

**FUSÃO TAM-LAN: ANÁLISE
ESTRATÉGICA DAS PERSPETIVAS DE
FUTURO PARA A MARCA TAM**

Luís Lisboa de Sousa dos Santos Pedro

Projeto de Mestrado em Gestão

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof.
Catedrático, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

abril 2013

FUSÃO TAM-LAN: ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS PERSPETIVAS DE FUTURO PARA A MARCA TAM

Luís Lisboa de Sousa dos Santos Pedro

- Lombada -

Resumo

No panorama da gestão e, em concreto, da gestão estratégica, as fusões e aquisições surgem como uma ferramenta de crescimento e desenvolvimento operacional largamente utilizada pelos gestores, sendo, também, um fenómeno bastante estudado e aprofundado pela literatura académica e científica.

Este caso de estudo analisou, sob o ponto de vista da estratégia empresarial, a fusão entre as companhias aéreas chilena LAN e brasileira TAM, que deu origem à criação do grupo LATAM Airlines Group. Tratando-se de uma integração horizontal, na qual a TAM é adquirida pela LAN por meio da troca de ações, o objetivo fundamental deste trabalho foi desenvolver as ferramentas de análise estratégica que permitissem perspetivar as opções estratégicas de futuro para a marca TAM e entender qual o impacto que esta operação tem nas suas operações. Para tal, e seguindo a metodologia própria de um caso de estudo, foram colocadas questões pedagógicas, cuja resolução resulta da aplicação de ferramentas de análise estratégica.

Palavras-chave: Fusões e Aquisições, Integração Horizontal, Estratégia Empresarial, Mercado de Aviação Comercial.

Classificação JEL:

G34 - Mergers; Acquisitions; Restructuring; Corporate Governance;

M10 - General (Business Administration).

Abstract

In the management domain and, in particular, the strategic management's stand, mergers and acquisitions are a frequently used tool in order for managers to achieve growth and operational development for their companies, being also a largely and profoundly studied topic by the academic and scientific literature.

In this case study, the merger between the Chilean airline LAN and the Brazilian TAM, which gave origin to the Latam Airlines Group, was studied under the strategic management perspective. Being a horizontal integration type of merger, in which TAM was integrated by LAN through an exchange of shares, the fundamental objective of this study was to develop the strategic management tools that make it possible to debate the future strategic options for the TAM brand and to understand what is the impact in its operations. In order to accomplish these broader goals, and according to the case study methodology, pedagogical questions were raised, whose answer rely on the use of the strategic tools and analysis.

Keywords: Mergers and Acquisitions, Horizontal Integration, Strategic Management, Airline Industry.

JEL Classification System:

G34 - Mergers; Acquisitions; Restructuring; Corporate Governance;

M10 - General (Business Administration).

Agradecimentos

Aos meus pais, que me proporcionaram todas as condições para o sucesso académico e a quem devo tudo.

Ao meu professor e orientador, José Crespo de Carvalho, pela preciosa ajuda na preparação da escrita desta tese e pelo apoio, aconselhamento e crítica durante a sua realização.

Índice

1. Caso.....	1
1.1. Apresentação do Problema	1
1.2. A Indústria de Aviação Comercial.....	2
1.2.1. O Mercado Latino-Americano de Aviação Comercial	4
1.2.1.1. O Crescimento das Economias Regionais	4
1.2.1.2. O Mercado Regional de Aviação Comercial	7
1.2.2. Principais Concorrentes da TAM.....	8
1.2.2.1. Gol – Linhas Aéreas Inteligentes.....	8
1.2.2.2. Azul – Linhas Aéreas Brasileiras.....	8
1.2.2.3. Avianca - Aerovías del Continente Americano	9
1.3. O Grupo LATAM Airlines	10
1.3.1. A Fusão LAN-TAM.....	10
1.3.2. Sinergias resultantes da fusão	12
1.3.3. A LAN Airlines.....	14
1.3.4. A TAM Linhas Aéreas.....	15
1.3.4.1. Fundação e História	15
1.3.4.2. Marca	19
1.3.4.3. Produto.....	20
1.3.4.4. Preço	22
1.3.4.5. Distribuição.....	22
1.3.4.6. Comunicação.....	23
1.3.4.7. Target.....	23
1.3.4.8. Indicadores económicos.....	24
1.4. Recapitulação do Problema.....	25
2. Nota Pedagógica	26
2.1. Público-alvo	26
2.2. Objetivos Pedagógicos.....	26
2.3. Revisão da Literatura	27
2.3.1. Fusões e Aquisições.....	27
2.3.2. Tipos de fusões e aquisições	30
2.3.3. Motivações o objetivos subjacentes à realização de fusões e aquisições	31
2.3.3.1. Sinergias.....	31
2.3.3.2. Diversificação	32

2.3.3.3. Crescimento	32
2.3.3.4. Hipótese de Hubris.....	32
2.3.3.5. Outros motivos económicos.....	34
2.3.3.6. Outros motivos.....	34
2.3.4. Estratégia.....	34
2.3.5. Ferramentas de análise estratégica.....	36
2.3.5.1. Análise Ambiental	37
2.3.5.2. Formulação Estratégica.....	37
2.3.5.3. Implementação estratégica.....	38
2.3.5.4. Avaliação e controlo	39
2.4. Metodologia	40
2.5. Ferramentas de Análise Estratégica	40
2.5.1. Análise externa.....	40
2.5.2. Análise interna	40
2.5.3. Análise externa/interna	41
2.6. Plano de Animação	42
2.7. Questões de Animação.....	43
2.8. Resolução.....	44
2.8.1. Questão 1	44
2.8.1.1. Análise da envolvente externa	44
2.8.1.1.1. Análise PESTE.....	44
2.8.1.1.2. 5 Forças de Porter	45
2.8.1.2. Análise interna	48
2.8.1.2.1. 7 P's de Booms e Bitner.....	48
2.8.1.2.2. 7 S's Mckinsey.....	49
2.8.1.3. Análise externa/interna	51
2.8.1.3.1. Análise SWOT Sistémica	51
2.8.1.3.2. Matriz Ansoff.....	54
2.8.1.3.3. Matriz A.D. Little	55
2.8.2. Questão 2	57
2.8.2.1. Visão	57
2.8.2.2. Missão	57
2.8.2.3. Valores.....	58
2.8.2.4. Vantagens competitivas	58
2.8.2.5. Fatores críticos de sucesso	59

2.8.2.6. Objetivos SMART	59
2.8.3. Questão 3	61
2.8.3.1. Opções estratégicas	61
2.8.3.1.1. Direção estratégica.....	61
2.8.3.1.2. Posição no mercado	61
2.8.3.1.3. Vantagem competitiva	62
2.8.4. Questão 4	63
2.9. Slides de resolução do caso.....	66
2.10. Ilações a retirar do presente caso para a Gestão	71
3. Bibliografia	74
3.1. Livros	74
3.2. Artigos de periódicos em série.....	74
3.3. Artigos em documentos electrónicos	75
4. Anexos	78
4.1. Anexo 1 - Tabelas das 5 Forças de Porter.....	78

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Principais <i>players</i> no mercado latino-americano de aviação comercial	7
Gráfico 2 – Tipos de sinergias	12
Gráfico 3 – Calendarização das sinergias	12
Gráfico 4 – Evolução do resultado líquido da TAM.....	24

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura corporativa do grupo LATAM Airlines	11
Figura 2 – Logótipo atual da TAM.....	20
Figura 3 – Logótipo anterior da TAM	20
Figura 4 – As sete etapas do processo de aquisição de uma empresa.....	28
Figura 5 – Modelo de Wheelen e Hunger das etapas do processo de análise estratégica	36

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Market Outlook da Boeing para o período 2012-2031	4
Tabela 2 - Principais <i>players</i> no mercado brasileiro de aviação comercial.....	9
Tabela 3 - O grupo LATAM Airlines em números (2012).....	11
Tabela 4 - Ganhos com as sinergias.....	13
Tabela 5 – Empresas subsidiárias da LAN	14
Tabela 6 – Empresas do universo TAM	19
Tabela 7 – Evolução das receitas totais da TAM.....	24
Tabela 8 – Evolução do resultado operacional da TAM.....	24

1. Caso

1.1. Apresentação do Problema

Com a fusão entre a companhia aérea chilena LAN e a brasileira TAM, um *player* de dimensão mundial surgiu no mercado de aviação comercial da América Latina, representando 30% do total da capacidade desse mercado - algo que o configura como o maior operador da região, com uma diferença considerável para o segundo maior operador, a Gol, que possui 17% da capacidade deste mercado.

Tratando-se de uma indústria em crescimento na região, muito por força do panorama de desenvolvimento e crescimento económico do Brasil, cuja economia possui um peso e uma importância cada vez maiores a nível mundial, torna-se interessante analisar e entender as implicações da recente tendência para a concentração das empresas de transporte aéreo de passageiros no mercado latino-americano.

É neste contexto que surge a fusão LAN-TAM, sendo sobre esta operação que o caso de estudo se vai debruçar e, em concreto, na análise das possíveis estratégias de futuro para a marca TAM. Com efeito, importa notar que a TAM foi integrada pela LAN, sendo agora uma marca pertencente ao recém criado grupo LATAM. Assim, e tendo como base a estratégia empresarial, foram analisadas as consequências e limitações que a operação tem na marca TAM, bem como o possível caminho estratégico que esta poderá seguir.

1.2. A Indústria de Aviação Comercial

Apesar da recente desaceleração económica a nível mundial, como consequência das crises financeira e económica surgidas no final da primeira década dos anos 2000, a indústria do transporte aéreo comercial continua a ser uma indústria em crescimento e de enorme dimensão. Esta indústria é vital para a sociedade atual pois propicia o crescimento económico, as trocas comerciais, o turismo e o investimento internacional em diferentes regiões do globo. Por este motivo, o transporte aéreo é também uma atividade central na definição do processo de globalização.

As viagens com fins de lazer e com fins económicos cresceram grandemente a nível mundial nas últimas décadas. Deste modo, a construção de aviões cada vez maiores tornou conveniente e acessível, sob ponto de vista económico, as viagens de avião de longa distância e permitiu às pessoas o acesso a novos e diferentes destinos de lazer. Os governos dos países em desenvolvimento perceberam os benefícios e o impacto do turismo nas suas economias, algo que os levou a apostarem na construção de novas infraestruturas, como por exemplo *resorts* turísticos, de forma a atrair turistas oriundos de países ricos, nomeadamente, da Europa e da América do Norte. À medida que essas economias se têm desenvolvido, os seus próprios cidadãos já estão, eles próprios, a tornarem-se nos novos turistas internacionais do futuro.

As viagens de negócios também cresceram à medida que as empresas se internacionalizaram cada vez mais, tendo muitas destas redesenhado as suas cadeias de abastecimento e deslocalizado a sua produção para outros países. O rápido crescimento do comércio internacional de bens e serviços e do investimento direto em outros países também foram fatores que propiciaram o aumento das viagens de negócios.

A rentabilidade das companhias aéreas está intimamente ligada ao crescimento económico e às trocas comerciais. Na primeira metade dos anos noventa do século XX, esta indústria foi abalada não apenas por uma recessão mundial, mas também pela Guerra do Golfo, que intensificou ainda mais os problemas económicos das empresas deste setor. As dificuldades económicas que as companhias aéreas sentiram foram acentuadas pelo facto de estas terem encomendado, em excesso, novos aviões

às empresas construtoras nos finais da década de 1980, o que aumentou em demasia a capacidade disponível no mercado.

A partir dessa altura, as companhias aéreas compreenderam a necessidade de uma mudança na sua abordagem ao mercado, de forma a garantirem a sua sustentabilidade a longo prazo. Para muitas, a abordagem centrou-se na redução dos custos de uma forma agressiva, o que permitiu tornar novamente a indústria, como um todo, numa indústria lucrativa. Apesar disto, muitas companhias aéreas continuaram a ter resultados financeiros negativos.

Foi neste período que se deu, também, uma alteração no perfil do consumidor: este tornou-se cada vez mais informado e exigente, o que obrigou as empresas a investir fortemente na qualidade dos seus serviços, tanto no ar como em terra. Entre as melhorias para atrair e fidelizar clientes, contam-se como exemplo a implementação de sistemas de entretenimento a bordo e a introdução de assentos mais confortáveis.

Houve ainda outro fator que forçou as companhias aéreas a tornarem-se mais eficientes: as preocupações dos governos para com as suas próprias finanças e o reconhecimento os benefícios inerentes às privatizações, levaram a uma transferência gradual da propriedade e controlo destas empresas do setor estatal para o setor privado. Por este motivo, e de forma a ficarem mais atrativas para os potenciais investidores, as companhias aéreas tornaram-se mais eficientes e competitivas.

Com efeito, a aviação comercial é uma indústria caracterizada também por uma resiliência notável, pois já esteve exposta a vários contratemplos no passado (como por exemplo, acidentes aéreos graves ou outros acontecimentos que obrigaram à redefinição de toda a indústria, a nível mundial, como os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001), tendo reagido sempre de forma rápida a cada um desses acontecimentos e conseguido aumentar os seus índices de segurança e de fiabilidade.

Segundo a Boeing, apesar das recentes incertezas na economia mundial, o tráfego aéreo de passageiros aumentou 6% em 2011, sendo esperado que esta tendência se mantenha nas próximas décadas. De acordo com a empresa, esta trajetória de crescimento também deverá ser seguida pelo tráfego aéreo de bens e mercadorias, apesar da contração de 2,4% em 2011.

A suportar este crescimento está a expansão das economias emergentes, que irá fomentar uma crescente necessidade de meios de transporte de pessoas e de mercadorias mais rápidos e eficientes.

No seu *Market Outlook* para o período 2011-2031, a Boeing estima uma procura de 34,000 novos aviões, num valor total de 4.47 triliões de dólares, dados estes que ajudam a caracterizar e perceber o peso deste setor na economia mundial.

Tabela 1 - Market Outlook da Boeing para o período 2012-2031

Indicadores Chave (2011 a 2031)		Procura, por região (2011 a 2031)		
Indicadores de crescimento		Região	Novos Aviões	Valor (em biliões de dólares)
Economia mundial (PIB)	3,2%	Ásia-Pacífico	12 030	1 700
Frota mundial de aviões	3,5%	Europa	7 760	970
Número de passageiros	4,0%	América do Norte	7 290	820
Tráfego aéreo de passageiros (receita por passageiro transportado, por quilómetro)	5,0%	Médio Oriente	2 370	470
		América Latina	2 510	260
		CEI (Comunidade dos Estados Independentes)	1 140	130
Tráfego aéreo de carga (receita por tonelada de carga transportada, por quilómetro)	5,2%	África	900	120
		Total	34 000	4 470

Fonte: Boeing, www.boeing.com/commercial/cmo.

1.2.1. O Mercado Latino-Americano de Aviação Comercial

1.2.1.1. O Crescimento das Economias Regionais

Pouco interessantes sob o ponto de vista comercial e de investimento durante a maior parte do século XX, em consequência do fraco crescimento económico e de mercados com procura relativamente baixa, as economias da América Latina inverteram esse rumo nos anos mais recentes. Com efeito, várias razões contribuem para a alteração deste paradigma, tendo a American Airlines Cargo publicado, em 2012, um artigo no *microsite* da sua divisão Air Cargo Insights que sistematiza as cinco tendências que estão a tornar a América Latina num mercado de oportunidades:

- I. A crescente estabilidade política em países como a Colômbia, o Chile ou o Peru, encorajou o investimento estrangeiro e fomentou o crescimento económico. Um dos melhores exemplos de como a região pode beneficiar

deste aspecto é a atribuição da organização do campeonato mundial de futebol de 2014 e dos jogos olímpicos de 2016 ao Brasil – eventos que fomentam o turismo e a realização de negócios de grandes dimensões e que, tradicionalmente, são atribuídos a países politicamente estáveis e com economias atrativas. Fatores como a instabilidade monetária ou até a falta de materiais, matérias primas específicas ou produtos mais básicos, são cada vez menos um obstáculo à realização de negócios;

- II. O fortalecimento e consolidação das instituições económicas regionais é também um fator impulsionador das trocas comerciais e do investimento estrangeiro. Esforços de colaboração como o *Fondo Latinoamericano de Reservas* (FLAR), um fundo conjunto de vários países, nomeadamente, Bolívia, Colômbia, Costa Rica, Equador, Peru, Uruguai e Venezuela, que se destina a oferecer garantias e financiamento a investidores privados, propiciaram um aumento das condições de investimento e uma estabilização monetária, cambial e financeira entre os países. Intimamente ligado ao crescimento económico, o aumento da robustez dos bancos sul americanos é também um fator de consolidação da economia na região, com o Brasil a destacar-se com o maior setor bancário, verificando-se um rápido desenvolvimento de mercados de capitais, como o colombiano e o peruano, que estão agora próximos de um estágio de maturidade;
- III. Outro grande impulsionador do crescimento económico da região, é o rápido crescimento da classe média verificado na última década. Com efeito, milhões de pessoas passaram a dispor de um poder de compra maior e, consequentemente, tornaram-se consumidores atrativos, não apenas para as empresas dos seus próprios países, mas também para empresas estrangeiras, o que acabou também por fomentar o investimento estrangeiro. Há ainda a ter em conta o aumento da procura por bens de indústrias que se servem do transporte aéreo de mercadoria, que levou a que este setor da aviação comercial também se tenha desenvolvido grandemente. Por fim, o aumento do acesso ao crédito, facilitado pelo que foi referido nos pontos I e II, impulsionou também novos hábitos de consumo por parte desta classe média e levou a que, por exemplo, estes consumidores tivessem à sua disposição meios

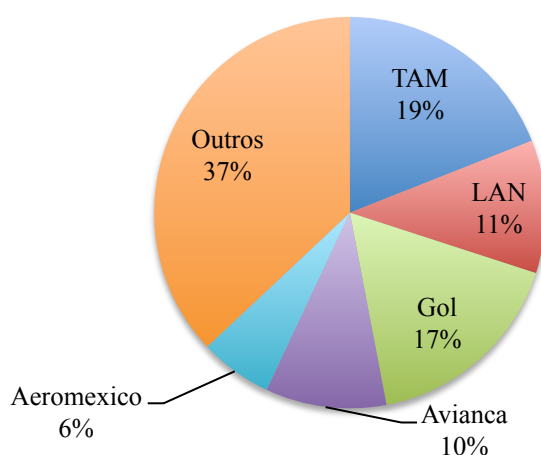
financeiros para viajar ou para adquirir produtos de alto índice tecnológico – produtos caros e que implicam a posse de um poder de compra alto;

- IV. O desenvolvimento intra-regional, fomentado por acordos como o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), ou por instituições como o Banco Interamericano de Desenvolvimento, destinadas a financiar o desenvolvimento das economias e das infraestruturas dos países da América Latina, teve ainda um impacto significativo no desenvolvimento desta região. Além de promover a criação de infraestruturas de energia e de telecomunicações, estes acordos também fomentam o desenvolvimento e a construção de infraestruturas de transporte, destacando-se a construção de novos aeroportos, o que beneficia toda a indústria de aviação comercial regional, tanto de transporte de passageiros, como de mercadorias.
- V. Novos acordos económicos internacionais. Ultrapassada a fase de estagnação, vários países da América Latina estabeleceram importantes acordos comerciais com os Estados Unidos e com a Europa, o que permitiu o acesso a mercados com milhões de consumidores detentores de um poder de compra tipicamente elevado. Na última década surgiu também um outro parceiro económico bastante relevante, a China, que contribuiu para este processo de globalização das trocas comerciais e para o aumento do volume de negócios na região. Com efeito, em 2009 a China tornou-se o maior parceiro comercial do Brasil, ultrapassando os Estados Unidos. Em 2011, os Estados Unidos assinaram um acordo de comércio livre com o Panamá e com a Colômbia (além da Coreia do Sul), o que representou o maior acordo deste tipo para os Estados Unidos desde o Tratado Norte-Americano de Livre Comércio de 1992, sendo este mais um fator a elevar o volume das exportações da América Latina. Este tipo de acordos são particularmente importantes para a indústria de aviação comercial da região, devido ao seu impacto no aumento do transporte de mercadorias por via aérea.

1.2.1.2. O Mercado Regional de Aviação Comercial

Sendo atualmente um mercado altamente rentável, o mercado latino-americano da indústria de aviação comercial sofreu grandes transformações na última década. Apesar da sua dimensão, o gráfico 1 mostra que este mercado é dominado por 5 *players*, que concentram 63% da capacidade disponível. Os restantes 37% encontram-se distribuídos por companhias áreas com uma capacidade menor ou igual a 4%. A nova dinâmica regional, criada pela concentração em grandes grupos de empresas desta indústria, que é liderada pelo novo grupo LATAM (resultante da fusão entre a LAN e a TAM), seguido pela Gol e pela Avianca, sugere que os pequenos *players* e operadores regionais sentirão dificuldades acrescidas em manter as suas operações.

Gráfico 1 – Principais *players* no mercado latino-americano de aviação comercial



Fonte: adaptado de Airline Leader, www.airlineleader.com/this-months-highlights/latin-america-aviation-industry-becomes-a-world-force.

De acordo com a CAPA - Centre for Aviation, o tráfego aéreo interno da região cresceu cerca de 50% entre 2008 e 2012, e o aumento de rotas internacionais foi igualmente significativo, colocando a região numa posição de liderança da indústria de aviação comercial – as margens de lucro aumentaram consideravelmente e ultrapassaram todas as outras regiões, incluindo a preponderante região asiática.

No Brasil, país em que este caso se focou, os dados da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) revelaram que o mercado de aviação comercial cresceu 6,79% em 2012,

num total de 86,9 milhões de passageiros transportados, com a TAM e a Gol, as principais empresas deste mercado, a transportarem 74,7% do total de passageiros.

Detentor da sétima maior economia do mundo em 2012, de acordo como Fundo Monetário Internacional, e a percorrer uma trajetória de crescimento económico, o Brasil está a passar por um período de aumento da procura interna e das exportações. Este facto, que resulta num aumento das trocas comerciais, torna o país num dos mercados mais atrativos e com maior potencial para os setores do transporte aéreo de passageiros e de mercadorias.

1.2.2. Principais Concorrentes da TAM

1.2.2.1. Gol – Linhas Aéreas Inteligentes

Sendo o segundo maior grupo do mercado latino-americano de aviação comercial, a Gol configura-se como o principal concorrente da TAM, tendo em 2012 alcançado uma quota de mercado de 33,91% no Brasil, segundo a Anac. Seguindo a tendência regional de concentração, a Gol adquiriu recentemente a Webjet, importante *player* no mercado brasileiro, numa operação que foi anunciada em julho de 2011 e concluída em novembro de 2012. Com esta fusão, a Gol pretendeu também aumentar o número de vagas para descolagem e aterragem (*slots*) para as suas aeronaves nos grandes aeroportos brasileiros. A título de exemplo, a fusão permitiu à Gol deter o maior número de vagas no aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro, com 36% das vagas, uma percentagem significativamente maior do que a da sua principal concorrente, a TAM, que detém 24%. Após a fusão, a marca Webjet foi extinta.

1.2.2.2. Azul – Linhas Aéreas Brasileiras

Com uma quota de mercado de quase 10,02% no mercado brasileiro em 2012, a Azul é um importante concorrente da TAM no Brasil. Em linha com a já referida tendência para a concentração de empresas de aviação comercial, a Azul integrou a Trip Linhas Aéreas nas suas operações em 2012, consolidando assim a sua posição de 3º maior operador aéreo brasileiro. A Azul Trip, nome da holding resultante desta fusão, determinou o fim da marca Trip, passando a companhia a operar exclusivamente sob a marca Azul. É ainda de referir que, desde 2004, existia um acordo de *codeshare*

(tipo de acordo em que duas empresas partilham o mesmo avião numa determinada rota) entre a Trip e a TAM, acordo esse que foi extinto segundo recomendação da superintendência-geral do Conselho Administrativo de Defesa Econômica do Brasil, pois, segundo esse organismo, “Com a associação entre Azul e Trip, a manutenção de tal acordo [da Trip com a TAM] poderia desestimular a concorrência no setor aéreo”.

1.2.2.3. Avianca - Aerovías del Continente Americano

Surgindo entre os principais competidores da TAM como o único concorrente de origem não brasileira, a Avianca, através da sua filial brasileira, obteve uma taxa de crescimento bastante significativa no mercado brasileiro em 2012, com um aumento de 82,26% face ao ano anterior. Neste período, a empresa transportou 4,6 milhões de passageiros, número este que representa uma quota de mercado de 5,36%. Estes resultados são o produto de um forte investimento neste mercado, tendo a Avianca anunciado, em 2012, a intenção de compra de 50 aviões, sendo que a maioria destas aeronaves se destina às suas operações no Brasil.

Tabela 2 - Principais *players* no mercado brasileiro de aviação comercial

	Destinos	Aviões	Passageiros (milhões)	Quota de mercado
	152 ¹	161	35,1	40,79%
	74	115	29,2	33,91%
	100	116	8,6	10,02%
	24	31	4,6	5,36%

Fontes: Agência Nacional de Aviação Civil, www.tam.com.br, www.voegol.com.br, www.webjet.com.br, www.voeazul.com.br, www.voetrip.com.br e www.avianca.com.br.

¹ Número de destinos, combinando as rotas da TAM, da LAN e acordos de *codeshare*.

² Dados da filial Avianca Brasil.

1.3. O Grupo LATAM Airlines

1.3.1. A Fusão LAN-TAM

Com uma complementaridade grande das respetivas rotas e das frotas de aviões, em particular das frotas de pequeno curso, que são operadas por aviões Airbus A320, a fusão da chilena LAN Airlines e da brasileira TAM Linhas Áreas afigura-se como mais uma operação consonante com a tendência de concentração verificada no mercado latino-americano. O acordo de fusão foi alcançado quando a TAM aceitou a oferta pública para troca de ações (*Exchange Offer*) feita pela LAN e deste processo resultou a criação do grupo LATAM Airlines que concentra as duas operadoras. Com o acordo, foi decidida a manutenção das duas marcas, que continuarão assim a operar separadamente e manterão as respetivas sedes em Santiago do Chile e em São Paulo.

Inicialmente anunciada em 2010, a fusão entre a LAN e a TAM só viria a ser definitivamente firmada com a assinatura, em janeiro de 2011, de um acordo vinculativo definitivo entre as duas partes. Desde então, a operação foi submetida a aprovação por parte de diversas entidades reguladoras (entre elas, o Tribunal de Defesa da Livre Concorrência e o Conselho Administrativo de Defesa Económica do Brasil). Os procedimentos legais foram concluídos com o registo da oferta pública para troca de ações na Comissão de Valores Mobiliários do Brasil (CVM), na Superintendencia de Valores y Seguros do Chile (SVS) e na Securities and Exchange Commission (SEC), dos Estados Unidos. Todo o processo de fusão foi finalizado em junho de 2012, mês em que o grupo LATAM Airlines Group S.A. nasceu oficialmente.

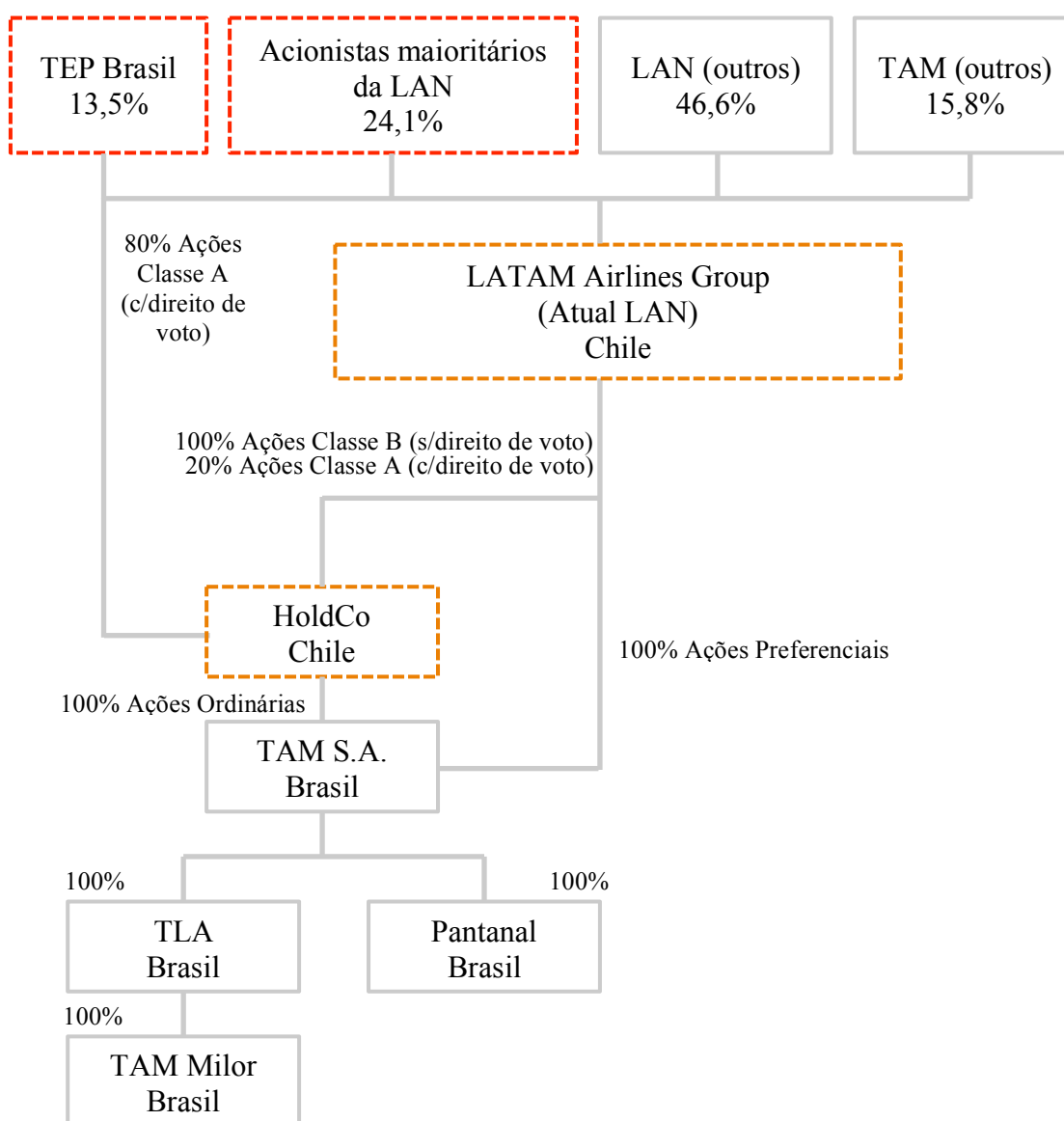
Com esta fusão, o grupo LATAM passou a estar numa posição de domínio do mercado de aviação comercial da América Latina e tornou-se num dos maiores grupos mundiais deste setor.

Tabela 3 - O grupo LATAM Airlines em números (2012)

Frota	310 aviões
Passageiros Transportados	60,3 milhões
Destinos	150
Número de colaboradores	51,6 mil
Receitas	13,5 biliões de dólares
Ordens de compra de novos aviões	240

Fonte: Relatório e Contas do Grupo LATAM do terceiro quadrimestre de 2012.

Figura 1 - Estrutura corporativa do grupo LATAM Airlines

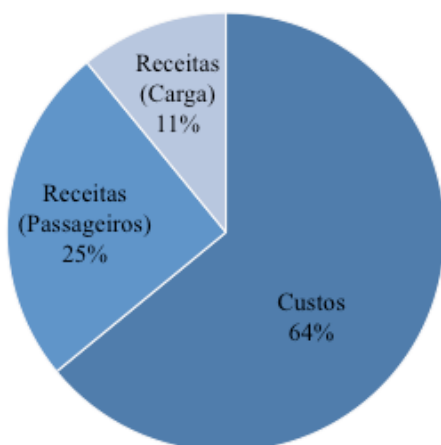


Fonte: LAN Airlines Corporate Update, maio de 2011.

1.3.2. Sinergias resultantes da fusão

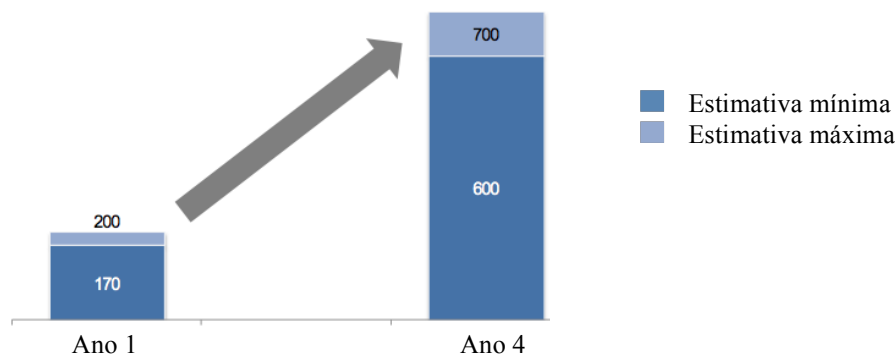
Se, por um lado, a existência de aviões semelhantes permite ao novo grupo deter uma importante vantagem competitiva por causa das sinergias e da flexibilidade operacional que resultam da combinação das frotas das duas empresas (em especial devido ao grande número dos aviões Airbus A320 que compõem as respetivas frotas), por outro, a complementaridade entre as rotas afigura-se também como um grande trunfo para o grupo, sendo esperadas poupanças e ganhos operacionais na ordem dos 600 a 700 milhões de dólares num espaço de quatro anos. Estes valores, calculados e divulgados pela empresa no seu Relatório e Contas do terceiro quadrimestre do ano de 2012, é dividido em três tipos de sinergias:

Gráfico 2 – Tipos de sinergias



Fonte: Relatório e Contas do Grupo LATAM do terceiro quadrimestre de 2012.

Gráfico 3 – Calendarização das sinergias



Nota – Valores em milhões de dólares e antes de impostos.

Fonte: Relatório e Contas do Grupo LATAM do terceiro quadrimestre de 2012.

Sinergias nas operações de transporte de passageiros:

- Novos e melhorados acordos com operadoras internacionais;
- Alinhamento e uniformização de práticas comerciais e dos produtos vendidos a bordo das aeronaves;
- Novas operações em rotas regionais.

Sinergias nas operações de transporte de mercadorias:

- Integração entre os sistemas de transporte de mercadorias;
- Melhor interconexão das operações de transporte de mercadorias entre o aeroporto de Guarulhos (São Paulo) e o Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro;
- Novos contratos de transporte de mercadorias no Brasil.

Sinergias de custos:

- Sinergias a nível da negociação, em alguns aeroportos, dos preços dos combustíveis;
- Maior eficiência no aproveitamento dos inventários de peças em toda a frota de aviões;
- Redução do investimento em compras de motores e outros componentes;
- Redução de custos associada à negociação conjunta de compras.

O Relatório e Contas apresenta ainda as seguintes estimativas dos ganhos anuais em sinergias (valores antes de impostos):

Tabela 4 - Ganhos com as sinergias

Poupança, em milhões de dólares	Composição das sinergias alcançadas
225 a 260	Combinação das rotas das duas empresas.
120 a 125	Introdução de novos serviços e partilha das melhores práticas no setor de transporte de mercadorias.
15 a 25	Consolidação dos programas de passageiro frequente.

100 a 135	Coordenação dos aeroportos e de compras.
20 a 25	Aumento da eficiência das operações de manutenção.
120 a 130	Convergência de sistemas de informação e processos combinados de vendas e distribuição.
150	Redução das compras de motores e outros componentes.

Fonte: Relatório e Contas do Grupo LATAM do terceiro quadrimestre de 2012.

1.3.3. A LAN Airlines

Fundada em 1929 como uma empresa do estado chileno destina a transportar passageiros, carga e correspondência, a LAN viria a ser privatizada 60 anos depois, num processo iniciado em 1989, com a abertura de 51% do capital a investidores nacionais chilenos e à Scandinavian Airlines, que deteve uma posição minoritária, que mais tarde foi vendida. Esse processo foi concluído em 1994, ano em que os atuais sócios, em conjunto com outros acionistas principais, passaram a controlar 98,7% do capital da empresa através da compra da participação que o estado chileno ainda detinha na companhia aérea e das ações que pertenciam aos restantes acionistas.

A aquisição da TAM é apenas o passo mais recente na expansão e na internacionalização desta companhia: no ano 2000, a LAN tornou-se membro da Oneworld, uma das maiores alianças entre companhias aéreas do mundo, e que conta com importantes empresas do setor, como a inglesa British Airways, a estado-unidense American Airlines ou a espanhola Iberia. No mesmo ano, a empresa abriu um importante posto de operações de transporte de carga no Aeroporto Internacional de Miami.

Em finais do ano 2010, a LAN deu um importante passo no seu processo de expansão com a aquisição da companhia aérea colombiana AIRES, na altura a segunda maior empresa deste setor na Colômbia, tendo, em 2011, sido extinta a marca AIRES e as suas operações consolidadas sob a marca LAN Colombia. De acordo com a Airline Leader, atualmente a LAN é líder no mercado de aviação comercial do Chile, do Equador e do Peru e é o segundo operador nos mercados argentino e colombiano.

Tabela 5 – Empresas subsidiárias da LAN

Subsidiárias da LAN Airlines	
Transporte de passageiros	Transporte de carga
LAN Argentina LAN Colombia LAN Ecuador LAN Express LAN Peru TAM Airlines	LAN Cargo (Chile) ABSA (Brasil) Florida W. International Airways (E.U.A.) LANCO (Colômbia) MasAir (México)

Fonte: Autor.

O processo de expansão da LAN culminou com a aquisição da maior companhia de transporte aéreo do Brasil, a TAM, uma fusão que foi concluída em junho de 2012. Com esta operação, o Grupo LATAM tornou-se no maior grupo de aviação comercial da América Latina e um dos maiores do mundo neste setor. Atualmente, esta operadora voa para 150 destinos diferentes (incluindo as rotas da recém-adquirida TAM) e possui um total de 310 aviões para o transporte de passageiros e para o transporte de carga.

1.3.4. A TAM Linhas Aéreas

1.3.4.1. Fundação e História

Fundada em 1961, a TÁxi Aéreo Marília, é uma empresa fruto de um projeto de dez jovens pilotos para fazer o transporte de passageiros e de carga entre os estados do Paraná, São Paulo e Mato Grosso. Ainda na década de 60 do século XX, a empresa viria a ser comprada por um empresário brasileiro que mudou a sua sede para São Paulo e focou a atividade da empresa no transporte de pequenas cargas de mercadoria (malotes). No ano de 1971, Rolim Amaro, um comandante que já tinha trabalhado para a companhia nos anos iniciais após a sua fundação, adquiriu metade das ações da empresa e assumiu o cargo de presidente. O empresário e antigo piloto tornaria a empresa na maior companhia aérea do Brasil durante os cerca de 30 anos que esteve na sua liderança – em 2001, viria a morrer vítima de um acidente de helicóptero no Paraguai. No ano de 1976 foi lançada a TAM - Transportes Aéreos Regionais, empresa que está na origem da atual TAM Linhas Aéreas.

Nos anos oitenta, marca de um milhão de passageiros transportados foi atingida (1981) e a substituição dos antigos aviões bimotores pelo modelo Fokker-27 marcou o início de um período de crescimento. É também na década de 1980 que se dá a primeira expansão relevante das rotas da TAM, com a aquisição da companhia aérea de voos executivos VOTEC, operação que permitiu à empresa alargar as suas rotas para as regiões norte e centro-oeste do Brasil.

A década de 1990 é marcada pela consolidação da posição de liderança da empresa, com uma série de investimentos nas suas operações e no serviço ao cliente. Com efeito, e após ter sido implementada, em 1989, a prática de ter o comandante do avião presente no acesso à escada de embarque das aeronaves para receber os passageiros, a TAM lançou o seu Programa de Fidelidade, que se destacava dos programas semelhantes dos demais concorrentes por não prever uma limitação do número de assentos alocados a cada voo para bilhetes gratuitos obtidos através deste programa. Foi também lançado o sistema eletrónico de bilhetes (designado por *e-ticket*), tendo a TAM sido a primeira companhia aérea do Brasil a adotar este sistema.

A nível operacional, foi uma década marcada pela chegada dos aviões Fokker-100, aviões de grande porte que permitiram à empresa uma consolidação das suas atividades nas operações regionais. Em 1996, a TAM comprou ao governo paraguaio a companhia aérea LAPSA e criou a TAM Mercosur. O investimento operacional da empresa continuou nesta década, com a formação de um consórcio com a chilena LAN e a TACA, da República de El Salvador, para a aquisição conjunta de 150 aeronaves à Airbus. É também nesta altura que a TAM adquire uma área de 447 hectares na região de São Carlos, situada no interior do estado de São Paulo, local onde está atualmente implantada a sede do Centro Tecnológico da TAM. O primeiro voo internacional da TAM, partindo de São Paulo com destino a Miami, ocorreu em 1998, aquando da chegada dos primeiros Airbus A330. A primeira rota com destino à Europa surgiria no ano seguinte, com voos para Paris, em parceria com a Air France.

O ano de 2001 foi marcado por acontecimentos conturbados. Nesse ano, Rolim Amaro, que era o presidente da TAM há 30 anos, morreu num acidente de helicóptero. No mesmo ano, os atentados terroristas de 11 de setembro fizeram com que toda a indústria mundial de aviação se retraísse e registasse perdas económicas

significativas. Apesar de o mercado brasileiro também ter sido afetado, em 2001 a TAM adquiriu mais 15 Airbus A320 e 2 Airbus A330 e conseguiu atingir um crescimento de 30%, tendo transportado 13 milhões de passageiros nesse ano. No ano seguinte, o número de passageiros transportados foi de quase 14 milhões. Em 2003, a TAM assinou um acordo de *codeshare* com a Varig, numa resposta direta à diminuição do fluxo de transporte de passageiros e à desaceleração da economia mundial que ainda se sentia após os atentados terroristas de 2001.

A partir de 2004, ano em que a economia começou a recuperar, a TAM retoma o ritmo de investimento e de expansão das rotas, tanto no mercado doméstico, como no mercado internacional. Nesse ano, a empresa acordou a compra de novas aeronaves Airbus A320 e Airbus A330 e fechou uma série de acordos com cinco operadores regionais brasileiros (Passaredo, Ocean Air, Total, Trip e Pantanal), o que lhe permitiu alargar a cobertura a nível nacional, com 25 novos destinos dentro do Brasil.

A nível internacional, este foi também um ano importante para a estratégia de crescimento da TAM na América Latina, pois foi neste ano que a empresa iniciou voos diários para Santiago do Chile. No ano seguinte, a TAM consolidou a aposta no mercado latino-americano com a abertura, através da sua subsidiária paraguaia TAM Mercosur, de rotas para Montevideu (Uruguai), Punta Del Este (Uruguai), Pedro Juan Caballero (Paraguai), Ciudad Del Este (Paraguai), Santa Cruz de La Sierra (Bolívia) e Cochabamba (Bolívia).

Aos longos dos anos seguintes, a empresa viria também a reforçar a expansão das suas rotas para novos destinos internacionais, com o aumento da frequência de voos para Miami, Paris e Buenos Aires, e com a inauguração de rotas para destinos como Zurique, Genebra (ambos em regime de *codeshare* com a Air France), Londres, Nova York, Milão e Frankfurt.

Além da continuada aposta nos importantes modelos Airbus A320 e A330, em 2007 a empresa contratou a compra de 22 Airbus A350 XWB (Xtra Wide Body), uma versão que possui uma maior fuselagem da secção transversal e que tem capacidade para instalar 10 passageiros por fila na classe económica – comparativamente, o Airbus

A330 consegue acomodar 8 passageiros por fila. Foi previsto que estes aviões sejam entregues entre os anos de 2013 e 2018.

No ano de 2008, é anunciada a adesão da TAM à maior aliança mundial de companhias aéreas, a Star Alliance. Para além deste importante passo na sua expansão internacional, a empresa ampliou os seus acordos de *codeshare* com a TAP, Lufthansa, Air Canada, Pluna (Uruguai), bem como com a LAN no Chile, no Peru e na Argentina.

No final do ano de 2009, a TAM viria a reforçar a aposta estratégica no mercado nacional brasileiro com a aquisição da Pantanal Linhas Aéreas, uma companhia aérea com base no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, e com rotas para cidades de média dimensão dos estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná.

O maior acontecimento na história da TAM desde a sua fundação foi anunciado em 2010, ano em que foi revelada a intenção de fusão com a chilena LAN Airlines, através da criação da holding LATAM Airlines Group. Apesar de a TAM ser integrada nas operações da LAN, foi decidido que ambas continuariam a operar com as suas próprias marcas. Essa intenção de fusão foi oficializada em 2011, com a assinatura de um acordo vinculativo, e a operação foi concluída em junho de 2012, após terem sido cumpridos todos os requisitos legais e após a fusão ter recebido aprovação por parte das diferentes entidades e reguladores do Brasil, de Chile, bem como de outros países onde as empresas atuam.

A LATAM, grupo resultante desta fusão, passou a ser o maior operador de aviação comercial da América Latina e um dos maiores grupos do mundo neste setor, tendo atualmente mais de 40 mil funcionários, voando para 150 destinos em 23 países e possuindo mais de 280 aviões, números estes que irão aumentar nos próximos anos, além de possuir uma vasta rede de serviços de transporte de carga. Atualmente, existem cinco empresas com a marca TAM:

Tabela 6 – Empresas do universo TAM

	A TAM Viagens é a operadora de viagens da TAM, oferecendo pacotes de viagem completos e outros serviços de turismo. Possui 5000 agências no Brasil.
	Com uma frota de 70 aviões e 350 veículos terrestres, a TAM Cargo é unidade destinada a oferecer serviços de transporte de carga. Está presente em 45 aeroportos e chega a 3900 cidades, tanto no Brasil, como noutros países.
	Presente desde a fundação da TAM, a TAM Aviação Executiva é a unidade de negócio oferece serviços como o fretamento de aviões, venda e manutenção de pequenos aviões e helicópteros e armazenamento de jatos e aviões executivos (“Hangaragem”).
	A TAM MRO (<i>Maintenance, Repair & Overhaul</i>) foi criada para fazer a manutenção, reparação e revisão de aviões. Serve mais de 120 aeronaves por ano, tanto da TAM, como de outros clientes.
	A TAM Museu pretende preservar peças, aviões e documentos com valor histórico. Possui o maior museu privado a nível mundial de uma empresa de aviação, dispondo de 90 aeronaves.
	Criada inicialmente para gerir o programa de fidelidade da TAM, a Multiplus reúne hoje importantes clientes, como bancos, empresas farmacêuticas ou operadores de telecomunicações.

Fonte: Autor, com base na informação disponibilizada em www.tam.com.br.

1.3.4.2. Marca

A marca TAM, uma das mais valiosas do Brasil, deriva do nome inicial com que a empresa foi fundada, Táxi Aéreos Marília. Muito do conceito que a marca TAM represente hoje, é resultado da cultura organizacional que foi implementada por Rolim Adolfo Amaro, presidente da empresa durante trinta anos e piloto nos primeiros anos de funcionamento da companhia. Os "Sete Mandamentos TAM", por ele criados, ainda hoje são lembrados e estimulados dentro da empresa:

1. *Nada substitui o lucro;*
2. *Em busca do ótimo não se faz o bom;*
3. *Mais importante que o cliente é a segurança;*
4. *A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder;*
5. *Pense muito antes de agir;*
6. *A humildade é fundamental;*
7. *Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.*

Figura 2 – Logótipo atual da TAM



Fonte: www.tam.com.br.

Figura 3 – Logótipo anterior da TAM



Fonte: www.ranklogos.com.

Apresentado em 2008, o novo logótipo da TAM representa a sua nova identidade corporativa. Comparativamente com o anterior, o novo logótipo apresenta uma forma mais arredonda e foi acrescentado o desenho estilizado de uma gaivota, de cor azul, como forma de dar maior ênfase ao slogan da empresa: “*Paixão por voar e servir*”. A tradicional cor vermelha mantém-se, e continua a simbolizar o trabalho em equipa.

1.3.4.3. Produto

O produto oferecido pela TAM, as passagens aéreas, é um produto intangível, uma vez que se trata de um serviço - apesar de existirem fatores tangíveis no serviço oferecido, como por exemplo refeições a bordo. O serviço é concretizado por meio das 161 aeronaves que a empresa possui. A TAM tem à disposição dos seus clientes voos para 152 destinos diferentes, tanto a nível nacional (42 destinos com voos

próprios), como a nível internacional (18 destinos com voos próprios e 92 destinos através do grupo LATAM e acordos de *codeshare*).

A diferenciação de produto face aos concorrentes é feita com as diferentes classes de bilhetes disponíveis para o cliente aquando da compra dos bilhetes. Os serviços em terra (*check-in* e acompanhamento prioritário, por exemplo) e o serviço a bordo do avião, como a venda de produtos, são parte importante da diferenciação pretendida. Os acordos de *codeshare* com várias companhias internacionais permitem à TAM oferecer aos seus clientes a possibilidade de voarem para destinos que, de outra forma, não estariam acessíveis.

Relativamente às classes de bilhetes, a empresa subdivide, primeiramente, os voos em dois tipos: nacionais e internacionais. Por sua vez, cada um destes dois tipo de voos tem diferentes classes associadas.

Deste modo, e de acordo com o *site* da empresa, nos voos nacionais existem três categorias: perfil “Básico”, perfil “Flex”, e uma tarifa de perfil mais elevado, que tem o nome “Top”. Existem ainda duas outras categorias exclusivas: a “Megapromo”, com preços mais baixos e que apenas está disponível em determinados períodos de tempo, e a “Relax”, disponível apenas para voos entre Manaus (Estado do Amazonas) e São Paulo, e que oferece assentos mais confortáveis e reclináveis até 170°.

Relativamente aos voos internacionais, existem três categorias de voos em classe económica (ACCESS, FLEX e PLUS), duas categorias em classe executiva (CLASSIC e EXECUTIVE) e uma categoria em primeira classe (FIRST). Nos três casos, as principais diferenças entre categorias estão na taxa de reembolso em caso de cancelamento do voo, no custo de remarcação do voo, no número de pontos obtidos para o programa de fidelidade da TAM, na prioridade de embarque, na pré-reserva dos assentos e no serviço a bordo (para as categorias de classe executiva e de primeira classe).

A garantia de chegada ao destino, o transporte de animais, a possibilidade de utilizar redes de telemóvel a bordo do avião, o apoio dos assistentes de bordo, as refeições e bebidas oferecidos a bordo, bem como um serviço de apoio ao cliente através da

internet, pelo telefone ou numa das várias lojas TAM (existentes em vários aeroportos nacionais e internacionais), completam as características do produto.

1.3.4.4. Preço

Com preços acima da média do mercado, embora num nível competitivo, a TAM pretende oferecer um serviço de qualidade, conforto e flexibilidade, possibilitando ao cliente a aquisição de um bilhete que esteja de acordo com as suas necessidades. De acordo com o site da empresa, a divisão entre categorias é feita da seguinte forma: a diferença de preço da tarifa “Básico” para a tarifa “Flex” tem um custo de mais 60 reais, quantia à qual se somam mais 120 reais, caso o cliente opte pela tarifa “Top”.

Esta estratégia permite à TAM manter uma qualidade do serviço consistente, independentemente da classe de bilhete escolhida pelo cliente, a um preço justo e, ao mesmo tempo, praticar um preço *premium* nos casos em que o cliente pretende um serviço mais flexível, personalizado e de qualidade superior.

A oferta de preços mais baixos em determinados dias da semana e horários (por exemplo, para voos de madrugada) em aeroportos de maior dimensão, permitem à TAM rentabilizar a sua vasta frota e a elevada cadência de voos que possui em determinadas rotas.

Por fim, e em linha com a prática comum no setor de aviação comercial, os preços praticados pela TAM na venda de bilhetes são normalmente menores quanto maior for a antecedência com que os clientes comprem as suas passagens aéreas.

1.3.4.5. Distribuição

A TAM possui vários canais de distribuição para a venda de passagens aéreas, nomeadamente:

- Internet – o cliente pode comprar as passagens aéreas diretamente no site da TAM;
- *Call Center* da TAM – permite ao cliente a compra de passagens aéreas através do telefone;

- Lojas TAM Viagens – localizadas em pontos estratégicos, como centros comerciais, esta cadeia de lojas da operadora oferece ao cliente um serviço de venda de passagens aéreas e de pacotes de viagens;
- Lojas TAM nos aeroportos – utilizadas para a venda de bilhetes e para a remarcação de viagens.

1.3.4.6. Comunicação

A publicidade feita nos média (jornais, revistas, televisão), o *site*, a *newsletter* da TAM, a revista TAM Nas Nuvens, que é distribuída a bordo dos aviões da empresa, bem como as lojas TAM Viagens, são os instrumentos de comunicação utilizados pela TAM para publicitar voos, promoções e novidades sobre a empresa. Existe também um canal direto de comunicação chamado “Fale com o presidente” onde os clientes podem apresentar sugestões ou fazer reclamações. Além destas ferramentas de comunicação, a empresa utiliza, cada vez mais, as redes sociais como forma de contactar direta e rapidamente com o cliente.

1.3.4.7. Target

A possibilidade de adaptar a oferta a segmentos de mercado consoante a sua necessidade (tempo, conforto, serviços extra) e, consequentemente, a capacidade da empresa em oferecer um preço competitivo, fazem com que esta tenha como público-alvo todo o mercado consumidor de passagens aéreas - um mercado tipicamente de classe média.

Mais do que apenas fazer o transporte de pessoas, a TAM pretende oferecer um serviço onde a qualidade e o atendimento cuidado são fatores de diferenciação. Desde o início das operações da TAM, os executivos e diretores de pequenas e médias empresas foram um público-alvo para a companhia. Nesse sentido, o segmento executivo mantém-se como parte do público que a marca pretende alcançar e manter. Além do setor executivo, a TAM também tem como clientes os operadores de turismo (para a venda de pacotes de viagens e para o fretamento de viagens).

1.3.4.8. Indicadores económicos

A expansão e crescimento iniciados por Rolim Amaro são hoje refletidos na dimensão dos indicadores financeiros da TAM, atualmente uma empresa de grande dimensão e o líder no mercado de aviação comercial do Brasil.

Tabela 7 – Evolução das receitas totais da TAM

2008	2009	2010	2011
10.513,04	9.765,51	11.378,69	12.994,49

Nota – valores em milhões de reais.

Fonte: www.google.com/finance.

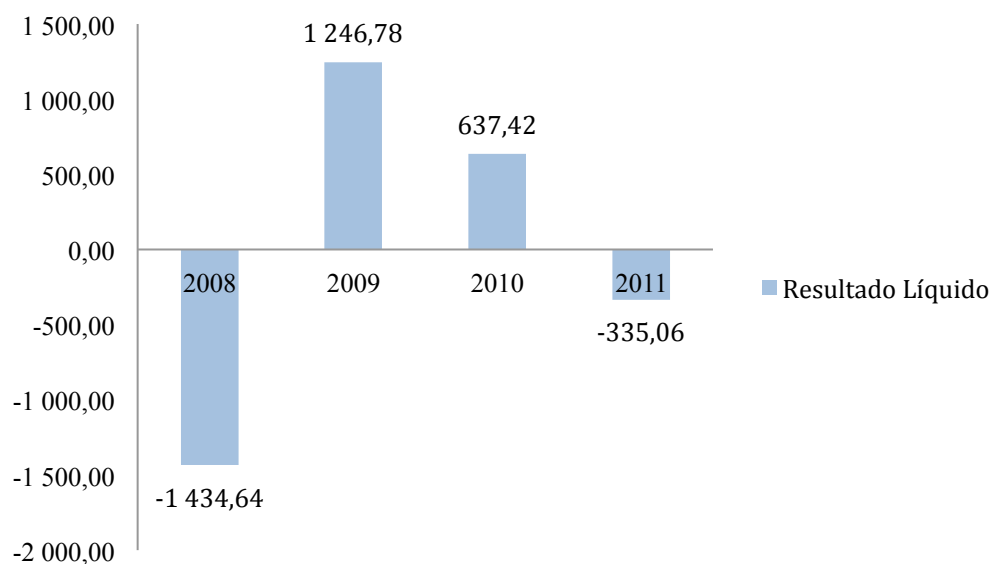
Tabela 8 – Evolução do resultado operacional da TAM

2008	2009	2010	2011
-472,15	526,73	1.013,60	1.017,88

Nota – valores em milhões de reais.

Fonte: www.google.com/finance.

Gráfico 4 – Evolução do resultado líquido da TAM



Nota – valores em milhões de reais.

Fonte: www.google.com/finance.

1.4. Recapitulação do Problema

Anunciada em 2010 e concluída em junho de 2012, a fusão entre as companhias aéreas LAN Airlines, do Chile, e TAM Linhas Aéreas, do Brasil, deu origem a um *player* de grande dimensão no setor da aviação comercial, a holding LATAM Airlines Group S.A.. Representando 30% da capacidade do mercado de aviação comercial da América Latina, este grupo irá manter a marca TAM para nas suas operações no Brasil e a marca LAN nos restantes país da região.

Este estudo de caso pretendeu situar a TAM no mercado de aviação comercial latino-americano e, em particular, no mercado brasileiro, de forma a poder analisar o impacto que a fusão com a LAN teve na marca e nas suas perspetivas estratégias de futuro. Essa análise foi feita com recurso às ferramentas e instrumentos de análise estratégica existentes, como a análise PESTE, a análise SWOT sistémica, a matriz A.D. Little, a matriz Ansoff ou o modelo de 7S's McKinsey. Estas ferramentas de análise externa, externa/interna e interna permitiram, em conjunto com a análise das vantagens competitivas da TAM e dos fatores críticos de sucesso, elaborar uma proposta de caminho e direção.

2. Nota Pedagógica

2.1. Público-alvo

Este caso de estudo pretende fazer uma análise estratégica da fusão entre duas grandes empresas de aviação da América Latina. Deste modo, trata-se de um caso destinado a pessoas interessadas, em primeiro lugar, em estratégia empresarial e, em segundo lugar, no mercado de aviação comercial, em especial no mercado latino-americano. Em particular, e dada a natureza das matérias abordadas, é um caso que interessa a estudantes universitários de gestão ou áreas afins.

O caso é uma forma de os alunos aplicarem os conceitos e ferramentas pertencentes ao domínio da estratégia empresarial e desenvolverem a sua capacidade de análise e resolução de casos semelhantes. Sendo a estratégia empresarial uma área específica da gestão, importa que os alunos já tenham adquirido os conhecimentos fundamentais e gerais relativos às ciências de gestão.

2.2. Objetivos Pedagógicos

Este caso de estudo aborda a integração horizontal da companhia área brasileira TAM na chilena LAN. Com esta operação, a marca TAM irá ser mantida no contexto do grupo que resulta desta fusão, o grupo LATAM. Dada a dimensão da TAM, bem como do mercado em que já operava antes de ser integrada nas operações da LAN, importa saber quais as vantagens e desvantagens da fusão e que estratégias de futuro podem ser desenhadas para esta marca. Com a resolução deste caso, é esperado que o público-alvo consiga:

1. Compreender as tendências do mercado de aviação latino-americano e conhecer o mercado de aviação no Brasil;
2. Estabelecer, com a utilização das diferentes ferramentas de análise, o ponto de situação da TAM;
3. Identificar os pontos fortes e as oportunidades da marca TAM;
4. Perceber quais os pontos fracos e as fraquezas da TAM;
5. Compreender quais as implicações que a integração horizontal tem na marca TAM;

6. Formular uma estratégia de futuro para esta marca, nomeadamente, um caminho e uma direção.

2.3. Revisão da Literatura

Neste caso de estudo pretende-se refletir e argumentar sobre uma estratégia de futuro para a TAM, empresa de aviação brasileira que foi integrada horizontalmente pela chilena LAN, um negócio que deu origem a um grupo com uma capitalização de mercado de 10,56 biliões de dólares (de acordo com a Bloomberg Market Data, à data de 25 de março de 2013).

Em concreto, a vontade de antever o futuro estratégico da TAM, enquanto marca brasileira, deriva do facto de, antes desta operação, o mercado de aviação aérea comercial do Brasil ser dominado por dois *players*, a própria TAM Linhas Aéreas e a GOL Transportes Aéreos e, sendo este um mercado de grande dimensão, saber até que ponto o desenvolvimento da TAM no mesmo será potenciado ou, de alguma forma limitado pela operação de fusão. Para além do impacto na atuação a nível do mercado interno, importa também perceber que consequências se farão sentir nas operações da TAM a nível internacional e, em concreto, no mercado de aviação latino-americano.

Para dar suporte à argumentação, foi seguida uma metodologia que se apoia na revisão bibliográfica das áreas da gestão associadas a este tema, que a seguir se apresenta.

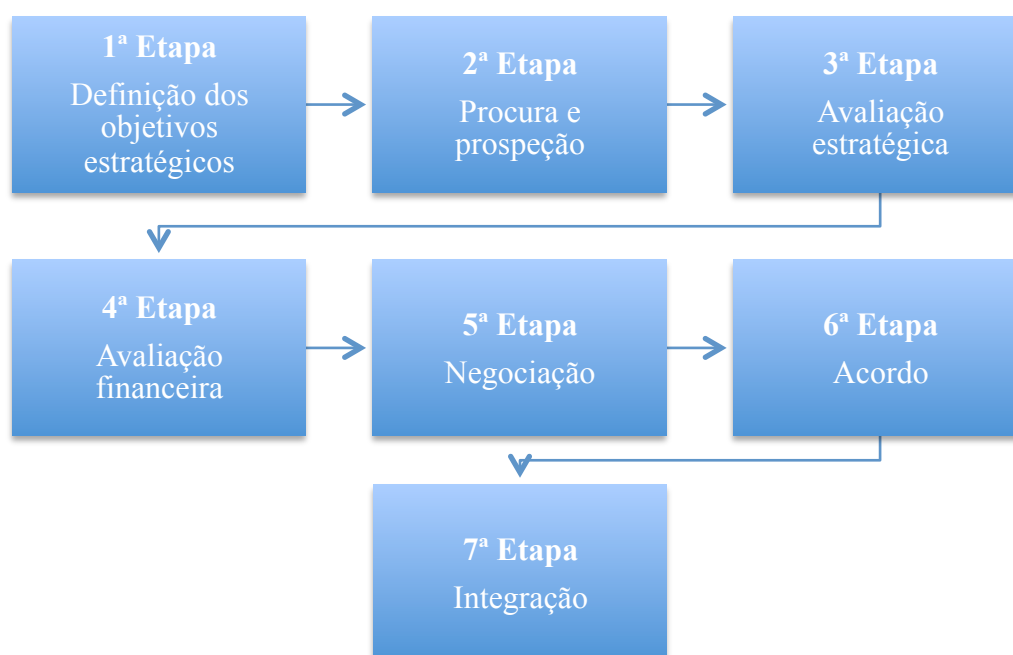
2.3.1. Fusões e Aquisições

Segundo Sherman (2011), importa, em primeiro lugar, distinguir fusões de aquisições, apesar do resultado prático destas operações poder parecer o mesmo. De acordo com o autor, uma fusão resulta da combinação entre duas ou mais empresas, normalmente por meio de troca de ações entre si, na qual os ativos e passivos da empresa que é adquirida são incorporados pela empresa compradora. Por outro lado, numa operação de aquisição a empresa compradora adquire um ativo (como por exemplo uma fábrica ou uma linha de negócio) ou até mesmo a totalidade do capital de outra empresa.

Neste caso, as formas de pagamento utilizadas para concluir a operação costumam ser dinheiro, ações próprias da empresa compradora, ativos que sejam do interesse dos proprietários da empresa vendedora ou ainda uma combinação destes recursos. Os impactos a nível financeiro, estratégico, fiscal e até cultural podem ser bastante diferentes consoante o tipo de operação, daí a necessidade de se fazer esta distinção.

Deste modo, importa começar por explicar quais as fases e os tipos de fusões, bem como os principais motivos e objetivos que levam os gestores a optar por adquirir um ativo, uma linha de negócio ou a totalidade do capital de outra empresa, algo que é feito nos próximos pontos desta revisão de literatura. Connell (2011) sistematiza sete etapas do processo de aquisição de uma empresa da seguinte forma:

Figura 4 – As sete etapas do processo de aquisição de uma empresa



Fonte: Connell, Richard B., Review of Business Research, Março de 2011, volume 11, número 2.

- 1ª Etapa – Definição dos objetivos estratégicos e gerais que se pretendem atingir com a realização da fusão ou da aquisição;
- 2ª Etapa – Fase em que é feita a definição dos critérios a utilizar na procura e prospecção de candidatos, estando esses critérios alinhados com os objetivos estratégicos, de forma a ser elaborada uma primeira lista de potenciais candidatos. A lista inicial é depois analisada em maior detalhe e compilada de

forma a incluir um número reduzido de candidatos, que serão aqueles que melhor preenchem esses critérios;

- 3ª e 4ª etapas – É feita uma avaliação mais rigorosa dos candidatos, tanto a nível estratégico, como financeiro;
- 5ª Etapa – Início das negociações com os candidatos que melhor possam satisfazer os objetivos estratégicos inicialmente definidos;
- 6ª Etapa – Caso se chegue a um acordo com algum dos candidatos pretendidos relativamente aos termos e condições da compra, o negócio é fechado;
- 7ª Etapa – Nesta fase, e já depois de o negócio estar concluído, é feita a integração da empresa adquirida nas atividades da empresa compradora.

Antes de se prosseguir com o aprofundamento do conceito de fusões e aquisições, importa ainda referir a formação de alianças como alternativa a essas duas operações. Sobre este assunto, Dyer, Kale e Singh (2004) concluíram, depois de um inquérito realizado a 200 empresas norte-americanas, que, apesar de as alianças e as fusões serem consideradas como estruturas de governação alternativas para atingir objetivos estratégicos semelhantes por 82% dos gestores, apenas 24% desses gestores consideraram a hipótese de formar uma aliança aquando da sua mais recente operação de aquisição.

Nesse sentido, Wang e Zajac (2007) refletem sobre a probabilidade de duas empresas formarem uma aliança, por oposição a optarem por uma operação de fusão. Para tal, recorreram à análise de fatores explicativos, como a semelhança e complementaridade de recursos entre as empresas, a capacidade de relacionamento resultante de aquisições passadas, ou o conhecimento específico do potencial parceiro. De acordo com as suas conclusões, uma grande semelhança de recursos aumenta largamente a probabilidade de ocorrer uma aquisição, ao invés de uma aliança. Por outro lado, uma elevada complementaridade de recursos leva a que seja mais provável que as empresas optem pela aliança como estrutura de governação.

Relativamente à capacidade de relacionamento, é concluído pelos autores que o conhecimento relacional adquirido em aquisições anteriores é bastante diferente do conhecimento adquirido em alianças prévias, pois nestas últimas os interesses de

ambas as empresas têm que ser tidos em conta, enquanto que numa aquisição as empresas apenas têm que interagir entre si na fase de negociação (isto é, antes de o negócio estar fechado e de essas interações passarem a ocorrer dentro de uma mesma organização ou grupo). Por este motivo, explicam, a experiência adquirida em aquisições passadas pode não proporcionar conhecimento suficiente para que as empresas se envolvam em alianças.

2.3.2. Tipos de fusões e aquisições

A categorização de uma operação de fusão ou de aquisição depende, essencialmente, do tipo de empresas envolvidas. De uma forma geral e amplamente aceite, vários autores, como DePamphilis (2012), consideram existir três tipos de fusões e aquisições: integração horizontal, integração vertical e conglomerados.

Este autor afirma que uma integração é do tipo horizontal quando duas empresas que operam numa mesma indústria são combinadas numa única empresa, por oposição a um conglomerado, no qual a empresa compradora adquire uma empresa originária de uma indústria diferente ou pouco relacionada com aquela em que opera.

A partilha de atividades e a transferência de conhecimento são, segundo Lahovnik (2011), os motivos mais importantes que levam os gestores a optar por uma integração horizontal. O mesmo autor refere ainda que os gestores devem ter em conta a existência de complementaridade estratégica entre negócios quando planeiam a aquisição de uma outra empresa que opera dentro da mesma indústria.

DePamphilis (2012) afirma também que uma integração do tipo vertical resulta de uma fusão envolvendo empresas que atuam em diferentes estágios da produção ou da cadeia de valor de uma determinada indústria. Por não possuir operações em cada um dos grandes segmentos da cadeia de valor, a empresa compradora pode decidir adquirir uma empresa de produção (denominada por integração vertical a montante) ou de distribuição (integração vertical a jusante), havendo ainda uma terceira possibilidade, que combina estas duas operações e permite um controlo total dos estágios de produção.

2.3.3. Motivações e objetivos subjacentes à realização de fusões e aquisições

A decisão de adquirir um ativo, uma linha de negócio ou mesmo a totalidade do capital de outra empresa tem, normalmente, por base um ou vários motivos significativos. À semelhança de vários autores, as razões pelas quais as empresas optam por realizar este tipo de operação são esquematizadas por Gaughan (2011) da seguinte forma:

- Sinergias;
- Diversificação;
- Crescimento;
- Hipótese de *hubris*;
- Outros motivos económicos;
- Outros motivos.

2.3.3.1. Sinergias

Para Gaughan (2011), uma sinergia traduz-se na capacidade que a combinação de recursos de duas empresas tem em ser economicamente mais rentável do que se as partes individuais atuassem sozinhas. Deste modo, uma empresa pode antecipar e determinar que a aquisição, a outra empresa, de uma linha de negócio complementar às que já possui seja proveitosa ao ponto de os custos de tal operação serem suplantados pelos benefícios de adicionar essa linha de negócio à sua atividade operacional, criando assim valor adicional para os seus acionistas.

Apesar de uma sinergia ser, muitas vezes, considerada como o resultado da eliminação de ineficiências na gestão e na utilização de um ou vários recursos, Gaughan (2011) prossegue com a definição de sinergia sugerindo a divisão deste conceito em duas categorias:

- Sinergias operacionais, que ocorrem tanto em integrações verticais, como em integrações horizontais, sob a forma de melhoramentos de resultados ou de redução de custos;
- Sinergias financeiras, que resultam da possibilidade de o custo de capital ser reduzido através da combinação de duas ou mais empresas.

2.3.3.2. Diversificação

A aquisição de outra firma pode fazer parte da estratégia de uma empresa para estender a sua atividade para outras áreas de negócio e, segundo DePamphilis (2012), é normalmente justificada por uma de duas razões: a diversificação pode originar uma sinergia financeira, da qual resulta uma redução do custo de capital, ou pode permitir à empresa mudar o seu *core business* para produtos ou mercados com melhores perspectivas de crescimento.

2.3.3.3. Crescimento

Sendo o crescimento um dos motivos mais frequentes para a ocorrência de aquisições e fusões, Gaughan (2011) refere que as empresas são confrontadas com a escolha entre o crescimento por via do desenvolvimento interno e orgânico ou o crescimento por via de aquisições. Recorrer à aquisição de uma empresa apresenta uma vantagem face ao desenvolvimento interno: permite um crescimento mais rápido e imediato, apesar de também acarretar as incertezas e riscos que lhe são próprios. Deste modo, as empresas podem optar pelo crescimento dentro da indústria em que atuam, ou podem decidir crescer através do alargamento das suas atividades para outras indústrias, algo que é designado por expansão. Quando o objetivo é a entrada em novos mercados (tanto a nível geográfico, como a nível da criação de outras linhas de negócio), a aquisição de uma empresa pode ser um método mais rápido do que desenvolver internamente a capacidade para o fazer. Para além disso, a aquisição pode providenciar benefícios a nível de sinergias, como por exemplo a complementaridade entre duas linhas de negócio.

2.3.3.4. Hipótese de Hubris

A Hipótese de Hubris (*Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers*), proposta por Roll (1986), tem sido largamente adotada e aceite como um dos motivos que podem explicar a ocorrência de algumas fusões. No seu estudo, o autor avança que motivações puramente pessoais, como o orgulho extremo ou a arrogância (características que estão compreendidas na palavra de origem grega *hubris*) se podem sobrepor, muitas vezes em grande medida, aos motivos económicos e

racionais na altura de ser tomada a decisão relativamente à aquisição, ou não, de uma empresa.

Com efeito, o orgulho e confiança que alguns gestores sentem nas suas próprias capacidades de gestão e de avaliação, que consideram ser superiores às do mercado, pode fazer com que estejam dispostos a pagar um preço acima do preço que é normalmente definido no mercado para uma determinada empresa. É ainda de notar que a evidência científica decorrente do estudo de Roll (1986) demonstrou ocorrerem casos em que uma potencial oferta de compra foi abandonada quando a avaliação feita pela própria empresa compradora se veio a revelar inferior àquela que foi feita pelo mercado, o que também poderá ser explicado pela hipótese de *hubris*, pois estamos perante uma situação que poderia representar um erro de cálculo com impacto positivo para a empresa e, à partida, não faria sentido rejeitar essa hipótese de compra, assumindo que todos os outros indicadores se mantêm.

Numa outra abordagem a esta questão, Petit e Bollaert (2011) procuram clarificar o entendimento sobre a existência de *hubris* entre gestores de topo de uma forma que permita uma melhor compreensão do problema, tanto para os próprios gestores, como para as pessoas que os auxiliam, aconselham e monitorizam. Os autores referem-se a este comportamento não apenas como uma questão de ego complexa, mas também como uma falha moral ou até um vício, que, em última análise, podem prejudicar as pessoas e as organizações dentro das quais estes indivíduos atuam. É ainda argumentado que a existência deste fenómeno entre os gestores tem, implícitos, problemas de relacionamento do próprio gestor com os outros indivíduos, bem como com a organização e a sociedade, defendendo os autores que estes fatores têm que ser tidos em conta para encontrar uma possível solução. Essa solução, argumentam, passará sempre pela promoção de uma maior auto consciencialização e daquilo a que chamam um estilo de liderança autêntico, combinado com uma cultura de integridade na relação com os outros e com a organização.

2.3.3.5. Outros motivos económicos

Para além das economias de escala e dos benefícios da diversificação, existem ainda dois motivos de cariz económico apontados por Gaughan (2011) para justificar a aquisição de uma empresa:

- Numa integração horizontal, a obtenção de uma posição dominante em termos de quota de mercado, por via da aquisição de uma empresa rival;
- Num integração vertical, a fusão entre empresas que possuem uma relação comprador-vendedor entre si.

2.3.3.6. Outros motivos

Gaughan (2011), menciona ainda um conjunto de outros motivos que podem levar os gestores a optar por adquirir outra empresa:

- A convicção que os gestores têm de que conseguem efetuar uma melhor gestão dos recursos da empresa-alvo;
- Intenção de dotar a empresa com um departamento de Investigação e Desenvolvimento melhor preparado para fazer face à concorrência, algo que é especialmente importante em mercados altamente competitivos;
- Distribuição melhorada, por parte das empresas que fabricam um produto mas não que têm acesso direto ao consumidor, algo que é característico das integrações verticais a jusante;
- As aquisições podem ser meios eficazes de alcançar benefícios fiscais. Apesar de ser amplamente debatido na área de finanças se os motivos fiscais são determinantes nas fusões e aquisições, Gilson, Scholes e Wolfson (1988) desenvolveram a estrutura teórica que demonstrou haver uma relação entre esse tipo de ganhos e a opção de efetivamente recorrer a fusões e aquisições.

2.3.4. Estratégia

Porter (1996) aborda a definição do conceito de estratégia fazendo uma separação entre eficácia operacional e estratégia. Segundo o autor, apesar de ferramentas e técnicas de gestão como o *outsourcing*, parcerias ou a avaliação comparativa (*benchmarking*) conseguirem, de facto, providenciar melhorias na performance operacional, muitas empresas acabam por não ser capazes de atingir e manter uma

rentabilidade sustentável. Nesse sentido, refere, a eficácia operacional é necessária para uma performance organizacional superior, mas pode acabar por colocar a empresa numa posição competitiva pouco viável.

O autor considera então que a estratégia é necessariamente um conjunto de ações através das quais a empresa define a sua própria posição, que é única, no mercado. Deste modo, e mais do que fazer com que a empresa consiga executar as mesmas atividades dos concorrentes de forma mais eficaz (eficiência operacional), os gestores devem focar-se em escolher um caminho baseado em atividades diferentes das dos rivais (ou as mesmas, mas feitas de forma diferente), e isto implica saber o que fazer e o que não fazer.

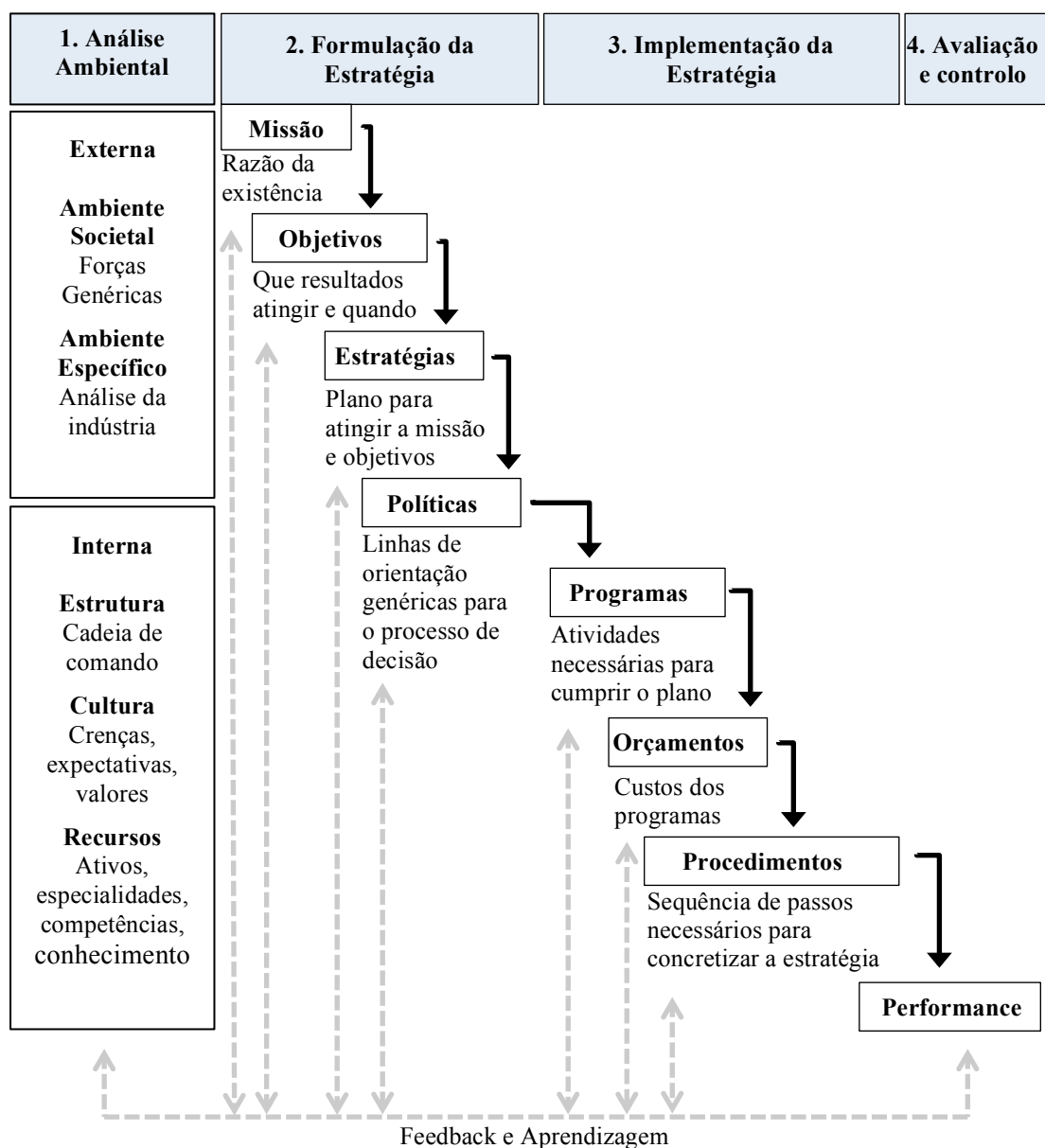
Mintzberg (1987), numa abordagem diferente, desenvolveu os seus cinco *Ps* da definição de estratégia:

- *Plan*: estratégia como um plano. Nesta definição, a estratégia é desenvolvida de forma consciente, propositada e antecipadamente às atividades e ações às quais se irá aplicar;
- *Pattern*: estratégia como um padrão. Definir estratégia como um plano não é suficiente, pois é igualmente necessário considerar a consistência dos comportamentos e ações. Com esta diferenciação entre plano e padrão estratégicos, torna-se possível distinguir estratégias deliberadas, onde as intenções são propositadamente pré-definidas, e estratégias que emergem de padrões, na ausência de intenção;
- *Position*: estratégia como uma posição. Segundo esta definição, a estratégia resulta do ajustamento entre a organização e a envolvente em que esta opera, acabando por ser a força de intermediação que permite à empresa localizar-se relativamente ao seu meio ambiente;
- *Perspective*: estratégia como perspetiva. Define estratégia não apenas como uma posição escolhida, mas também como uma forma de perceber o meio ambiente e agir de acordo com essa percepção;
- *Ploy*: estratégia como um estratagema ou manobra. Sendo um plano, uma estratégia pode também resultar num estratagema de suplantar os concorrentes.

2.3.5. Ferramentas de análise estratégica

Tendo em vista a definição de um caminho estratégico, Wheelen e Hunger (2006) conceberam um modelo que assenta em quatro etapas fundamentais:

Figura 5 – Modelo de Wheelen e Hunger das etapas do processo de análise estratégica



Fonte: Wheelen, Thomas e Hunger, J., *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*, 13ª ed. (2012).

2.3.5.1. Análise Ambiental

Segundo esses autores, antes de qualquer formulação estratégica, a organização deve analisar a envolvente de forma a identificar possíveis oportunidades e ameaças, bem como as suas forças e fraquezas internas. Esta análise, afirmam, passa pela monitorização, avaliação e disseminação da informação sobre o meio ambiente externo e interno para os gestores da empresa.

Carvalho e Filipe (2008) identificam esta fase como a fase em que é dada a resposta à pergunta “Onde estamos?” e sistematizam a análise do meio envolvente com recurso a diversas ferramentas de análise estratégica:

- Análise externa, recorrendo a ferramentas como a análise PESTE (análises política, económica, social, tecnológica e ambiental), o modelo *Value Net* de Brandenburger e Nalebuff (1997) ou as cinco forças de Porter (1980);
- Análise interna, com ferramentas como a cadeia de valor, o modelo dos sete Ss de McKinsey, de Peters e Waterman (1980), sete Ps de Booms e Bitner (1981) ou ainda a análise das vantagens competitivas da empresa;
- Análise externa-interna, que recorre à análise SWOT/SWOT sistémica, à matriz Produto/Mercado de Ansoff (1957), à matriz A.D. Little, à matriz McKinsey ou ainda à matriz BCG.

2.3.5.2. Formulação Estratégica

Conforme afirmam Wheelen e Hunger (2006), a formulação estratégica é muitas vezes referida como planeamento estratégico ou planeamento a longo prazo e está focada em desenvolver a visão, missão, valores e objetivos SMART da empresa. Para os autores, a direção estratégica pode seguir três rumos orientadores:

- Crescimento – estratégias que expandam as atividades da empresa, podendo tomar a forma de:
 - Concentração (crescimento vertical ou horizontal);
 - Diversificação (concêntrica ou por meio de conglomerados).
- Estabilidade – estratégias que não produzam alterações no rumo atual que está a ser seguido pela organização, optando esta por:
 - Proceder com cuidado;

- Não fazer qualquer mudança;
- Manter estratégia de lucro.
- Redução de custos – estratégias que reduzam o nível de atividades operacionais da empresa, podendo tomar a forma de:
 - *Turnaround* (reverter);
 - Mudança de rumo;
 - Desinvestimento/vender ativos;
 - Bancarrota/liquidação da empresa.

Segundo Carvalho e Filipe (2008), esta fase tem como objetivo responder a uma questão fundamental (“Para onde queremos ir?”) e os autores chamam à atenção para o facto de esta ser uma pergunta de formulação fácil, mas que a resposta à mesma não o é, sendo este o ponto em que muitas empresas falham.

2.3.5.3. Implementação estratégica

Wheelen e Hunger (2006) consideram que a implementação estratégica é a soma total das atividades e escolhas requeridas para a consecução de um plano estratégico. Neste processo, os objetivos, estratégias e políticas são postos em ação através do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos.

Os autores chamam também à atenção de estudos que mostraram que metade de todas as aquisições falhou em atingir o resultado que delas era esperado, ou que uma em cada quatro alianças não teve sucesso devido a fatores que têm origem numa fraca implementação estratégica. Para começar o processo de implementação, Wheelen e Hunger (2006) referem que os gestores devem ter em consideração três questões orientadoras:

- *Quem são as pessoas que vão aplicar e conduzir o plano estratégico?*
- *O que é que deve ser feito para alinhar as operações da empresa com a nova e pretendida direção estratégica?*
- *Como é que as pessoas da organização irão trabalhar juntas de forma a fazer o que é necessário?*

2.3.5.4. Avaliação e controlo

O processo de avaliação e controlo assegura que a empresa está a atingir aquilo a que se comprometeu atingir, segundo Wheelen e Hunger (2006). De acordo com os autores, este processo compara a performance com os resultados desejados e fornece o *feedback* necessário para os gestores avaliarem os resultados e tomarem ações corretivas, caso seja necessário, podendo ser visto como um processo de *feedback* de cinco passos:

- i. Definir o que deve ser medido;
- ii. Estabelecer os standards de performance;
- iii. Medir a performance atual;
- iv. Comparar a performance atual com o a performance standard;
- v. Tomar ações corretivas.

2.4. Metodologia

Neste trabalho foi seguido um paradigma interpretativo e foram colocadas questões pedagógicas. Foram feitas pesquisas em bases de dados académicas com o intuito de facultar o suporte científico e os conceitos teóricos que são específicos deste tema, criando assim as condições para uma interpretação que permita responder às questões pedagógicas.

Em concreto, esses conceitos teóricos foram revistos na revisão bibliográfica, que abordou os temas de fusões e aquisições, integração horizontal, estratégia empresarial, aplicação de ferramentas de análise estratégica e desenvolvimento de uma estratégia de futuro.

2.5. Ferramentas de Análise Estratégica

2.5.1. Análise externa

- Análise PESTE – permite perceber o enquadramento do ambiente em que a empresa se insere. Analisa 5 fatores externos: político, económico, social, tecnológico e ambiental.
- 5 Forças de Porter – analisa as forças que exercem influência sobre a empresa. Essas forças foram sistematizadas por Michael Porter em cinco grupos:
 - Ameaça de entrada de novos competidores;
 - Rivalidade entre as empresas da indústria;
 - Ameaça de produtos substitutos;
 - Poder negocial dos fornecedores;
 - Poder negocial dos clientes.

2.5.2. Análise interna

- 7 P's de Booms e Bitner – analisa sete variáveis fundamentais do marketing que têm implicações no rumo estratégico da empresa: preço, promoção, produto, distribuição, pessoas, processos e evidência física.

- 7 S's McKinsey – modelo que analisa as variáveis que influenciam o desempenho e a competitividade de uma organização. Os sete fatores característicos da organização utilizados por este modelo são: estrutura, estratégia, sistema, competências, estilo, pessoal, valores partilhados.

2.5.3. Análise externa/interna

- Análise SWOT sistémica – determina as fraquezas e pontos fortes da organização, bem como as oportunidades e ameaças do meio envolvente. Sinaliza desafios, restrições, riscos e avisos.
- Matriz Ansoff – conjuga os produtos e serviços da empresa, com os mercados disponíveis, tendo em consideração, em ambos os casos, se são correntes ou se são novos, e sugere quatro abordagens por parte da empresa: Penetração de Mercado, Extensão de Mercado, Extensão de Produto e Diversificação.
- Matriz A.D. Little – sugere uma orientação estratégica para a empresa, tendo por base o cruzamento de duas variáveis: o ciclo de vida da indústria e a capacidade competitiva da empresa.

2.6. Plano de Animação

	Objetivos	Ferramentas	Dinâmica	Competências adquiridas
1ª Etapa 60 minutos Antes da aula	Conhecer a realidade da empresa, do setor, bem como os conceitos teóricos a aplicar.	Leitura da apresentação do caso e discussão, em grupo, sobre os pontos principais.	Leitura individual do caso, pesquisa complementar de informação e discussão com os colegas.	Percepção da dinâmica da empresa bem como da sua envolvente e do mercado em que se insere.
2ª Etapa 50 minutos Questão 1	Realizar uma análise completa da realidade externa, externa/interna e interna da TAM.	Ferramentas de análise externa, externa/interna e interna.	Procura de informação e <i>brainstorming</i> sobre os aspetos importantes de cada análise.	Entendimento sobre a realidade interna da empresa e sobre o mercado onde esta atua.
3ª Etapa 30 minutos Questão 2	Definir uma formulação estratégica, tendo como base a análise feita anteriormente.	Visão, missão, valores, vantagens competitivas, fatores críticos de sucesso e objetivos SMART.	Análise e reflexão sobre a atual formulação estratégica da empresa e elaboração de uma nova proposta de formulação.	Compreensão dos valores e da cultura organizacional da empresa.
4ª Etapa 20 minutos Questão 3	Compreensão do potencial caminho e direção a empresa.	Deliberação sobre as opções estratégicas da empresa.	<i>Brainstorming</i> e discussão conjunta sobre as opções estratégicas.	Capacidade para refletir sobre o caminho e direção da empresa
5ª Etapa 20 minutos Questão 4	Compreender as limitações que a operação de fusão teve na empresa.	Análise estruturada das ferramentas anteriormente estudadas.	<i>Brainstorming</i> e discussão ativa sobre a posição da empresa.	Sistematização e compreensão da posição da TAM dentro do grupo LATAM.

2.7. Questões de Animação

Questão 1

Utilizando as ferramentas de análise estratégica adequadas, realize uma análise completa da realidade externa e interna da TAM, bem como da sua relação com o mercado em que opera.

Questão 2

Elabore uma formulação estratégica para a TAM, definindo a visão, missão, valores, vantagens competitivas, fatores críticos de sucesso e objetivos SMART.

Questão 3

Tendo presentes as ferramentas anteriormente aplicadas, discuta o caminho a ser seguido pela TAM, relativamente à direção estratégica, às vantagens competitivas e à posição de mercado.

Questão 4

Ao ser integrada, a TAM fica limitada em algum aspeto? Discuta as implicações da fusão na marca, tendo em conta tudo o que foi estudado.

2.8. Resolução

2.8.1. Questão 1

2.8.1.1. Análise da envolvente externa

2.8.1.1.1. Análise PESTE

Política	- Estabilidade política na última década; - Aposta em políticas de inclusão social e distribuição de riqueza, iniciada no governo de Lula e continuada por Dilma Rousseff; - Manutenção da política de fiscal relativamente aos elevados impostos sobre produtos importados; - Aposta numa política de criação de emprego e de estímulo ao consumo.
Económica	- 7ª maior economia mundial em 2012 (6ª em 2011); - Taxa de desemprego de 5,5% em 2012 (6% em 2011); - Taxa de inflação de 5,84% em 2012 (6,5% em 2011); - Abrandamento do crescimento da economia mundial e tendência de estagnação e recessão da zona euro, mercado de grande importância para o Brasil.
Social	- Rápido crescimento da classe média, que tem um poder de compra cada vez maior; - Baixos índices de educação formal, nomeadamente a nível do ensino superior, havendo necessidade de mão de obra especializada em diferentes áreas.
Tecnológica	- Aumento da eficiência aerodinâmica e de consumo de combustíveis dos motores das aeronaves; - Ausência de alternativa viável aos combustíveis fósseis na propulsão das aeronaves.
Ecológica	- Preço dos combustíveis fósseis cada vez mais elevado, fruto do aumento da procura a nível mundial e da crescente dificuldade na extração de combustíveis; - Além de mais dispendiosos, os processos de extração de combustíveis são cada mais agressivos para o meio ambiente.

2.8.1.1.2. 5 Forças de Porter

Para a análise do setor dos transportes aéreos com o modelo das 5 Forças de Porter foi utilizada uma escala numérica que visa quantificar o valor global de cada uma das cinco forças que compõem este modelo. Essa escala tem a seguinte configuração:

Valor da força	Classificação
1	Muito baixo
2	Baixo
3	Médio
4	Alto
5	Muito Alto

Seguidamente, apresenta-se a caracterização e quantificação do valor de cada uma das forças, sendo que, a consolidação final da análise indicou que se trata de uma indústria com uma atratividade média (no anexo 1 é possível consultar a avaliação dos fatores que contribuem para a caracterização das 5 forças).

- **Ameaça de entrada de novos competidores**

Valor global da força: 2 – baixo

Pontos caracterizadores da força:

- Elevados requisitos de capital;
- Economias de escala significativas (por exemplo, quanto maior o número de passageiros transportados num voo, menor o custo de operação desse mesmo voo);
- Necessidade de obtenção de vagas para descolagem e aterragem (*slots*) em aeroportos, algo que pode ser complicado e dispendioso nos aeroportos mais importantes e com maior fluxo de tráfego;
- Elevados custos de infraestrutura e de logística (aeroportuária ou de manutenção de aviões, por exemplo);

- A tendência recente de concentração dos operadores em grandes grupos indica a existência de um mercado menos fragmentado, algo que representa uma dificuldade acrescida para a entrada de novos concorrentes;
 - Necessidade de investimento em comunicação e publicidade para criar reconhecimento da marca.
-
- **Rivalidade entre as empresas da indústria**

Valor global da força: 4 – alto

Pontos caracterizadores da força:

- Número alto de empresas concorrentes, tendo em conta que se trata de uma indústria com elevadas necessidades de capital;
 - Apesar da diversidade das empresas concorrentes, estas oferecem um produto que é similar. Em concreto, as empresas conseguem fornecer um produto adaptável às necessidades dos clientes (nomeadamente, necessidade em termos de preço, flexibilidade ou conforto).
-
- **Ameaça de produtos substitutos**

Valor global da força: 2 – baixo

Pontos caracterizadores da força:

- Baixa disponibilidade de produtos substitutos, resumindo-se, na prática, ao transporte rodoviário (autocarro ou automóvel). No Brasil, o transporte ferroviário é inexpressivo e a concorrência do transporte marítimo (nomeadamente, de cruzeiros) é bastante limitada, na medida em que apenas pode atrair um tipo muito específico de consumidor de viagens de lazer;
- Relação pouco competitiva entre custo e tempo dos produtos substitutos. O transporte rodoviário, sendo o único produto substituto que é exequível, é um tipo de transporte com um custo menor, mas que deixa de compensar, em termos de tempo e custo, quanto maior for a distância a percorrer. Por este motivo, apenas representa uma alternativa nas pequenas e médias distâncias,

tendo em conta a dimensão territorial do Brasil e a vasta rede de rotas das companhias aéreas;

- Baixa rentabilidade dos fornecedores de produtos e serviços substitutos.

- **Poder dos fornecedores**

Valor global da força: 4 – alto

Pontos caracterizadores da força:

- Grande dimensão e concentração dos fornecedores, em particular das empresas construtoras de aeronaves (Boeing, Airbus, Embraer) e dos fornecedores de combustíveis. De acordo com a Iata (Internacional Air Transport Association), em 2012, a Petrobras foi responsável pela produção de 75% a 80% do combustível para os aviões no Brasil;
- Elevada importância da indústria enquanto cliente;
- Elevado volume e valor das compras feitas aos fornecedores por parte das empresas de aviação comercial;
- Custo de mudança de fornecedor muito elevado (em particular, a mudança de fornecedor de aeronaves terá sempre um custo operacional elevado);
- Importância muito elevada da qualidade dos produtos que os fornecedores vendem.

- **Poder dos clientes**

Valor global da força: 2 – baixo

Pontos caracterizadores da força:

- Número muito elevado, e baixa concentração, dos clientes da indústria (clientes individuais, operadores turísticos, agências de viagens, empresas);
- Baixo volume médio das compras feitas pelos clientes;
- Elevado peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente;
- Baixa disponibilidade de produtos substitutos para os clientes.

2.8.1.2. Análise interna

2.8.1.2.1. 7 P's de Booms e Bitner

Preço	Preço acima da média do mercado, embora num nível competitivo, refletindo a aposta num serviço de qualidade.
Promoção	Publicidade em jornais, revistas e televisão. Aposta numa revista própria, distribuída a bordo dos aviões, e crescente presença na internet, através das redes sociais, para uma divulgação rápida e direta junto do cliente.
Produto	Produto com elevada cobertura a nível nacional e internacional, através de voos próprios, ou por meio de acordos de <i>codeshare</i>. Disponibilização de serviços extra, como a utilização de redes móveis a bordo dos aviões.
Distribuição	Venda através de canais diretos: internet (através do site da empresa), <i>call center</i> próprio, lojas TAM Viagens, agências de viagens e lojas TAM nos aeroportos.
Pessoas	Enfãse na qualidade, bem estar e nas competências das pessoas, de forma a manter a cultura organizacional ("Espírito de Servir"). Treino e desenvolvimento de carreira das pessoas em diversas aéreas chave do serviço. Prioridade à contratação interna.
Processos	- Reserva da viagem por parte do cliente; - Emissão dos bilhetes; <i>Check-in</i> no aeroporto; - Prestação do serviço de transporte.
Evidência Física	Logótipo facilmente reconhecível e existência de um <i>layout</i> característico e distintivo nas lojas e na decoração da cabine e do exterior dos aviões.

2.8.1.2.2. 7 S's Mckinsey

Estrutura	Estrutura hierárquica, de natureza funcional, com uma linha de comando e uma hierarquia claramente definidos.
Estratégia	Estratégia de melhoria continua e de oferta de um serviço com uma qualidade superior à que é oferecida pela concorrência. Oferta de um produto flexível e adaptável às necessidades do cliente, com um preço mais elevado do que aquele que é praticado pelos concorrentes. Aposta no segmento executivo e nos voos <i>charter</i>.
Sistema	- Sistema de reserva de viagens em www.tam.com.br; - Sistema de pagamento <i>online</i>; - Check-in no aeroporto e <i>online</i>; - Serviços de apoio ao cliente; - Tecnologia que permite a utilização de redes móveis a bordo dos aviões.
Competências	- Inovação e diferenciação através da oferta de novos serviços; - Orientação para o cliente; - Aposta na qualidade; - Tradição e conhecimento do mercado.
Estilo	Aposta na comunicação interna, através de diversos canais de comunicação (como a <i>intranet</i> ou o <i>email</i> corporativo). É promovida a proximidade entre as estruturas de liderança e os restantes colaboradores, com recurso a eventos internos e palestras. São ministrados cursos de comunicação junto dos gestores de topo.
Pessoal	Elevado número de pessoal operacional com qualificações intermédias ou baixas. Colaboradores com elevado conhecimento técnico e experiência (como por exemplo, técnicos de manutenção ou pilotos).

Valores Partilhados

- Valores centrados no cliente (“espírito de servir”) e na qualidade do serviço prestado. Investimento no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, de forma a promover seu o comprometimento com a filosofia, a cultura, e os valores da empresa e a refletir, internamente, a aposta na qualidade.

2.8.1.3. Análise externa/interna

2.8.1.3.1. Análise SWOT Sistémica

Pontos Fortes

- 1.1 - Operador líder no mercado brasileiro, com grande tradição e conhecimento operacional;
- 1.2 - Oferta de um serviço de qualidade e capacidade de diferenciação face à concorrência (como por exemplo, a introdução de tecnologia que permite a utilização de redes móveis a bordo dos aviões);
- 1.3 - Maior disponibilidade, de recursos, conhecimento técnico, operacional e estratégico face aos concorrentes, em resultado da fusão com a LAN.

Pontos Fracos

- 2.1 - O preço praticado pela TAM está, normalmente, acima do preço que é praticado pela concorrência;
- 2.2 - Num estudo realizado pela empresa de consultoria Miti Inteligência, que teve por base as redes sociais, a TAM “foi citada em 8.970 *posts*, sendo 58,2% com teor negativo, como reclamações de voos atrasados ou problemas de atendimento. Os comentários neutros representaram 35,16% do total, enquanto os positivos, 6,64%.”, tendo a TAM admitido o aumento de reclamações épocas de altas taxas de ocupação;
- 2.3 - A capacidade de decisão estratégica da TAM ficou limitada, em consequência da fusão com a LAN.

Oportunidades

- 3.1 - Expansão acelerada da classe média e do poder de compra no Brasil e na América Latina, bem como da procura por produtos de transporte competitivos;
- 3.2 - Combinação do conhecimento e experiência da LAN no setor de carga com a oportunidade de crescimento da TAM no mercado brasileiro;
- 3.3 - A combinação dos programas de passageiro frequente TAM Fidelidade e LANPASS configuram uma oportunidade de ganhar escala e crescimento de negócio na região, bem como de fomentar a fidelidade à marca;
- 3.4 - Complementaridade de frotas de aviões e de rotas entre a TAM e a LAN e as sinergias resultantes de fusão criam condições para ajudar a cimentar a posição competitiva da empresa.

Ameaças

- 4.1 - Com a fusão, a autoridade reguladora do Chile impôs a saída da TAM da aliança mundial de operadoras Star Alliance como condição à aprovação da operação. Com a entrada da TAM na Oneworld, aliança à qual LAN pertence, em detrimento da Star Alliance, a TAM estará a abandonar a maior coligação do género a nível mundial, algo que, potencialmente, pode reduzir as suas opções de acesso a importantes mercados e levar à perda de força da marca;
- 4.2 - Os principais concorrentes também atravessam um processo de consolidação e fortalecimento das suas posições competitivas: processos de fusão ocorreram entre os concorrentes Gol e Webjet e Azul e Trip, tornando-os mais fortes e mais competitivos;
- 4.3 - Surgimento de novos operadores focados no baixo custo (LCC, Low-Cost Carrier).

Desafios

Cruzamento de pontos fortes (1) e oportunidades (3)

1.1 ↔ 3.1	Consolidação da posição de liderança no Brasil e dar continuidade à expansão internacional;
1.3 ↔ 3.4	Oferecer um produto mais competitivo, a nível de preço, combinando o maior conhecimento operacional, estratégico e as sinergias operacionais resultantes da fusão para sustentar um preço menor.

Restrições

Cruzamento dos pontos fracos (2) e oportunidades (3)

2.1 ↔ 3.1	O preço mais elevado significa uma desvantagem face à concorrência e poderá limitar a estratégia de crescimento, pois não permite abranger um número de consumidores mais alargado.
2.1 ↔ 3.3	A integração dos programas de passageiro frequente da TAM e da LAN têm uma ação limitada em termos de fidelização do cliente, sendo o preço e o aumento da qualidade e da eficiência do serviço fatores mais decisivos no aumento dos índices de satisfação dos clientes.
2.3 ↔ 3.4	O acesso da TAM a novos mercados estará sempre restringido à estratégia definida pelo grupo LATAM para a LAN nesses mercados. Em particular, o acesso a mercados comuns às duas operadores afigura-se difícil para a TAM.

Riscos

Cruzamento dos pontos fracos (2) e ameaças (4)

2.1 ↔ 4.2	A estratégia de preço atual configura o risco de a empresa ser menos competitiva face a concorrentes cada vez mais eficientes e capazes de oferecer um preço competitivo, podendo obrigar a TAM a baixar o seu preço de uma forma não planeada.
2.3 ↔ 4.2	Eventuais limitações estratégicas e de expansão operacional interna, impostas pelo grupo LATAM, poderão significar a incapacidade de a TAM responder adequadamente (em rapidez e/ou qualidade) a iniciativas dos principais concorrentes no mercado brasileiro.

Avisos

Cruzamento dos pontos fortes (1) e ameaças (4)

1.1 ↔ 4.2	Com a consolidação de outros operadores do mercado de aviação comercial brasileiro, a manutenção da posição de liderança afigura-se mais desafiante e requer investimento contínuo na marca TAM por parte do grupo LATAM – investimento esse que pode não ocorrer na quantidade e tempo necessários;
1.1 ↔ 4.3	O crescimento e surgimento de novos operadores <i>low-cost</i> constitui aviso para TAM, que não possui uma aposta estratégica neste setor de mercado e poderá, deste modo, perder quota de mercado e ver a sua posição de liderança ameaçada.
1.3 ↔ 4.1	Apesar de passar a contar com um maior apoio a nível operacional, os interesses estratégicos da TAM estão agora restringidos pelos interesses estratégicos do grupo LATAM, algo que tem um efeito limitador na expansão da marca.

2.8.1.3.2. Matriz Ansoff

		Produtos	
		Correntes	Novos
Mercados	Correntes		
	Novos		

O posicionamento da TAM na matriz clássica de Ansoff, sugere que a empresa siga uma estratégia de penetração de mercado – a TAM atua em mercados já existentes com produtos que não são novos. Ansoff recomenda que esta estratégia seja conduzida com a prática de um preço menor, algo que é justificado pelo autor com o facto de o mercado não ser novo. Relativamente a este último ponto, é de notar que o poder de decisão estratégico da TAM sobre futuras entradas em novos mercados, ou

sobre o desenvolvimento de novos produtos, passou a estar limitado aos interesses do grupo LATAM, não podendo a TAM tomar uma decisão autónoma.

Por esse motivo, e apesar de a operadora aérea praticar, normalmente, um preço acima do preço que é praticado pelos concorrentes, a mudança para uma estratégia assente num preço menor torna-se ainda mais exequível se tivermos em conta que o grupo LATAM previu alcançar sinergias operacionais e poupanças substanciais com a operação de fusão. Esta estratégia permitirá aumentar o número médio de vendas por cliente e a quota de mercado, possibilitando assim fazer a mudança da atual posição de liderança do mercado para uma posição de domínio.

2.8.1.3.3. Matriz A.D. Little

		Estado de Maturidade da Indústria			
		Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio
Posição Competitiva	Dominante				
	Forte				
	Favorável				
	Ténue				
	Fraca				

Em virtude da aceleração da atividade económica e do aumento do número de passageiros, a indústria brasileira de aviação civil encontra-se numa fase de expansão, contando com um número de concorrentes e um potencial de crescimento importantes. A taxa de crescimento da indústria é alta (6,79% em 2012, segundo a Agência Nacional de Aviação Civil), não tendo ainda este mercado atingido um estado de maturidade, que é caracterizado por um crescimento fraco ou estabilizado.

Por outro lado, a posição competitiva da TAM é forte porque, apesar de a empresa deter a liderança do mercado, essa liderança não configura um domínio sobre o mercado e sobre o seu principal concorrente (a GOL Linhas Aéreas). Além disso, o mercado brasileiro de aviação comercial atravessa uma fase em que os principais operadores se estão a consolidar e a tornar-se mais competitivos, num esforço que é

comum a todos para tentar aproveitar e captar o crescente número de passageiros. Este cenário de concorrência mais competitiva dificulta a obtenção de uma posição dominante por parte de um dos *players*.

A posição competitiva em que a TAM se encontra sugere que esta deve focar-se na redução dos custos de forma a poder apresentar um preço baixo que seja condizente com uma estratégia de crescimento, cujo objetivo é alcançar uma posição dominante. Esta posição sugere também que a empresa deve prestar especial atenção a pequenos concorrentes, como operadores regionais de menor dimensão, que possam servir destinos que a empresa não serve nas suas rotas atuais. A aquisição desses pequenos *players* de mercado para reforçar a sua presença e cobertura geográfica, é uma opção que a empresa pode explorar.

2.8.2. Questão 2

2.8.2.1. Visão

Visão atual: *“Trabalhar com o Espírito de Servir faz as pessoas mais felizes.”*

A visão de uma empresa deve refletir a ambição, o estado futuro desejado para a organização e aquilo pela qual esta quer ser reconhecida, havendo lugar a uma certa utopia. A visão da TAM consegue manifestar essa utopia futura com o conceito de fazer as pessoas mais felizes, no entanto, será também relevante especificar que existe uma capacidade em atingir os resultados plenos, pois declarar que se trabalha com o espírito de servir não significa necessariamente ter a capacidade de conseguir oferecer um serviço pleno.

Visão proposta:

“Trabalhar com o Espírito de Servir, tornando as pessoas felizes, e ser reconhecida como a melhor companhia aérea, reforçando o relacionamento com o mercado.”

2.8.2.2. Missão

Missão atual: *“Ser a companhia aérea preferida das pessoas, com alegria, criatividade, respeito e responsabilidade.”*

A missão de uma empresa tem como objetivo exprimir as atividades e processos que a organização conduz para conseguir atingir a sua visão. Na atual missão da TAM, não é dito o que a empresa faz para conseguir atingir a ambição e estado futuro desejado que estão presentes na sua visão. Por este motivo, a sua missão deverá ser alterada de forma a incluir e dar a conhecer ao cliente essa atividade-chave do seu serviço.

Missão proposta:

“Prestar um serviço de transporte aéreo com qualidade, segurança e eficiência de forma a ser a companhia aérea preferida pelas pessoas.”

2.8.2.3. Valores

Os valores estruturam a cultura organizacional e toda a prática em que a empresa desenvolve e à qual se dedica. Tendo em conta que a TAM não definiu oficialmente os seus valores organizacionais, é, de todo, relevante fazê-lo. Tipicamente, uma empresa deverá ter entre 6 a 10 valores definidos, sendo que, desse conjunto, deverão existir pelo menos 2 valores idiossincráticos (isto é, valores que caracterizam explicitamente a cultura e prática da empresa). Os valores apresentados são os valores desejados, que a empresa quer atingir, e não necessariamente os valores atuais. Seguidamente, apresenta-se uma proposta de valores para a TAM.

Valores propostos:

- Criatividade;
- **Segurança;**
- Integridade;
- **Qualidade;**
- Respeito;
- **Pontualidade;**
- **Eficiência;**
- Diversidade;
- Alegria.

Nota: Os valores a negrito representam os valores idiossincráticos.

2.8.2.4. Vantagens competitivas

- Maior disponibilidade de recursos, conhecimento técnico, operacional e estratégico face aos concorrentes, em resultado da fusão com a LAN;
- A possibilidade de utilizar redes móveis e internet a bordo do avião para fazer chamadas telefónicas, enviar mensagens SMS, consultar o e-mail ou navegar na internet é um serviço que permite atrair o segmento de mercado direccionado a executivos e empresários – trata-se de um serviço que os

restantes operadores brasileiros não oferecem e que é extensível a alguns voos internacionais;

- O programa de passageiro frequente TAM Fidelidade permite acumular pontos que podem ser utilizados pelo cliente para obter passagens aéreas para uma vasta rede de destinos através dos parceiros, nomeadamente para os destinos da LAN e dos parceiros com os quais a TAM tem acordos de *codeshare*.

2.8.2.5. Fatores críticos de sucesso

Da empresa:

- Notoriedade da marca;
- Qualidade do produto;
- Serviço especializado e aposta no segmento executivo;
- *Know-how* acumulado na indústria de aviação comercial e no mercado brasileiro;
- Maior disponibilidade de recursos, conhecimento técnico, operacional e estratégico face aos concorrentes, em resultado da fusão com a LAN.

Do Mercado:

- Disponibilidade de capital;
- Preço praticado;
- Qualidade de serviço;
- Imagem de confiança e de segurança;
- Disponibilidade de rotas para os principais aeroportos.

2.8.2.6. Objetivos SMART

Conjugando as sinergias e ganhos operacionais que resultam da fusão com a LAN, com a estratégia de consolidação da posição de liderança no mercado de aviação comercial brasileiro, torna-se apropriado fixar alguns objetivos SMART para a TAM. Deste modo, até ao final do ano 2014 pretende-se:

- Uma redução de 15% dos custos operacionais;

- Introdução de uma tarifa *low-cost*, reservada a 20% da capacidade dos voos em dias de menor tráfego (terça e quarta-feira), de forma a aumentar o volume de vendas;
- Atingir uma quota de mercado de 45%;
- Obter receitas totais anuais de 15.000 milhões de reais;
- Aumentar a notoriedade nas redes sociais, iniciando uma campanha para atingir 2 milhões de fãs na página da TAM no Facebook.

2.8.3. Questão 3

2.8.3.1. Opções estratégicas

2.8.3.1.1. Direção estratégica

Opções estratégicas atuais	<u>Crescimento</u> Adquirida pela LAN, numa estratégia de crescimento da operadora aérea chilena, a TAM é uma parte significativa do objetivo de crescimento do grupo LATAM, sendo essa a orientação estratégica mantida para a marca brasileira.
Sugestão para o futuro	<u>Expansão das atividades internamente</u> Visto que a aposta em novos mercados internacionais estará condicionada aos interesses da LAN, a TAM deverá reforçar a aposta no mercado brasileiro, praticando um preço menor para conquistar uma maior quota de mercado.

2.8.3.1.2. Posição no mercado

Opções estratégicas atuais	<u>Líder</u> Sendo líder de mercado, a TAM mantém essa posição através da aposta na qualidade e da preservação da sua cultura organizacional baseada no “Espírito de Servir”.
Sugestão para o futuro	<u>Líder - defesa proativa</u> - A manutenção da posição de líder deverá ser feita de forma proativa, através oferta de um preço mais competitivo que permita ganhar quota de mercado; - As sinergias operacionais e conhecimento de mercado adicional que a fusão com a LAN proporciona deverão ser aproveitadas na defesa da posição atual, nomeadamente, através da otimização de processos e das práticas operacionais.

2.8.3.1.3. Vantagem competitiva

Opções estratégicas atuais	<u>Diferenciação – estratégia de melhoria</u> A TAM segue uma estratégia de diferenciação face à concorrência, oferecendo um produto com qualidade e flexibilidade a nível de tarifas. O preço praticado reflete essa aposta no binómio qualidade/flexibilidade, sendo geralmente superior ao preço praticado pela concorrência.
Sugestão para o futuro	<u>Estratégia híbrida, com foco na prática de um preço menor</u> Tendo em conta que a marca TAM está enquadrada num cenário de produtos correntes para mercados correntes, torna-se necessário que esta atue com um preço baixo para alcançar o crescimento. No entanto, a diferenciação não deverá ser integralmente abandonada em favor de uma estratégia de baixo custo puro, pois existem valores de diferenciação fortemente associados à marca TAM, e que lhe permitem, inclusivamente, ter tradição em setores mais lucrativos, como o segmento executivo. Por este motivo, foi sugerida uma estratégia híbrida em que o crescimento é feito não através da prática do baixo custo puro, mas antes com um preço mais competitivo (menor) que o atual. Uma maior eficiência e a redução de custos operacionais poderão suportar essa estratégia de redução do preço praticado. Neste último aspeto, a fusão com a LAN, e a consequente integração num grupo de grande dimensão, poderão criar as condições necessárias para alcançar essas metas.

2.8.4. Questão 4

Em primeiro lugar, é necessário ter presente que a aquisição da TAM representa um investimento e uma aposta estratégica muito grandes por parte da LAN. Não sendo a primeira vez que a LAN recorre a uma integração horizontal como forma de expansão para outros mercados da América Latina, é de notar que, historicamente, a empresa de aviação chilena optou sempre por implementar a marca LAN nos mercados locais onde investe e extinguir a marca das empresas adquiridas. No caso da integração da empresa brasileira, isso é algo que não está previsto e é indicativo da força que a marca TAM tem no mercado brasileiro – força que o grupo LATAM deverá capitalizar e aproveitar.

Se, por um lado, não é expectável que surjam alterações significativas relativamente à marca TAM e ao seu posicionamento de liderança dentro do mercado brasileiro, por outro lado, as opções estratégicas da TAM relativamente a mercados internacionais estão agora grandemente condicionadas à posição e interesse da LAN nos mercados onde esta atua ou onde tem interesse estratégico futuro. Em particular, o mercado latino-americano de aviação comercial, onde a LAN possui a maioria das suas operações, representava uma forte possibilidade de crescimento e expansão da TAM até à decisão de venda da empresa por parte dos antigos donos. E este não é um mercado desprezível - pelo contrário, é um mercado cada vez mais apetecível, como foi visto ao longo do caso. A região encontra-se num acelerado processo de crescimento económico e o poder de compra da população segue uma tendência de crescimento, à medida que se verifica o crescimento e formação de uma classe média numerosa. Embora ainda se verifique diferenças importantes entre os países, toda a região está a acompanhar essa evolução e tendência positiva. Igualmente importante, é a proximidade geográfica entre esses mercados, fator que fortalecia a atratividade (em particular, a nível de custo) desses mercados num cenário anterior à fusão e numa perspetiva de expansão da TAM. A presença da TAM em mercados comuns às duas empresas não faz sentido e, por esse motivo, a decisão de venda da empresa à LAN implicou também o surgimento de uma limitação a nível das escolhas estratégicas de futuro nesta importante região.

Apesar das possíveis limitações ao aproveitamento do mercado da América Latina, a fusão não significa o fim da expansão da marca TAM. Pelo contrário, essas limitações de expansão no mercado latino-americano poderão significar um melhor aproveitamento de outros mercados. A nível interno, há ainda um mercado por explorar e a posição de liderança pode ser consolidada e fortalecida. Com efeito, poderá ser interessante seguir uma estratégia de aquisição de operadores regionais de menor dimensão, como forma de alargar a cobertura a nível nacional e fazer crescer a base de clientes. É ainda de notar que o Brasil é a porta de entrada e o destino de muitas empresas europeias, asiáticas e norte-americanas na América Latina, e que muitas aí estabelecem a sede das suas operações para toda a região. Assim, um foco e expansão da marca TAM para os países desses mercados poderá ser do interesse do grupo LATAM, na medida em que a TAM é uma marca brasileira forte e com tradição no segmento executivo. A reforçar o poder estratégico que a marca TAM poderá ter nesses mercados, está também a crescente apetência do consumidor brasileiro em viajar para outros destinos fora da região da América Latina, algo que está diretamente relacionado com o aumento da riqueza e do poder de compra da classe média brasileira.

Outro tipo de limitação com um valor potencialmente considerável, e que tem lugar em vários casos de integração horizontal, inclui as limitações legais que as autoridades e leis da concorrência podem decidir impor. Com efeito, este tipo de limitação já é uma realidade para a TAM, na medida em que a autoridade chilena da concorrência deliberou, como condição à aprovação da operação de fusão, que a TAM e a LAN não poderiam participar de diferentes alianças globais de companhias aéreas, enquanto empresas unificadas sob um mesmo grupo. Esta limitação é significativa, pois, na prática, implicou o abandono por parte da TAM da maior aliança global do género (a Star Alliance) em favor da aliança de menor dimensão onde a LAN já estava inserida (Oneworld).

Além da questão das possíveis limitações à expansão dentro do mercado latino-americano, a fusão poderá ter outras implicações a nível da capacidade de resposta da TAM no mercado brasileiro. Com efeito, os recentes desenvolvimentos no cenário concorrencial interno, com as fusões entre a Gol e a Webjet, e entre a Azul e a Trip, bem como o forte investimento que a Avianca está a fazer na sua filial brasileira,

indicam que existe uma tendência de aumento da capacidade concorrencial desses operadores. Nesse sentido, a fusão pode significar uma incapacidade da TAM para responder adequadamente a iniciativas dos principais concorrentes no mercado brasileiro, devido a uma eventual estratégia dentro do grupo LATAM que não dê a prioridade necessária à afetação dos recursos (que poderão, ao invés, ser afetados à LAN, em detrimento da marca TAM) e do tempo de resposta, essenciais para contrapor eficazmente essas potenciais iniciativas. Apesar de a TAM manter alguma autonomia, a LAN passou a ter poder de vetos nas decisões mais importantes da empresa.

Existem outras dificuldades que a integração pode causar à TAM e que não são de menosprezar: problemas de coordenação e comunicação podem ocorrer à medida que a TAM segue o processo de adaptação e adoção das orientações e práticas operacionais definidas pelo grupo LATAM.

Por fim, e não menos importante, importa ter em conta o risco de que as sinergias previstas não venham a ocorrer de acordo com o que está programado, situação que pode levar à tomada de decisões de gestão menos favoráveis à manutenção do nível de investimento na TAM.

2.9. Slides de resolução do caso

Questão 1

1.1 – Análise externa

Análise PESTE

Política

- Estabilidade política.
- Políticas de inclusão social e distribuição de riqueza;
- Política de fiscal protecionista (elevados impostos sobre importações)
- Políticas de criação de emprego e de estímulo ao consumo;

Económica

- 6ª maior economia mundial
- Taxa de desemprego de 5,5% em 2012 (6% em 2011);
- Taxa de inflação de 5,84% em 2012 (6,5% em 2011);
- Abrandamento do crescimento da economia mundial e tendência de estagnação e recessão da zona euro, mercado de grande importância para o Brasil;

Social

- Rápido crescimento da classe média, que tem um poder de compra cada vez maior;
- Baixos índices de educação formal, nomeadamente a nível do ensino superior, havendo necessidade de mão de obra especializada em diferentes áreas;

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Fusão LAN-TAM: Análise estratégica das perspetivas de futuro para a marca TAM

1

Questão 1

1.1 – Análise externa

Tecnológica

- Aumento da eficiência aerodinâmica e de consumo de combustíveis dos motores das aeronaves;
- Ausência de alternativa viável aos combustíveis fósseis na propulsão das aeronaves;

Tecnológica

- Aumento da eficiência aerodinâmica e de consumo de combustíveis dos motores das aeronaves;
- Ausência de alternativa viável aos combustíveis fósseis na propulsão das aeronaves;

5 Forças de Porter

- Baixa ameaça de entrada de novos competidores: setor com elevados requisitos de capital; economias de escala; elevados custos operacionais;
- Baixa disponibilidade de produtos substitutos, resumindo-se, na prática, ao transporte rodoviário;
- Elevada rivalidade entre as empresas desta indústria: as empresas oferecem um produto similar e adaptável às necessidades do cliente (preço, flexibilidade, conforto);
- Elevado poder dos fornecedores: qualidade é um fator essencial; custos de mudança de fornecedor de aeronaves muito elevados; produção de combustível para aviões concentrada num produtor (Petrobras);
- Número elevado de clientes, com uma concentração muito baixa; baixo volume de compras; baixa disponibilidade de produtos substitutos;

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Fusão LAN-TAM: Análise estratégica das perspetivas de futuro para a marca TAM

2

Questão 1

1.2 – Análise externa/interna

SWOT Sistémica	
Desafios	Riscos
- Consolidação da posição de liderança no mercado brasileiro e dar continuidade à expansão internacional; - Oferecer um produto mais competitivo a nível de preço, através de uma melhor utilização de recursos existentes.	- A estratégia de preço configura o risco de a empresa ser menos competitiva face a concorrentes cada vez mais eficientes e competitivos; - Limitações impostas pelo grupo LATAM poderão significar uma incapacidade de a TAM responder adequadamente a iniciativas dos seus concorrentes no mercado brasileiro.
Avisos	Restrições
- A manutenção da posição de liderança requer investimento contínuo na marca TAM por parte do grupo em que ela se insere; - A chegada de novos operadores do segmento <i>low-cost</i> (no qual a TAM não aposta) poderá significar a perda da posição de liderança da empresa; - A integração no grupo LATAM poderá ter um efeito limitador da expansão da marca para outros mercados.	- O preço mais elevado limita a estratégia de crescimento; - Limitação das escolhas estratégicas de crescimento em outros mercados, e, em particular, na América Latina, como consequência da fusão; - A integração dos programas de passageiro frequente da TAM e da LAN têm um ação limitada em termos de fidelização do cliente.

Fusão LAN-TAM: Análise estratégica das perspetivas de futuro para a marca TAM

3

Questão 1

1.2 – Análise externa/interna

Matriz A.D. Little				
Estado de Maturidade da Indústria				
	Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio
Dominante				
Forte		TAM		
Favorável				
Ténue				
Fraca				

Matriz Ansoff			
		Produtos	
		Correntes	Novos
Mercados	Correntes	TAM	
	Novos		

Fusão LAN-TAM: Análise estratégica das perspetivas de futuro para a marca TAM

4

Questão 1

1.3 – Análise interna

7 P's de Booms e Bitner

Preço	Preços acima da média do mercado, refletindo a aposta num serviço de qualidade.
Promoção	Publicidade em jornais, revistas e televisão. Presença na internet e redes sociais;
Produto	Produto com elevada cobertura a nível nacional e internacional. Disponibilização de serviços extra, como a utilização de redes móveis a bordo dos aviões.
Distribuição	Internet, <i>call center</i>, lojas TAM Viagens, agências de viagens e lojas TAM nos aeroportos.
Pessoas	Enfãse na formação e desenvolvimento de carreira das pessoas em diversas aéreas chave do serviço. Prioridade à contratação interna.
Processos	- Reserva da viagem por parte do cliente; - Emissão dos bilhetes; - Check-in no aeroporto; - Prestação do serviço de transporte.
Evidência Física	Logótipo e layout facilmente reconhecível nas lojas, decoração da cabine e do exterior dos aviões.

Fusão LAN-TAM: Análise estratégica das perspetivas de futuro para a marca TAM

5

Questão 1

1.3 – Análise interna

7 S's Mckinsey

Estrutura	Estrutura hierárquica, de natureza funcional, com uma linha de comando e uma hierarquia claramente definidos.
Estratégia	Oferta de um serviço com qualidade, com um preço superior à média de mercado.
Sistema	Sistemas de reserva de viagens, de pagamento online, de check-in online e no aeroporto, e serviço de apoio ao cliente.
Competências	- Inovação e diferenciação através da oferta de novos serviços; - Orientação para o cliente; - Tradição e conhecimento do mercado.
Estilo	Aposta na comunicação interna. Promoção da proximidade entre as estruturas de liderança e os restantes colaboradores, com recurso a eventos internos e palestras.
Pessoas	Elevado número de colaboradores com qualificações intermédias e de colaboradores com elevado conhecimento técnico e experiência (como por exemplo, técnicos de manutenção ou pilotos).
Valores Partilhados	Foco no cliente, na qualidade e na excelência do serviço. Investimento na formação e qualificação dos colaboradores.

Fusão LAN-TAM: Análise estratégica das perspetivas de futuro para a marca TAM

6

Questão 2

2.1 – Formulação estratégica

Visão		
<i>“Trabalhar com o Espírito de Servir, tornando as pessoas felizes, e ser reconhecida como a melhor companhia aérea, reforçando o relacionamento com o mercado.”</i>		
Missão		
<i>“Prestar um serviço de transporte aéreo com qualidade, segurança e eficiência de forma a ser a companhia aérea preferida pelas pessoas.”</i>		
Valores	Fatores Críticos de Sucesso	
• Criatividade • Segurança • Integridade • Qualidade • Respeito • Pontualidade • Eficiência • Diversidade • Alegria	Empresa	Indústria
	• Notoriedade da marca; • Qualidade do produto; • <i>Know-how</i> acumulado; • Disponibilidade de recursos e apoio estratégico (Grupo LATAM).	• Disponibilidade de capital; • Preço praticado; • Qualidade de serviço; • Imagem de confiança e de segurança; • Disponibilidade de rotas para os principais aeroportos.

Questão 2

2.1 – Formulação estratégica

Vantagens Competitivas
• Maior disponibilidade de recursos, conhecimento técnico, operacional e estratégico face aos concorrentes, resultante da fusão com a LAN; • A possibilidade de utilizar redes móveis e internet a bordo do avião para fazer chamadas telefónicas, enviar mensagens SMS, consultar o e-mail ou navegar na internet é um serviço que permite atrair o segmento de mercado direcionado a executivos e empresários; • O programa de passageiro frequente TAM Fidelidade permite acumular pontos que podem ser utilizados pelo cliente para obter passagens aéreas para uma vasta rede de destinos através dos parceiros, nomeadamente para os destinos da LAN e dos parceiros com os quais a TAM tem acordos de codeshare.
Objetivos SMART
• Redução dos custos operacionais em 10%; • Introdução de uma tarifa <i>low-cost</i>, reservada a 20% da capacidade dos voos em dias de menor tráfego (terça e quarta-feira), de forma a aumentar o volume de vendas; • Atingir uma quota de mercado de 45%; • Obter receitas totais anuais de 14.500 milhões de reais; • Aumentar a notoriedade nas redes sociais, iniciando uma campanha para atingir 1 milhão de fãs na página da TAM no Facebook.

Questão 2

3.1 – Opções estratégicas

Direção estratégica	
Opções estratégicas atuais	Sugestão para o futuro
Crescimento A TAM é uma parte significativa do objetivo de crescimento do grupo LATAM	Expansão das atividades (internamente) Aposta na expansão no mercado interno (ex: adquirindo pequenos operadores regionais)
Vantagem competitiva	
Opções estratégicas atuais	Sugestão para o futuro
Diferenciação – estratégia de melhoria Diferenciação pela qualidade e com um preço acima daquele que é praticado pelos concorrentes	Híbrida, com foco na redução do preço Reduzir o preço praticado de forma a conseguir crescer e ganhar quota de mercado
Posição no mercado	
Opções estratégicas atuais	Sugestão para o futuro
Líder Liderança pela qualidade e pela disponibilização de diferentes serviços	Líder - defesa proativa Defesa proativa da posição de líder, oferecendo um preço mais competitivo

Questão 4

4.1 – Implicações da fusão na marca TAM



2.10. Ilações a retirar do presente caso para a Gestão

O caso de estudo apresentado abordou o mercado de aviação comercial no Brasil e, em particular, focou-se na empresa líder de mercado, a TAM Linhas aéreas. Foram estudadas as implicações estratégicas na marca brasileira da sua integração na companhia aérea a chilena LAN, operação que resultou na criação do grupo LATAM, um dos maiores a nível mundial desta indústria.

De forma a dar enquadramento ao problema, foi feita uma análise inicial do mercado de aviação comercial da América Latina e, seguidamente, do mercado brasileiro. Antes de se proceder a uma análise estratégica da marca TAM, dois fatores importantes da dinâmica do mercado brasileiro de aviação comercial emergiram:

- Trata-se de um mercado em acelerado crescimento, cenário que se deverá manter nos próximos anos. Neste ponto, importa fazer notar que o crescimento económico do Brasil promove não apenas o aumento do número de passageiros transportados (consequência de fatores como o aumento do rendimento médio das famílias), mas também a aceleração do transporte de mercadorias, devido à dimensão das indústrias brasileiras e ao cariz exportador da economia;
- Por outro lado, existe uma tendência recente para a concentração das empresas deste setor, dando lugar à criação de grupos de maior dimensão, o que dificulta a entrada de novos concorrentes. Em 2012, a Gol integrou a Webjet, tendo extinguido a marca. No mesmo ano, ocorreu a fusão entre a Azul e a Trip (neste caso, a marca Trip foi extinta).

Após a análise do cenário concorrencial e ambiental do mercado brasileiro, passou-se à análise da marca TAM. Neste aspeto, o objetivo inicial foi escolher e aplicar as ferramentas de análise estratégica que melhor pudessem dar uma imagem caracterizadora daquilo que a marca representa, quer a nível interno, quer a nível externo. Com a fundamentação da análise à marca, tornou-se possível perspetivar o seu futuro no período pós-fusão e perceber que caminho esta poderá seguir dentro do grupo LATAM.

Além de questões como a força da marca, a sua cultura organizacional, ou até a forma como esta poderia coexistir com LAN dentro do grupo LATAM caso tivesse interesses estratégicos diferentes da operadora chilena em mercados comuns, surgiu a questão mais importante do caso e aquela que melhor poderá contribuir para tirar ilações para a gestão: Que caminho seguir deverá a marca seguir? Baixo custo? Diferenciação?

Porter (1996) afirma que uma empresa deverá optar unicamente entre o baixo custo e a diferenciação se quiser ter um posição competitiva sustentável. Este caso de estudo apresenta para análise e discussão o exemplo de uma marca cujo posicionamento poderá não se situar numa dessas duas posições limites. No exemplo da TAM, a adoção de uma posição competitiva limite poderá significar a perda não apenas de uma identidade própria, que inclui alguns aspetos de diferenciação face aos concorrentes, mas também das vantagens inerentes a essa identidade, nomeadamente, a tradição histórica que tem no segmento de mercado de executivos, setor este que é mais rentável que o setor que inclui o cliente de classe média.

Por outro lado, e apesar de existir um certo nível de diferenciação em relação aos concorrentes, não se pode ignorar que a literatura indica que a estratégia adequada para uma empresa com produtos correntes em mercados correntes é a de Penetração do Mercado, através do aumento do volume médio de vendas por cliente e a quota de mercado. Nesse sentido, o que deve a marca fazer? Abandonar totalmente o fator de diferenciação que possui no mercado brasileiro e tornar-se numa marca focada exclusivamente no baixo custo puro, para ganhar quota de mercado?

Com base em toda a análise que foi feita, e que serviu para a construção da percepção que o autor tem sobre a marca e sobre os caminhos estratégicos que esta poderia seguir, a sugestão encontrada recaiu sobre uma estratégia híbrida. Apesar de ser híbrida, esta estratégia deverá aproxima-se, tanto quando possível, da posição de baixo custo, e tem como linha orientadora a prática de um preço menor do que o preço que é praticado atualmente. Para isso acontecer, é esperado que as sinergias, o apoio e o conhecimento operacional que a fusão com a LAN veio trazer, se concretizem e permitam uma redução dos custos da atividade da empresa, de forma a

sustentar uma descida do preço, ao mesmo tempo que a marca se mantém num nível rentável.

Desta forma, pretende-se posicionar a marca num nível competitivo que lhe permita continuar a crescer, sem fazer desta uma marca puramente *low cost* e sem que a mesma perca a sua identidade e as vantagens a ela associadas.

3. Bibliografia

3.1. Livros

- Carvalho, José Crespo e Filipe, José Cruz - **Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. ISBN: 978-972-618-516-1.
- DePamphilis, Donald M. - **Mergers, acquisitions, and other restructuring activities**. 6ª ed. Academic Press - Elsevier Inc., 2012. ISBN: 978-0-12-385485-8.
- Gaughan, Patrick A. - **Mergers, acquisitions, and corporate restructurings**. 5ª ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2011. ISBN: 978-0-470-56196-6 (cloth); 978-0-470-88117-0 (ebk); 978-0-470-88118-7 (ebk); 978-0-470-88121-7 (ebk).
- Sherman, Andrew J. - **Mergers and acquisitions from A to Z**. 3ª ed. American Management Association (AMACOM), 2011. ISBN-13: 978-0-8144-1383-8, ISBN-10: 0-8144-1383-8.
- Wheelen, Thomas e Hunger, J. – **Strategic management and business policy: toward global Sustainability** 13ª ed., 2012. ISBN-13: 978-0-13-215322-5, ISBN-10: 0-13-215322-X.

3.2. Artigos de periódicos em série

- Business Insights, Trends Driving Opportunities in Latin America, **Business Insights**. (19 mar. 2012).
- Connell, Richard B. - Double jeopardy in mergers and acquisitions. **Review of Business Research**. Vol.11(2) (mar. 2011), p.39(6).
- DATAMONITOR - Airlines in Brazil, Industry Profile, **Datamonitor**. Ref. 0076-0756 (dez. 2009).
- Dyer, JH ; Kale, P e Singh, H. - When to ally and when to acquire. **Harvard Business Review**. Vol.82(7-8) (2004), pp.108.
- Emerging Markets Monitor - LatAm Consumer Story Has Further To Run – **Emerging Markets Monitor**. Vol.17, Nº1 (28 mar. 2011). ISSN 1359-0006.

- Gilson, Ronald J.; Scholes, Myron S. e Wolfson, Mark A. - Taxation and the dynamics of corporate control: the uncertain case for tax motivated acquisitions. **Working paper, Stanford Law School** (1986).
- Lahovnik, Matej - Strategic fit between business strategies in the postacquisition period and acquisition performance. **South East European Journal of Economics and Business**. Vol.16(4) (2011), pp.358-370.
- Mintzberg, Henry - Five Ps for Strategy. **California Management Review**. Vol.30, N.1 (1987), pp 11-24
- Ogier, Thierry - High-flying deal creates the region's biggest airline. **Latin Trade (English)**. Vol. 19, Issue 1 (jan/fev 2011), p56-56, 1/2p.
- Petit, Valérie e Bollaert, Helen - Flying Too Close to the Sun? Hubris Among CEOs and How to Prevent it. **Journal of Business Ethics**. Vol.108(3) (2012), pp.265-283.
- Porter, Michael – What's strategy?. **Harvard Business Review**. N°96608 (dez. 1996), p. 61-78.
- Roll, Richard - The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers. **The Journal of Business**. Vol. 59, No. 2, Part 1 (abril 1986), pp. 197-216.
- TAM NAS NUVENS - Voo Em Conjunto – **TAM Nas Nuvens**. Ano 05, N° 55 (jul. 2012), p. 76-85.
- Wang, Lihua e Zajac, Edward J. - Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations - **Strategic Management Journal** Vol.28 (2007), pp.1291-1317.

3.3. Artigos em documentos electrónicos

- Abdala, Vitor, **Inflação oficial fecha ano de 2012 em 5,84%, diz IBGE**, Agência Brasil de Comunicação, <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-01-10/inflacao-oficial-fecha-ano-de-2012-em-584-diz-ibge>
- Airline Leader, **LAN-TAM merger nears final hurdle**, <http://www.airlineleader.com/regional-focus/lan-tam-merger-nears-final-hurdle>
- Airline Leader, **Latin America's aviation industry becomes a world force**, <http://www.airlineleader.com/this-months-highlights/latin-americas-aviation-industry-becomes-a-world-force>

- Airline Leader, **The Latin American dilemma for global alliances**, <http://www.airlineleader.com/regional-focus/the-latin-american-dilemma-for-global-alliances>
- Amato, Fábio, **Cade aprova, com restrição, a compra da Webjet pela Gol**, G1 Economia, <http://g1.globo.com/economia/noticia/2012/10/cade-aprova-com-restricao-compra-da-webjet-pela-gol.html>
- Amora, Dimi, **Preço do combustível de avião no Brasil só perde para aeroportos do Sudão e do Chade**, Jornal Folha de São Paulo, <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1204151-preco-do-combustivel-de-aviao-no-brasil-so-perde-para-aeroportos-do-sudao-e-do-chade.shtml>
- Batista, Henrique Gomes, **Brasil fecha 2012 com desemprego de 5,5%, menor patamar histórico**, O Globo Economia <http://oglobo.globo.com/economia/brasil-fecha-2012-com-desemprego-de-55-menor-patamar-historico-7450594>
- BBC News Latin America & Caribbean, **Chile's Lan and Brazil's Tam merge to create huge airline**, <http://www.bbc.co.uk/news/world-latin-america-18560343>
- Bloomberg Businessweek, **Obama signs 3 trade deals, biggest since NAFTA**, <http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D9QGNLLO2.htm>
- Boeing, **Current Market Outlook 2012-2031**, <http://www.boeing.com/commercial/cmo>
- Bridges, Tyler, **China makes its move as U.S. falls back in Latin America**, McClatchy Newspapers <http://www.mcclatchydc.com/2009/07/08/71510/china-makes-its-move-as-us-falls.html>
- Extras iG, **Menos Marcas no Céu**, <http://extras.ig.com.br/infograficos/2012/brasil/trip-azul/>
- Folha de São Paulo, **TAM é maior alvo de comentário negativo em rede social, diz estudo**, <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/859248-tam-e-maior-alvo-de-comentario-negativo-em-rede-social-diz-estudo.shtml>
- G1 Economia, **Marca Trip será abandonada após fusão com Azul, anuncia holding**, <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/08/marca-trip-sera-abandonada-apos-fusao-com-azul-anuncia-holding.html>

- G1 Economia, **Parecer do Cade recomenda aprovação de fusão entre Azul e Trip**, <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/11/parecer-do-cade-recomenda-aprovacao-de-fusao-entre-azul-e-trip.html>
- iG Economia, **Avianca negocia compra de mais 50 aviões, diz Efromovich**, <http://economia.ig.com.br/empresas/industria/avianca+negocia+compra+de+mais+50+avioes+diz+efromovich/n1597044352122.html>
- Molinski, Michael, **Banking is back in Latin America**, The Wall Street Journal – Market Watch, http://articles.marketwatch.com/2012-02-27/commentary/31085795_1_brazilian-banks-regional-banks-larger-banks
- Stanford University's Aircraft Aerodynamics and Design Group, **The Airline Industry**, <http://adg.stanford.edu/aa241/intro/airlineindustry.html>
- TAM Airlines, **Uma Trajetória de Sucesso e Crescimento**, <http://tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=b4ad09f1157f2210VgnVCM1000000b61990aRCRD>
- UOL Economia, **Azul e Trip oficializam fusão e se consolidam como 3ª maior aérea do país**, <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/05/28/azul-e-trip-oficializam-fusao-e-se-consolidam-como-3-maior-aerea-do-pais.jhtm>
- UOL Economia, **Mercado de aviação no Brasil cresce 6,79% em 2012**, <http://economia.uol.com.br/noticias/efe/2013/01/21/mercado-de-aviacao-no-brasil-cresce-679-em-2012.htm>

4. Anexos

4.1. Anexo 1 - Tabelas das 5 Forças de Porter

De forma a avaliar cada uma das 5 Forças, os diferentes fatores que influenciam essas forças foram ponderados de acordo com uma escala numérica de 1 a 5, sendo 1 uma contribuição muito baixa e 5 uma contribuição muito alta. O valor global de cada força é obtido com o cálculo da média desses fatores.

Ameaça de entrada de novos competidores						
		Contribuição				
Economias de escala	Altas	1				Baixas
Diferenciação do produto	Alta		2			Baixa
Identificação da marca	Alta		2			Baixa
Outras desvantagens de custos	Altas		2			Baixas
Necessidades de capital	Altas	1				Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos			3		Baixos
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta				4	Baixa
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta		2			Baixa
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta			3		Baixa
Efeitos de experiência	Altos		2			Baixos
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta	1				Baixa
Valor global da força	Baixa		2,09			Alta

Rivalidade entre as empresas da indústria						
		Contribuição				
Nº de empresas concorrentes	Baixo			4		Baixas
Grau de concentração do mercado	Alto			3		Baixa
Crescimento do mercado	Alto		2			Baixa
Custos fixos	Baixos				5	Baixas
Custos de posse de stock	Baixos				4	Baixas
Grau de diferenciação do produto	Alto			3		Baixos
Custos de mudança para os clientes	Altos			3		Baixa
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa	1				Baixa
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta				4	Baixa
Importância das apostas estratégica em jogo	Baixa				4	Baixos
Rivalidade entre as empresas da indústria	Baixo				4	Baixa
Barreiras à saída						
Grau de especialização dos ativos	Baixo				5	Alto
Custo concentrado da saída	Baixo				4	Alto

Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)	Baixos				4		Altos
Barreiras emocionais	Baixas		2				Altas
Restrições legais e sociais	Baixas					5	Altas
Valor global da força	Baixa				3,54		Alta

Ameaça de produtos substitutos							
		Contribuição					
Disponibilidade de substitutos	Baixa		2				Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto		2				Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa		2				Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa	1					Alta
Relação “price/performance” dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa	1					Alta
Valor global da força	Baixa		1,6				Alta

Poder dos fornecedores							
		Contribuição					
Nº de fornecedores da indústria	Alto			3			Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo					5	Alto
Importância da indústria como cliente	Alta		2				Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto		2				Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo					5	Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Alta			3			Baixa
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo					5	Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa					5	Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa				4		Alta
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta					5	Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa	1					Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta		2				Baixa
Valor global da força	Baixa				3,5		Alta

Ameaça de entrada de novos competidores							
		Contribuição					
Nº de clientes da indústria	Alto	1					Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo	1					Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo	1					Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto			3			Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta		2				Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo				4		Alto
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa				4		Alta
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto			3			Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa		2				Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa	1					Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa					5	Alta
Valor global da força	Baixa		2,45				Alta

Atratividade Atual da Indústria							
Força competitiva							
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta				2,09		Baixa
Rivalidade entre as empresas da indústria	Alta		3,53				Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta				1,60		Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto		3,50				Baixa
Poder negocial dos clientes	Alto			2,60			Baixa
Avaliação Global				2,66			