positiva nas transportadoras PGA, Air Luxor e SATA, para o ano de 2004.

Capítulo 5: Destino Madeira

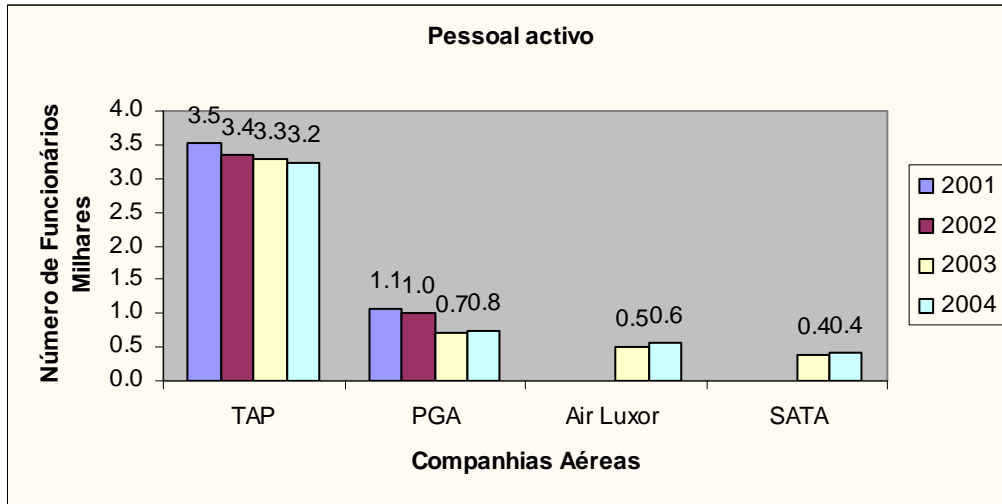


Gráfico 5.5 - Número de Funcionários por Companhia Aérea.

Novamente a liderar, apresenta-se a companhia TAP, assinalando um aumento do número de aeronaves ao serviço. As restantes companhias, com uma dimensão bastante inferior, apresentam alguma variação ao longo dos anos, registando a PGA um decréscimo para o ano de 2003. O Gráfico 5.6 evidencia a evolução da composição da frota das companhias aéreas em questão.

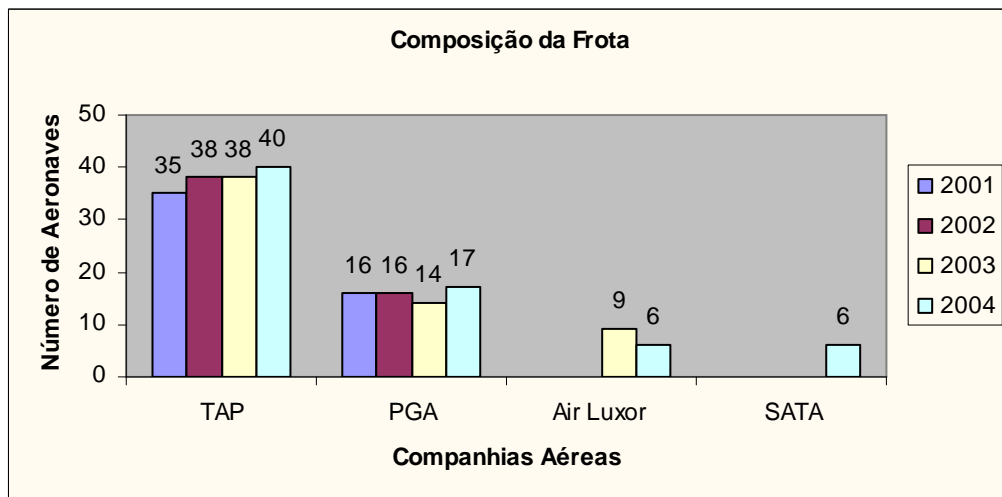


Gráfico 5.6 - Composição da Frota por Companhia Aérea.

A evolução do número de horas de voo realizadas pelas companhias aéreas é semelhante aos resultados obtidos para os passageiros transportados, conforme se ilustra no Gráfico 5.7.

Capítulo 5: Destino Madeira

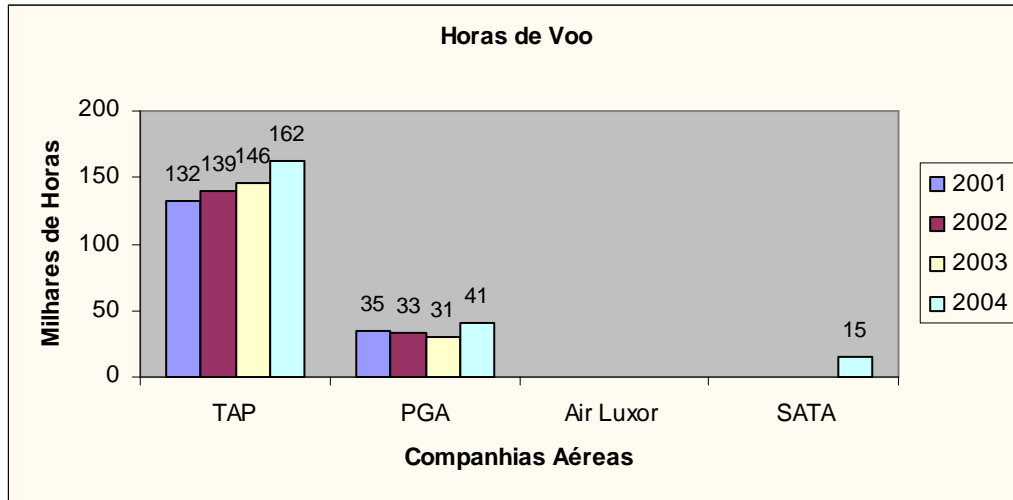


Gráfico 5.7 - Horas de Voo realizadas por Companhia Aérea.

A pontualidade na partida, que engloba voos com atrasos até 15 minutos, tem sido mais ou menos constante nos voos da TAP, correspondendo a cerca de 80% do total dos seus voos. A companhia aérea PGA tem tido um crescimento ao nível da pontualidade dos voos, passando de 69% para 86% da totalidade dos seus voos, conforme se mostra no Gráfico 5.8.

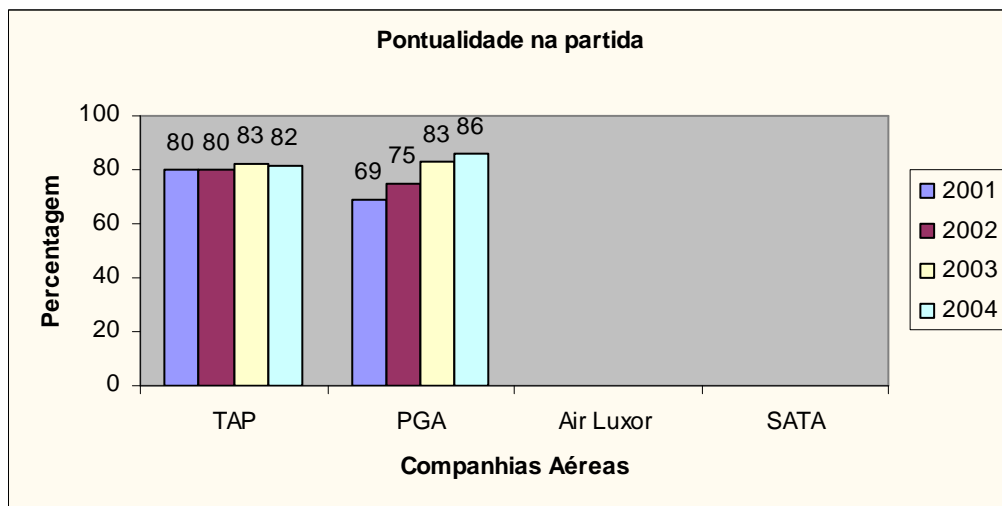


Gráfico 5.8 - Pontualidade na Partida por Companhia Aérea.

No Gráfico 5.9 verifica-se a utilização média diária das aeronaves das companhias aéreas. A TAP regista uma evolução positiva, enquanto que a PGA, apresenta uma leve oscilação em 2003, à semelhança de outros resultados apresentados anteriormente.

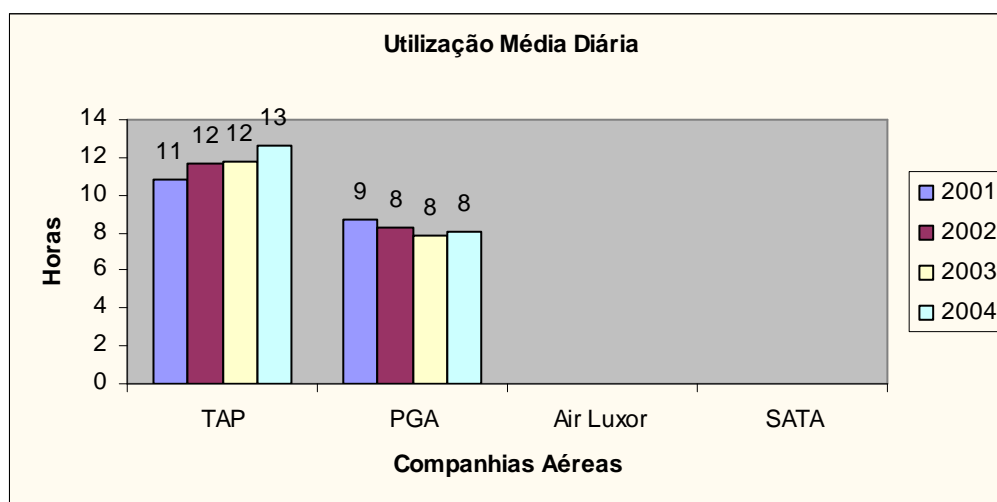


Gráfico 5.9 - Utilização Média Diária por Companhia Aérea.

5.3. Factores Determinantes na Definição da Estratégia

As entrevistas (ANEXO A) realizadas às companhias aéreas portuguesas a operar na Madeira, permitem determinar as variáveis com maior relevância a considerar no âmbito da estratégia e os factores determinantes na sua definição.

Apesar de todos os esforços envidados até ao último momento, não foi possível conduzir as entrevistas a duas das transportadoras aéreas, pelo que a análise seguinte é baseada na informação a partir das entrevistas conduzidas nas companhias aéreas TAP e PGA e toda a informação complementada através de correspondência por correio electrónico.

Seguidamente apresenta-se a análise comparativa dos dados recolhidos em ambas as empresas, baseados no inquérito realizado para as entrevistas, designando-se a transportadora aérea TAP, por companhia A e a transportadora aérea PGA, por companhia B.

Importância da estratégia

Questão 1 - Que importância assume a estratégia na sua companhia aérea?

Considerada como uma das actividades mais importantes, senão a mais importante para a companhia aérea A, dado que é necessário actuar a longo prazo, ajustando a visão a

partir dos acontecimentos. Considerada pela companhia B como uma forma fundamental de chegar ao passageiro, disponibilizando a melhor informação possível bem como conseguir construir a melhor tarifa média para oferecer ao mercado.

Missão e vocação

Questão 2 - Qual a missão e a vocação da sua companhia aérea?

Ambas as companhias focam a sua missão no serviço de transporte aéreo e na prestação de um serviço de qualidade. A companhia B, no entanto, centra a sua actuação nos mercados de Portugal, Espanha, França e Itália, enquanto a companhia A não refere os mercados onde pretende operar, mas menciona aspira ser líder no nicho de mercado que decidir actuar.

Enquanto que a companhia A evidencia a sua preocupação para com a sociedade e com o meio ambiente, não descurando o retorno aos investidores, a companhia B complementa a sua missão com a definição do seu produto: segurança; pontualidade; imagem de qualidade; frequência; horário; distribuição agressiva; voos *non-stop*; programas de fidelização; *catering*; relação personalizada com o cliente.

Objectivos da estratégia

Questão 3 - Quais os objectivos da estratégia?

Os objectivos são algo distintos para cada uma das transportadoras: posicionar os aviões, definir para onde vão operar, com que intensidade, tendo por base os fluxos de passageiros, para a companhia A; maximizar a utilização dos seus recursos (aviões), apostando num serviço diferenciado e conseguindo dar maior valor aos accionistas, para a companhia B.

Estratégia e missão

Questão 4 - Como incorpora a estratégia na missão da sua companhia aérea?

Ambas as companhias afirmam que não poderia ser considerada a estratégia sem estar ligada à missão que constitui a empresa.

Participação dos departamentos

Questão 5 - Na definição da estratégia quais os departamentos que normalmente estão envolvidos?

São considerados os departamentos de planeamento e financeiro, para a companhia A e numa primeira fase. Na companhia B o processo de definição da estratégia envolve os departamentos de operações, financeiro, comercial, recursos humanos, manutenção e jurídico.

Níveis hierárquicos

Questão 6 - Quais os níveis hierárquicos que colaboram na definição?

É reconhecido que o processo envolve os dirigentes máximos da organização, no entanto existe a especificidade de a companhia A englobar os corpos técnicos de assessoria aos directores, enquanto que a companhia B abrange o responsável pela manutenção, um representante do seu departamento jurídico e um representante do seu departamento de recursos humanos.

Colaboração

Questão 7 - Em que moldes colaboram os funcionários envolvidos?

As companhias aéreas consideram fundamental que todos os funcionários se sintam envolvidos, percebam os objectivos que a empresa pretende prosseguir e tomem parte integrante na implementação da estratégia, pois cada um terá de desempenhar bem o seu papel.

Comunicação interna

Questão 8 - De que forma é comunicada a estratégia a nível interno?

Alguma comunicação é realizada de forma informal ou através da página da intranet, do jornal da transportadora e mesmo pelo presidente da companhia B.

A companhia A recorre às reuniões plenárias com os quadros da empresa, abertas ao debate, reuniões em refeitório abertas a toda a organização, *newsletters*, e jornal da

empresa, necessário para ir dando informação sobre o desenvolvimento dos planos de acção propostos. Recorre, ainda, às palestras, sempre que é apresentado um novo ciclo para a empresa. Estas palestras incluem formação e apresentação do novo programa pelos administradores, a fim de dar uma visão global da organização e do modo como a nova estratégia envolve todos os seus membros e por isso deve ser entendida e seguida por todos.

Comunicação Externa

Questão 9 - De que forma é comunicada a estratégia a nível externo?

A comunicação externa está a cargo dos Directores Gerais, em função do assunto e da entidade. É da incumbência do Presidente as entrevistas a realizar aos órgãos de comunicação social. Para além destes pontos, a companhia B aposta fortemente na comunicação tida com os seus clientes e com os agentes de viagens, com quem tem um contacto permanente.

Sendo a companhia A assunto de primeira página de jornal e não de página económica, identificou como uma prioridade a relação a desenvolver com os órgãos de comunicação social, pretendendo dar conhecimento dos elementos que envolvem o sector de transporte aéreo. A influência exercida pela comunicação social é não só ao nível do grande público, como também é sentida pelos membros da organização, o que se irá reflectir na sua forma de actuar. Assim, a companhia A preocupa-se em informar de forma transparente, organizada e constante os meios de comunicação social.

A comunicação externa é também realizada recorrendo aos formadores de opinião, não só dos meios de comunicação social, mas de outros sectores com relevância para a organização, convidados para almoços na própria empresa, em que se pretende esclarecer e divulgar informação e ao mesmo tempo ter feedback do mercado em relação à companhia A.

Apesar do jornal interno da companhia A não ter como objectivo a comunicação com o exterior, na realidade percebeu-se que as notícias trazidas neste geravam matéria para a imprensa em geral, o que exigiu à empresa uma maior atenção quanto ao seu conteúdo.

Factores com influência na estratégia

Questão 10 - Quais os factores que influenciam a definição da estratégia?

Foram identificados como factores a capacidade para atrair clientes para a companhia aérea; determinação das necessidades do mercado; competitividade dos preços; conhecimento profundo do ambiente competitivo; capacidade de resposta às mudanças do ambiente competitivo; identificação dos mercados alvo.

A acrescentar também foram referidas as variáveis macroambientais, como o crescimento da economia mundial e outras variáveis como o preço de matérias-primas, as mudanças na indústria e nos modelos de negócio.

Peso do ambiente competitivo

Questão 11- Que peso é atribuído ao ambiente competitivo?

É reconhecido que é dos factores com maior peso na definição de uma estratégia.

Peso da evolução do mercado

Questão 12 - Que peso é atribuído à evolução do mercado?

Igualmente significativo, pois é necessário ir auditando o comportamento dos mercados, a cota da empresa e a relação com a capacidade oferecida, sendo imprescindível ajustar as estratégias sempre que se justifique.

Alianças estratégicas

Questão 13 - A definição das estratégias é afectada pelo facto de pertencerem a uma aliança de companhias aéreas?

De reconhecida importância, potenciando as capacidades da empresa pelos acordos de código repartido que são celebrados.

As políticas da empresa em matéria de rotas e tarifas são influenciadas pelo grupo de alianças estratégico a que se pertence bem como alguns requisitos do produto. Esta influência não será tida no sentido restritivo, pois poderá continuar a operar para alguns mercados como empresas concorrentes, apesar de pertencerem ao mesmo grupo, mas no

sentido de ter aumentado a sua força de vendas, a possibilidade de penetração em novos mercados, fidelizar o cliente e racionalização de custos e capacidade de negociação, ou seja, economias de escala, por fazer parte de uma aliança estratégica.

Segmentos

Questão 14 - Quais os segmentos de mercado que a companhia serve?

Os segmentos principais de ambas as companhias são o de negócios e o de turismo, se bem que em ordem inversa no grau de importância. A companhia B serve principalmente o segmento de negócios, dependendo naturalmente de qual o mercado que está a operar; a companhia A serve principalmente o segmento de turismo, com particular incidência para o mercado da imigração, ligado aos países da diáspora portuguesa.

Mercados

Questão 15 - Quais os cinco principais mercados da companhia?

Os cinco principais mercados da companhia B são o nacional, Espanha, França, Itália e Holanda, consequência, em parte, dos acordos de código repartido que tem celebrado com as transportadoras pertencentes à aliança estratégica *SkyTeam*.

A companhia A regista como mercados principais a Madeira, França, Espanha, Brasil e Itália.

Coefficiente de ocupação

Questão 16 - Qual o coeficiente de ocupação da companhia?

Com níveis bastante distintos entre as companhias aéreas, o coeficiente de ocupação variou, em 2004, entre 58,3%, para a companhia B e 70,3%, para a companhia A.

Coefficiente de ocupação para a Madeira

Questão 17 - Qual o coeficiente de ocupação da companhia para a Madeira?

Capítulo 5: Destino Madeira

A companhia B opera há menos de um ano para a Madeira, tendo iniciado a sua operação com um coeficiente aproximado de 40%, evoluindo no presente para cerca de 80%.

A companhia A, no ano de 2004, registou um coeficiente de ocupação de 68,2%, ligeiramente abaixo do registo médio total da companhia.

Passageiros transportados

Questão 18 - Quantos passageiros transporta por ano?

Em 2004, verificou-se um número de cerca de um milhão de passageiros para a companhia B e cerca de seis milhões para a companhia A.

Passageiros transportados para a Madeira

Questão 19 - Quantos passageiros transporta por ano para a Madeira?

A companhia B iniciou a sua operação há menos de um ano para a Madeira. A companhia A transportou 1,190 milhões de passageiros, em 2004, representando cerca de 19% do total de passageiros transportados.

Destino Madeira

Questão 20 - O destino Madeira é considerado um destino maduro. Continua a ser atractivo?

No início da operação da companhia B não estava a ser atractivo, no entanto, neste momento é um destino interessante, considerando a perspectiva de crescimento. Para a companhia A, com um maior período de operação para este mercado, é considerado um destino importante, pois tem muito volume, representando cerca de 12% do total dos voos operados pela transportadora.

Factores para o destino Madeira

Questão 21 - Quais os factores que levam a considerar o destino Madeira na estratégia?

Capítulo 5: Destino Madeira

Para a companhia B resulta da necessidade das rotas europeias com ligação à aliança global *SkyTeam*, pois não existem voos operados para a Madeira com qualquer uma das companhias pertencentes a esta aliança; ser alternativa dentro das companhias aéreas portuguesas a operar para este destino.

Para a companhia A pelo destino ser forçosamente servido por avião, além de ter um volume muito grande, gerando grandes fluxos de passageiros e ser um destino de utilidade pública (apesar de não ser o factor com maior peso).

Ponto a acrescentar

Questão 22 - O que considera importante referir no plano estratégico e ainda não foi mencionado?

Na definição de uma estratégia há, ainda, a considerar as políticas de transporte aéreo, determinadas pelos governos, que poderão condicionar as operações de uma companhia para um determinado destino.

No caso da Madeira, as taxas de aeroporto, que são mais elevadas do que a média dos aeroportos europeus, sendo um factor dissuasor para as companhias que estão a pensar operar para a Região.

A situação económico-financeira envolvente e a relação com o accionista. Este último deverá perceber as mais valias trazidas pelo seu investimento.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

1. INTRODUÇÃO

Enquanto o futuro se mantém desconhecido, a actuação de qualquer empresa deve basear-se nos acontecimentos passados e presentes, observando-os e identificando os elementos chave para o desenvolvimento esperado. As tendências percepcionadas serão suporte para a construção de estratégias consentâneas com as novas exigências do mercado.

Neste capítulo apresentam-se as conclusões baseadas nas hipóteses de investigação, de onde ressalta a identificação de factores decisivos para a definição da estratégia. Recomendam-se alguns pontos para maior aprofundamento do tema e referem-se as possibilidades de outras investigações, relacionadas com este tema.

2. CONCLUSÕES ESPECÍFICAS

As tendências perspectivadas para a ciência e a tecnologia, o desenvolvimento económico, as políticas governamentais, a estrutura sócio-demográfica e os estilos de vida a adoptar irão modelar a actuação das diversas indústrias, compelindo-as a se adaptarem se estas pretenderem assegurar a sua competitividade.

A indústria do turismo é claramente influenciada pelas transformações e mudanças ocorridas, não só nas regiões receptoras mas também nas regiões emissoras, exigindo aos diversos sectores pertencentes a esta indústria resposta adequada às alterações percebidas.

Neste sentido, torna-se fundamental implementar uma gestão que incida na avaliação sistemática e coordenada do meio, de forma a garantir a adequação do produto às

Capítulo 6: Conclusões e Recomendações

necessidades do mercado. A análise estratégica, recorrendo à análise da indústria e à análise interna da empresa, é uma ferramenta essencial para a tomada de decisões estratégicas, por parte dos gestores de qualquer organização.

Este trabalho de investigação permitiu identificar os elementos chave na formulação da estratégia. Após a análise da revisão da bibliografia e dos resultados das entrevistas é possível verificar a veracidade das hipóteses teóricas e práticas formuladas no início deste trabalho de investigação:

Hipótese 1: Os factores determinantes na definição da estratégia de uma companhia aérea são de ordem económica, tecnológica, política, sócio-demográfica.

Resposta: Confirma-se a veracidade da hipótese 1. Da pesquisa efectuada resulta que o sector de transporte aéreo é grandemente influenciado pela conjuntura macro-ambiental que o envolve, por concorrerem directamente para a sua performance financeira e indirectamente, pois agem sobre os fluxos de passageiros. Estes elementos ditarão à empresa a necessidade de reduzir ou aumentar a sua operação, consoante o ciclo económico e o ciclo do sector de aviação do momento.

Hipótese 2: Os factores determinantes na definição da estratégia de uma companhia aérea dependem essencialmente dos destinos turísticos.

Resposta: Não se confirma a veracidade da hipótese 2. Apesar do destino turístico ser um elemento fundamental para a estratégia das companhias aéreas, não será o factor com maior relevância, pois este poderá oferecer condições de recepção suficientes para a captação de turistas, no entanto, as condições macro-ambientais não proporcionarem às companhias aéreas a possibilidade de estabelecerem essa operação. É percebido pelas transportadoras que a sua performance depende mais dos mercados emissores e das suas tendências de evolução, do que dos mercados receptores.

3. CONCLUSÃO GERAL

As conclusões específicas baseadas nas hipóteses de investigação contribuem para um melhor conhecimento da estratégia, enquanto elemento chave para o sucesso de uma empresa e simplificadora da tomada de decisão.

Capítulo 6: Conclusões e Recomendações

De facto o próprio processo de formulação da estratégia permite aos gestores um maior entendimento do meio envolvente e das suas implicações e possibilita uma maior visão pela partilha de pareceres.

Contribuiu, ainda, para identificar os critérios de decisão que garantem a formulação de uma estratégia adequada à situação do mercado e, conseqüentemente, uma maior competitividade da empresa.

Na realidade, para que as empresas sejam competitivas, num mercado altamente concorrencial e selectivo, é fundamental que as suas decisões tenham por base um padrão que lhes confira coerência.

No sector de transporte aéreo, a estratégia assume um papel determinante, essencialmente pelo facto de as companhias aéreas desenvolverem a sua acção no longo prazo, resultando daí a necessidade de se analisar periodicamente a evolução do meio, tanto a nível de macro-meio como de micro-meio ambiente. Neste âmbito, destaca-se o ambiente competitivo, que tem sofrido alteração ao longo dos anos, pela emergência de novos tipos de negócio, ao mesmo tempo que se modificaram as relações entre os competidores. Assiste-se à intensificação da cooperação entre companhias aéreas, formando grupos de alianças com objectivos comuns.

Em suma, é agora mais evidente que a formulação da estratégia de uma transportadora aérea depende em boa medida das condições económico-financeiras que a envolvem, bem como questões políticas de transporte aéreo, nomeadamente de eliminação de barreiras no acesso aos mercados, da caracterização sócio-demográfica dos mercados emissores e das políticas definidas pelos parceiros das alianças estratégicas, não descurando o ambiente competitivo em geral.

4. RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista a melhoria do conhecimento da análise estratégica, assim como a eficácia dos instrumentos de avaliação do meio envolvente, numa constante procura de novos modelos e conceitos adequados às circunstâncias do momento, pode-se chamar a atenção para alguns ponto-chave:

Capítulo 6: Conclusões e Recomendações

- a) Elaborar periodicamente, pelo menos uma vez por ano, inquéritos de análise dos factores determinantes na definição da estratégia, para as companhias aéreas a operar em Portugal, identificando as modificações nos padrões de análise;
- b) Elaborar inquéritos aos funcionários, com o objectivo de perceber em que medida os critérios de decisão são do seu conhecimento e qual a implicação no seu desempenho e na qualidade do serviço.

5. FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Tendo como base este trabalho, poderão ser realizadas outras investigações nesta área, nomeadamente ao nível de:

- a) Identificação de factores de influência dos mercados receptores;
- b) Impacto das decisões estratégicas das companhias aéreas nos mercados receptores;
- c) Interligação entre as duas fases da estratégia: a formulação e a implementação.

BIBLIOGRAFIA

- About our business*, European Regions Airline Association, 2005- [referência de 9 de Junho de 2005], Disponível na Internet em: <<http://www.eraa.org/whatwedo.htm>>.
- Aeroportos de Portugal, SA, 2006- [referência de 9 de Abril de 2006], Disponível na Internet em: <http://Ana.pt/ANA/Dados Tráfego/2005/Dados_Trafego_2005.htm>.
- Albers, S., Koch, B., Ruff, C., 2005, Strategic alliances between airlines and airports— theoretical assessment and practical evidence in *Journal of Air Transport Management*, 11, 49–58.
- Air Luxor, 2004, *Relatório e Contas*, Air Luxor, Lisboa.
- Air Luxor, 2003, *Relatório e Contas*, Air Luxor, Lisboa.
- Association of European Airlines, 2006- [referência de 9 de Abril de 2006], Disponível na Internet em: <http://www.aea.be/AEAWebsite/Presentation_Tier/Pr_GroupMenuItem.aspx?NodeID=rootMenu402>.
- Beni, M. C., 2003, Passenger Air Transport Tendencies for the Next Years in *Tourism Review*, 58, No 2, 27-28.
- Beting, G., *Star Alliance - a estrela mais brilhante* in *Jetsite* [referência de 15 de Fevereiro de 2006]. Disponível na Internet em: <www.jetsite.com.br/mostra_mkt.asp?codi=27>.
- Bleeke, J., Ernst, D., 1994, Collaborating to compete in Mintzberg, H., Quinn, J. B., Ghoshal, Sumantra, 1998, *The Strategy Process*, Prentice Hall Europe, Reino Unido.
- Boniface, B. G.; Cooper, C., 1994, *The Geography of Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.

- Brueckner, J. K., Pels, E., 2005, European airline mergers, alliance consolidation, and consumer welfare in *Journal of Air Transport Management*, 11, 27–41.
- Bull, A., 1995, *The Economics of Travel and Tourism*, Addison Wesley Longman Australia Pty Ltd, Australia.
- Burton, R., 1995, *Travel Geography*, Addison Wesley Longman Limited, England.
- Citrinot, L., 1998, Challenges and Opportunities for Europe's Airports in *Travel and Tourism Analyst*, 6, 1-21.
- Civil Aviation Authority, 2006, [referência de 8 de Maio de 2006], Disponível na Internet em: <www.caa.co.uk>.
- Coltman, M. M., 1989, *Introduction to Travel and Tourism - An International Approach*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Gilbert, D.; Wanhill, S., 1993, *Tourism Principles and Practice*, Longman Scientific and Technical, England.
- Current Market Outlook*, Boeing, 2006- [referência de 9 de Abril de 2006], Disponível na Internet em <<http://www.boeing.com/commercial/cmo/index.html>>.
- Davidson, R., 1998, *Travel and Tourism in Europe*, Addison Wesley Longman Limited, New York.
- Dennis, N., 2005, Industry consolidation and future airline network structures in Europe in *Journal of Air Transport Management*, 11, 175–183.
- The Function of the Air Transport Market*, Comissão Europeia, 2005- [referência de 9 de Junho de 2005], Disponível na Internet em: <Europa.eu.int/comm/transport/air/rules/studies_en.htm>.
- Freire, A., 1997, *Estratégia: Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.
- French, T., 1997, Global trends in Airline Alliances in *Travel and Tourism Analyst*, 4, 81-101.
- French, T., 1998, Europe's Regional Airlines in *Travel and Tourism Analyst*, 5, 1-18.
- Gillen, D.; Morrison, W. G., 2005, Regulation, competition and network evolution in aviation in *Journal of Air Transport Management*, 11, 161-174.
- Grant, R. M., 2005, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford.

- Gudmundsson, S. V., Oum, T. H., 2005, Airline networks and alliances for strategic performance in *Journal of Air Transport Management*, 11, 125–126.
- Hax, A. C., Majluf, N. S., 1996, *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*, Prentice Hall, New Jersey.
- Iatrou, K., Alamdari, F., 2005, The empirical analysis of the impact of alliances on airline operations in *Journal of Air Transport Management*, 11, 127–134.
- International Air Transport Association, 2005- [referência de 9 de Junho de 2005], Disponível na Internet em: <www.iata.org/index.htm>.
- International Civil Aviation Organization, 2005- [referência de 9 de Junho de 2005], Disponível na Internet em: <www.icao.int/icao/en/m_about.html>.
- Kleymann, B., 2005, The dynamics of multilateral allying: a process perspective on airline alliances in *Journal of Air Transport Management*, 11, 135–147.
- Knorr, A., Arndt, A., 2004, Alliance Strategy and the fall of Swissair: a comment in *Journal of Air Transport Management*, 10, 119-123.
- Lipman, G., 2004, *Liberalized Air Transport and the "low cost" Companies in Europe: What are the consequences for Tourism?*, WTO, Madrid.
- Mason, K. J., 2005, Observations of Fundamental changes in the demand for aviation services in *Journal of Air Transport Management*, 11, 19-25.
- Miltman, A., 1997, The US Airline Industry in *Travel and Tourism Analyst*, 3, 4-21.
- Neoturis - Consultoria em Turismo, 2005, *Análise da realidade dos transportes aéreos da Região Autónoma da Madeira e do Arquipélago de Canárias*, Neoturis, Funchal.
- Oneworld, 2006- [referência de 15 de Fevereiro de 2006]. Disponível na Internet em: <<http://www.oneworld.com/pressroom/releases/details.cfm?ObjectID=6807>>.
- Quinn, J. B., 1980, Strategy for Change, in Mintzberg, H., Quinn, J. B., Ghoshal, Sumantra, 1998, *The Strategy Process*, Prentice Hall Europe, Reino Unido, 5-13.
- Porter, M. E., 1996, What is Strategy in *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro, 61-78.
- Porter, M. E., 1998, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- PGA - Portugal Airlines, 2004, *Relatório e Contas*, PGA, Lisboa.

- PGA - Portugália Airlines, 2003, *Relatório e Contas*, PGA, Lisboa.
- PGA - Portugália Airlines, 2002, *Relatório e Contas*, PGA, Lisboa.
- PGA - Portugália Airlines, 2001, *Relatório e Contas*, PGA, Lisboa.
- Sarmento, M., 2003, *Gestão pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico*, Escolar Editora, Lisboa.
- SATA International, 2004, *Relatório e Contas*, SATA, Ponta Delgada.
- Schnell, M. C. A., 2004, What Determines the Effectiveness of Barriers to Entry in Liberalised Airline Markets? in *Journal of Air Transport Management*, 10, 413-426.
- SkyTeam, 2006- [referência de 21 de Fevereiro de 2006]. Disponível na Internet em: <<http://www.skyteam.com/skyteam>>.
- Staralliance, 2006- [referência de 21 de Fevereiro de 2006]. Disponível na Internet em: <http://www.staralliance.com/star_alliance/star/frame.main.html>.
- TAP SGPS, S.A., 2004, *Relatório e Contas*, TAP, Lisboa.
- TAP SGPS, S.A., 2003, *Relatório e Contas*, TAP, Lisboa.
- TAP, S.A., 2002, *Relatório e Contas*, TAP, Lisboa.
- TAP, S.A., 2001, *Relatório e Contas*, TAP, Lisboa.
- Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., 1995, *Strategic Management: concepts and cases*, Richard Irwin, E.U.A.
- União Europeia. Conselho. *Regulamento (CEE) nº 95/93 do Conselho, de 18 de Janeiro de 1993* - JO nº L014 de 22/01/93 p.001-006, [referência de 9 de Junho de 2005]. Disponível na Internet em: <Europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?Uri_CELEX:31993R0095:PT:HTML>.
- World Tourism Organization, 2004, *Islands and the Challenge of Accessibility*, WTO, Madrid.
- World Tourism Organization, 2001, *Tourism and Air Transport*, WTO, Madrid.
- World Travel and Tourism Council, 2002, *Increasing Mobility, Expanding Infrastructure*, WTTC, London.

1993, *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade, política global de empresa*,
Publicações Dom Quixote, Lda., Lisboa.