

TRANSPORTE AÉREO DE PRODUTOS AÇORIANOS DE VALOR ACRESCENTADO
PARA PORTUGAL CONTINENTAL

Frederico da Cruz Ferreira Pinto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor(a) Maria João Cortinhal, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento
de Métodos Quantitativos para Gestão e Economia

outubro, 2015

RESUMO

A insularidade da Região Autónoma dos Açores acarreta algumas consequências do ponto de vista logístico, que acabam por afetar inúmeras áreas. Situada no meio do Oceano Atlântico, a cerca de 1.500 km de Portugal Continental, é uma região onde o acesso a matérias-primas e produtos acabados é um pouco difícil. Além do fato de o transporte aéreo ser extremamente caro, os baixos níveis de capacidade e carga transportada não tornam sustentável a importação de grandes quantidades de materiais, reservando-se, por isso, este modo de transporte a produtos de elevado valor. Esta dificuldade de importação aliada à pequena dimensão das ilhas, afeta a sua capacidade produtiva, o volume de vendas e consequente procura. Além disso, há ainda a problemática da exportação do produto açoriano, uma vez que não há capacidade produtiva suficiente para assegurar um fluxo de mercadorias capaz de satisfazer mercados externos, estando portanto este projeto focado num nicho de mercado muito peculiar – cozinha de topo e lojas especializadas em Lisboa e Porto.

Ao deparar-se com este problema, o autor aceitou o desafio de contorná-lo de uma forma sustentável, procurando conquistar mais espaço para a marca Açores no mercado nacional. Como será explicado mais detalhadamente, o autor decidiu trabalhar um conjunto de produtos exclusivamente açorianos, de forma a acrescentar-lhes valor suficiente, através do próprio mercado em que será inserido e da logística, para que o transporte aéreo para Portugal Continental se torne economicamente viável.

Palavras-chave: Transporte carga aérea, Logística, Gestão da Cadeia de Abastecimento, Açores,

Sistema de classificação JEL:

Industry Studies: Transportation and Utilities: L93 – Air Transportation

Dissertations: Y40

ABSTRACT

The insular nature of the Autonomous Region of the Azores entails certain consequences from a logistics' viewpoint, which ultimately affect many other areas.

Located in the middle of the Atlantic Ocean, about 1500 km from mainland Portugal, it is a region where access to raw materials and finished products is somewhat difficult. The high cost of air transport and the low levels of capacity and cargo transported mean that the import of large quantities of materials is unsustainable, and should be reserved only to high-value products.

This difficulty in importation combined with the small size of the islands affects its production capacity, the sales volume and the resulting demand. Moreover, the exportation of Azorean products is troublesome, as there is not enough production capacity to ensure a large flow of goods capable of satisfying external markets, and so this project is focused on a very specific market niche - top *chefs* and specialized shops in Lisbon and Oporto.

When faced with this problem, the author accepted the challenge to bypass it in a sustainable manner, seeking to win more space for the "Azores" brand in the Portuguese national market. As it will be later explained in more detail, the author decided to work on a set of exclusively Azorean products in order to add them enough value through both the market where they will be inserted and the logistics, so that the air transportation to mainland Portugal is economically viable.

Keywords: *Air Cargo Transportation, Logistics, Supply Chain Management, Azores,*

JEL classification system:

Industry Studies: Transportation and Utilities: L93 – Air Transportation

Dissertations: Y40

AGRADECIMENTOS

À família, em especial atenção aos meus pais, por todo o apoio, compreensão, incentivo e encorajamento ao longo de todo o percurso académico: um muito obrigado.

À orientadora, Prof. Doutora Maria João Cortinhal, um agradecimento especial por toda a disponibilidade, atenção, paciência e profissionalismo.

Ao meu primo Mário Cruz, um especial agradecimento pela colaboração no projeto.

Aos meus amigos, por todo o apoio e ajuda durante os últimos 5 anos de vida académica: obrigado.

Um agradecimento aos restantes professores que me ajudaram na escolha do tema.

Um agradecimento a todos os *chefs*, proprietários de lojas, profissionais da área da restauração e da área do transporte aéreo de carga, que mostraram todo o interesse e disponibilidade em colaborar no estudo.

Um agradecimento também a todas as restantes pessoas que forneceram contatos e materiais essenciais para o projeto.

Glossário de termos

Assemble-to-order: (exemplo: pizzaria) estratégia em que os componentes estão preparados para a produção em caso de surgir um compromisso de compra.

Account Consignor: Expedidor Avençado: expedidor de carga ou correio por conta própria, cujos procedimentos respeitam regras e normas comuns de segurança suficientes para permitir o transporte de carga ou correio em qualquer aeronave de carga.

Flow-through: método de distribuição no qual os produtos fluem numa sequência ininterrupta de recebimento até à expedição, eliminando assim o armazenamento.

Handling: É uma designação inglesa que abrange todos os serviços prestados em terra de apoio às aeronaves, passageiros, bagagem, carga e correio. Este tipo de serviço pode ser prestado por empresas externas ou pela própria companhia aérea, situação esta que se designa de *auto-handling*.

Inbound Logistics: Logística de Entrada

Just-In-Time: designação para um método que visa eliminar todas as fontes de desperdício e eliminar tudo o que não é gerador de valor para a empresa. É geralmente aplicado em grandes unidades de produção e visa o planeamento de produção de modo que os produtos finais estejam disponíveis no prazo de entrega do produto, evitando assim a existência de stocks. Desta forma, pode concluir-se que é um conceito que está relacionado com a produção por procura.

Known-Consignor: Expedidor Conhecido: o mesmo que Expedidor Avençado, mas referente a transporte em qualquer tipo de aeronave.

Lead time: é o período temporal entre o início de uma atividade, produtiva ou não, e o seu término.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Make-to-order: (exemplo: carro personalizado) estratégia em que só há produção perante um pedido do consumidor, ou seja, o fornecedor só produz perante encomenda e compromisso de compra por parte do consumidor final.

No-show: remessa que não se apresenta no aeroporto/local de carga no horário estipulado

Offload: situação em que, apesar da remessa se apresentar no local de carga dentro do horário estipulado, não existe espaço na aeronave para acomodar a carga, devido a diversos motivos (p. Ex.: grande afluência de carga, excesso de bagagem dos passageiros, etc.). Nesta situação a remessa terá de ser transferida para outro voo, possivelmente com uma rota diferente e/ou operado por outra companhia aérea.

Order-cycle time: tempo decorrido desde o pedido até à entrega ao cliente.

Order fill rate: percentagem das encomendas que são satisfeitas pelo *stock* atual.

Outbound Logistics: Logística da Saída

Overbooking: (ou *overselling*, [pt]: sobre venda) é um termo utilizado por empresas para se referirem à prática de vender um serviço em quantidades maiores do que aquelas que podem fornecer. Esta prática pode ser intencional, tentando compensar aqueles clientes que acabam por não comparecer, mas também pode acontecer acidentalmente, dado ao elevado número de variáveis que comprometem as operações.

Pull (estratégia): quando o fluxo de informação vai desde o consumidor final até ao produtor, aproveitando este último, toda a informação que acumula ao longo do canal, para melhor satisfazer as necessidades dos vários intervenientes no processo e, obviamente, do cliente final.

Purchase order: documento comercial emitido por um comprador a um vendedor, indicando o tipo, quantidade e preços acordados para os produtos/serviços. A aceitação desta ordem de compra dá origem a um contrato entre as partes. Este tipo de contrato é geralmente feito com o intuito de controlar a aquisição de produtos e serviços de fornecedores externos.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Purchasing order-delivery: é a entrega do produto e/ou serviço estipulado no contrato celebrado entre as partes.

Push (estratégia): estratégia em que o produto é sempre promovido para o intermediário seguinte da cadeia, persuadindo-o a aceitar o produto.

Regulated Agent: Agente Reconhecido: a transportadora aérea, o agente, o transitário ou qualquer entidade que assegura os controlos de segurança no que respeita à carga ou ao correio.

Ship-to-order: estratégia em que o retalhista não possui qualquer *stock* do produto que vende, mas quando recebe uma encomenda comunica-a ao produtor, fornecedor ou grossista, que envia os artigos diretamente para o cliente final. As empresas que adotam este tipo de estratégia fazem lucro através da diferença entre o preço de venda ao cliente final e o preço de compra ao produtor/fornecedor ou grossista, ou através de comissões de venda.

Show-up rate: taxa de comparência das remessas no horário de voo estipulado

Spoilage Capacity: capacidade desperdiçada. Quando ocorre um elevado número de “*no-show*” (falta de comparência), a aeronave que tinha sido programada para efetuar o transporte ficará com uma taxa de ocupação inferior à sua capacidade de carga útil.

Spoilage Costs: Custos em que a companhia aérea incorre em situação de *spoilage capacity*.

Stock-out: Situação que ocorre quando a procura de um determinado bem não pode ser satisfeita a partir do *stock* existente.

1 - Sumário Executivo	1
2 - Introdução	3
2.1 - Tema da Dissertação	3
2.2 - Problema de Investigação	4
2.3 - Estrutura do Projeto	5
2.4 - Questões tipo	6
3 - Revisão de Literatura	9
3.1 - Gestão Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento	9
3.1.1 - <i>Dimensões da Logística e da Gestão Logística</i>	11
3.1.2 - <i>Combinações das dimensões da Logística e da Gestão Logística</i>	13
3.1.3 - <i>Ideias clássicas da concepção de Gestão Logística</i>	14
3.2 - Gestão da Cadeia de Abastecimento	17
3.3 - Logística: Uma perspectiva de criação de valor	18
3.4 - A dependência entre o Marketing e a Logística	20
3.4.1 - <i>Criação de valor para o cliente</i>	22
3.4.2 - <i>A influência do Stock-out na tomada de decisão dos consumidores</i>	24
3.4.3 - <i>A Logística e o valor acrescentado</i>	26
3.5 - Gestão dos Transportes na Gestão da Cadeia de Abastecimento	27
3.5.1 - <i>O papel dos transportes</i>	27
3.5.2 - <i>Sistemas de transporte</i>	28
3.5.2.1 - <i>Modos de transporte</i>	28
3.5.3 - <i>Características dos Modos de Transporte</i>	30
3.5.3.1 - <i>Custo</i>	30
3.5.3.2 - <i>Tempo médio de trânsito</i>	31
3.5.3.3 - <i>Flexibilidade</i>	32
3.5.3.4 - <i>Capacidade</i>	32
3.5.3.5 - <i>Frequência</i>	33
3.6 - Transporte Aéreo	34
3.6.1 - <i>Vantagens e desvantagens do transporte aéreo</i>	34
3.6.2 - <i>Transporte aéreo de carga</i>	35
3.6.3 - <i>A regulamentação do transporte aéreo</i>	38
3.6.3.1 - <i>Segurança no transporte aéreo</i>	39
3.6.3.2 - <i>A atualidade da segurança da carga aérea</i>	40
4 - Metodologia	40
5 – Recolha de Informação	42
5.1 – Descrição dos produtos	42
5.2 - Pressupostos	46
5.3 - Os produtores	48
5.4 - O transportador	51
5.5 - Os clientes	53
6 – Análise dos resultados	56

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

6.1 – Comércio	56
6.2 – Restauração	57
6.3 - Cruzamento da revisão bibliográfica com os dados recolhidos	57
7 - Conclusões	63
8 - Referências bibliográficas	65
9 – Anexos	70
9.1 – Questionário às transportadoras aéreas	70
9.1.1 - Lidertráfego - Navegação e Trânsito, Lda	70
9.1.2 - E.T.E. Logística	71
9.2 – Questionário à companhia aérea	72
9.3 – Os cálculos	73
9.3.1 – Custos de transporte – Restaurantes e Comércio Lisboa	73
9.3.2 – Custos de transporte – Restaurantes e Comércio Porto	74
9.3.3 – Custos de transporte – Restaurantes Lisboa	75
9.3.4 – Custos de transporte – Restaurantes Porto	76
9.4 – Regulamentos	77

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

1 - Sumário Executivo

A ideia de elaborar um estudo de viabilidade económica para o transporte aéreo de produtos açorianos perecíveis para Portugal Continental surgiu com a necessidade de preencher a lacuna que existe na exportação deste tipo de produtos da Região Autónoma dos Açores. Além dos custos associados ao transporte já serem, devido à sua natureza, significativamente elevados, a existência de uma única companhia aérea a operar na região, o transporte de carga agrava este aspeto.

O objetivo deste projeto é concluir se é viável o transporte de alguns produtos açorianos aos quais possa ser acrescentado valor, tanto pelo modo de uso/confeção, como pelo serviço logístico do qual é dotado.

A forma de este serviço garantir que o produto açoriano ganha o seu espaço nestes mercados, é através da adição de atributos logísticos como a disponibilidade, a frequência das entregas e o cumprimento de prazos. O sucesso do projeto encontra-se exatamente no compromisso com o cliente de lhes fornecer um serviço com todos estes requisitos, a um preço mais competitivo do que o preço médio de venda no mercado Lisboa e/ou Portuense.

Os produtos abordados são os mais caraterísticos da gastronomia açoriana, como queijos queijadas, ananás, peixe, chá, atum em conserva, entre outros, os quais podem ser consumidos por si só, como podem ser transformados. A escolha dos produtos foi feita com a ajuda de profissionais da área e com experiência. Foi sabido junto de *chefs* e lojas, em Lisboa e no Porto, se há intenção de compra destes produtos e as respetivas quantidades.

Este serviço tem como *target* dois segmentos de mercado muito peculiares, mercados em que é possível que o próprio cliente possa adicionar valor ao produto. No primeiro mercado - Restaurantes com *chefs* de topo da cozinha portuguesa - através da sua utilização na confecção dos seus pratos. Noutro - Lojas especializadas e *gourmet* - através do próprio *status* social do cliente que proporciona ao produto, aos olhos dos consumidores, uma percepção de exclusividade.

Baseado nas quantidades referidas pelos *chefs* e lojas abordados, pode-se assegurar uma procura mensal na ordem dos 1500kg, embora se tenha verificado que há indícios desta procura aumentar consoante a capacidade logística do projeto. Além disso, observou-se também uma grande procura por outro tipo de produto açoriano.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Embora se tenha concluído que o transporte aéreo de produtos açorianos para os restaurantes em Lisboa e Porto é economicamente viável, o mesmo não se pode concluir para o segmento das lojas especializadas e *gourmet*. Este segmento necessita de preços mais reduzidos, de forma a poder aplicar margens de lucro e praticar preços competitivos.

Apesar da conclusão de não viabilidade económica para o segmento do comércio, um possível apoio do Governo dos Açores a esta iniciativa significaria um reforço na divulgação da marca Açores. Este reforço teria efeito tanto em Portugal, como no Mundo, já que alguns dos clientes abordados são premiados com estrelas Michelin e têm, por isso, uma dimensão internacional.

2 - Introdução

2.1 - Tema da Dissertação

O tema a desenvolver neste projeto de investigação apresenta como foco central a logística do transporte aéreo de mercadorias da Região Autónoma dos Açores para Portugal Continental, mais concretamente, pretende averiguar-se se será possível acrescentar valor a um produto regional, de tal forma que este acréscimo de valor cubra os elevados custos associados ao transporte aéreo.

Este estudo terá em consideração toda a problemática proveniente da insularidade, nomeadamente dos entraves que são colocados à exportação dos produtos açorianos por via aérea e a pouca promoção da região em todo o país.

A temática para este projeto de investigação surgiu de uma série de conversas com vários docentes e pessoas ligadas ao ramo da restauração. Após sucessivas conversas e trocas de ideias, pareceu bastante interessante ao autor estudar a viabilidade de exportar alguns produtos regionais para um pequeno nicho de mercado - restaurantes de topo e lojas de produtos *gourmet*.

A seleção dos produtos tidos em conta neste estudo foi feita pelo autor, com a ajuda de várias pessoas ligadas ao ramo da restauração e cozinha, tanto na Região Autónoma dos Açores - doravante, RAA - como em Portugal Continental (um profissional com experiência internacional, que por ter tido uma passagem, pelas suas palavras “magnífica”, pela RAA, tem um conhecimento consolidado acerca dos produtos de origem açoriana). Esta delicada escolha recaiu sobre o Bolo Lêvedo, o Filete de atum em azeite (conserva), o Filete de atum em azeite biológico (conserva), as Barrigas de atum em azeite - “Ventrescas” (conserva), as Queijadas da Vila, Queijadas da Graciosa, a Manteiga Uniflores, o famoso queijo de São Jorge, o queijo São João, o queijo O Morro, o licor de maracujá do Ezequiel, o chá da Gorreana, Ananás dos Açores e peixe dos Açores. Com um total de 14 produtos, os quais serão abordados e descritos no ponto 5, o autor acredita ter uma oferta suficientemente variada que lhe permita realizar o estudo e tirar as suas conclusões.

É de realçar que um dos principais critérios aplicados na seleção dos produtos foi, para além da qualidade dos mesmos, a sua versatilidade. Esta versatilidade permite a sua utilização

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

direta (em crú) ou a sua transformação e/ou combinação com outros produtos mais convencionais.

A abordagem selecionada pelo autor remete este projeto para um tipo pré-Bolonha, uma vez que foi elaborado sob uma forma mais convencional. Este tipo de projeto obriga o autor a retirar algumas conclusões do estudo em causa e, se possível, fazer algumas sugestões futuras, tendo como base uma forte componente teórica.

A dissertação apresenta ainda uma abrangente revisão de literatura sobre logística, gestão da cadeia de abastecimento, logística de transportes, sobretudo transporte aéreo, gestão de *stocks*, mais especificamente de produtos perecíveis, e segurança na aviação civil.

2.2 - Problema de Investigação

Neste trabalho o problema de investigação será o estudo da viabilidade económica do transporte aéreo de produtos açorianos de valor acrescentado para Portugal Continental. Para o sucesso deste estudo é necessário conciliar duas estratégias fundamentais: *uma estratégia que permita acrescentar valor aos produtos; e uma estratégia de transporte que faça com que o valor acrescentado aos produtos supere os elevados custos do transporte aéreo*. Desta forma, o desafio principal é ir ao encontro de uma resposta à seguinte questão:

Como poderá ser acrescentado valor aos produtos açorianos e planeado o seu transporte, de forma a que a sua exportação para Portugal Continental consiga cobrir os custos do transporte aéreo?

Apresentada a problemática que irá ser abordada, cabe agora salientar alguns aspetos que motivaram a escolha deste tema.

Em primeiro lugar, por ser uma questão clara no sentido em que facilmente se percebe o objetivo da resposta.

Em segundo lugar, por ser uma questão pertinente, na medida em que é abordado um dos maiores problemas da insularidade: o seu afastamento e o difícil acesso, especialmente na RAA em que existem diversas barreiras à entrada e saída de carga. E, embora nos últimos meses a região tenha sido marcada pela liberalização do espaço aéreo, o monopólio do transporte aéreo de carga não se desfez e as barreiras de acesso não foram quebradas.

Neste sentido, o autor tenta perceber de que forma operam os produtores, nomeadamente que políticas de produção, *stock*, *pricing*, *marketing* e distribuição são praticadas durante a sua

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

atividade, e como é que as transportadoras fazem o transporte aéreo da carga para fora da RAA, em particular se são flexíveis, qual a sua capacidade, frequência e estrutura de custos, entre outros.

É também pertinente a forma como a questão aborda o consumidor final, uma vez que o público alvo é um nicho de mercado muito peculiar e exigente.

Embora não haja muita bibliografia sobre este tema, a questão torna-se, de certa forma, exequível, uma vez que grande parte da informação necessária sobre os vários participantes do processo estudado será disponibilizada livremente, surgindo então a oportunidade de perceber o seu funcionamento.

2.3 - Estrutura do Projeto

O presente projeto está dividido em duas partes distintas. A primeira parte, essencialmente teórica, pretende dar a conhecer o âmbito em que o problema surgiu e será abordado. Esta parte pretende ainda explicar que matéria servirá de suporte à investigação e de que forma.

Finda a primeira parte do trabalho, iniciar-se-á então uma componente mais prática/operacional, em que será cruzada toda a informação obtida na primeira parte com a informação do trabalho de campo do autor e as suas conclusões.

Assim, e como já foi referido pelo autor anteriormente, este trata-se de um projeto sob o formato pré-Bolonha, pelo que apresentará a estrutura representada na **Figura 1**.

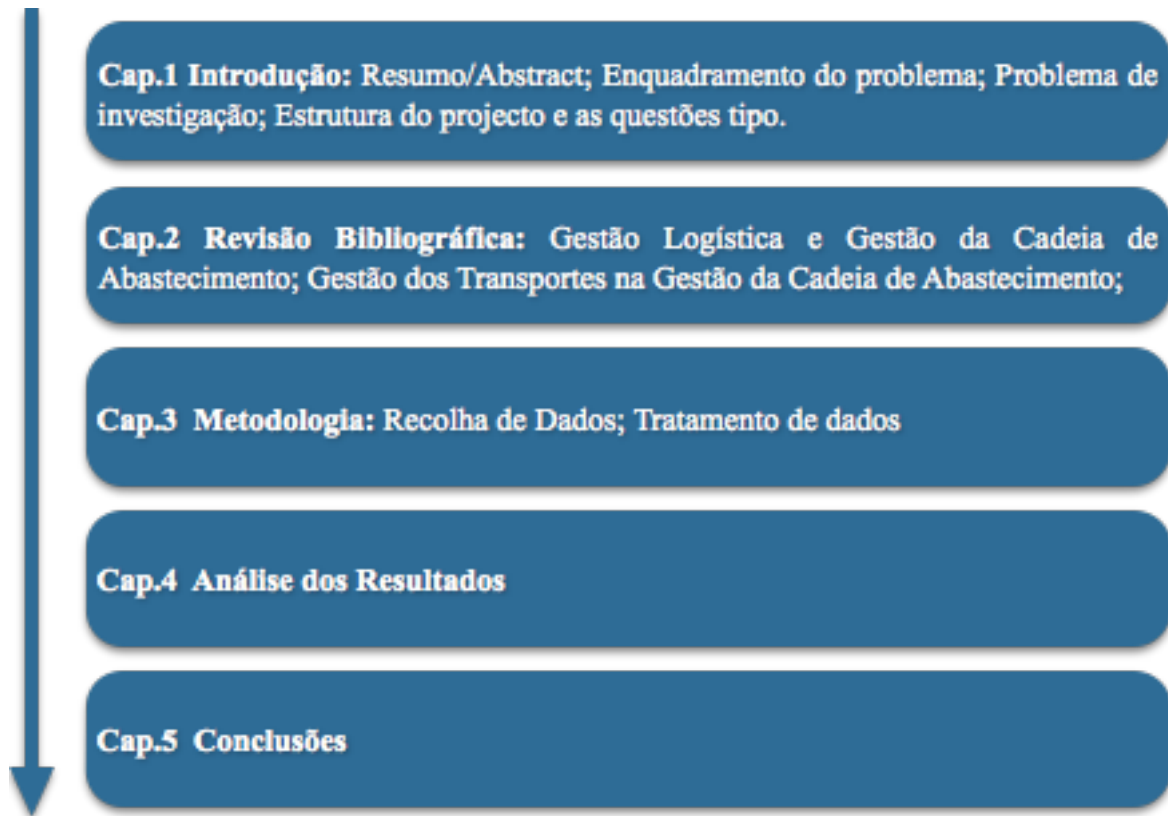


Figura 1 - Estrutura do Projeto

2.4 - Questões tipo

Pra se poder retirar uma conclusão devidamente estruturada, torna-se necessário encontrar as respostas às várias questões ao longo do projeto, com o intuito de expor informação mais precisa. As respostas a estas perguntas irão ajudar o autor a definir linhas orientadoras para responder melhor à problemática aqui presente.

De modo a facilitar a clareza de cada pergunta e a sua resposta, o autor organizou as questões em cinco grupos:

1. Projeto

1. Que produtos serão os mais adequados para este projeto?
2. Haverá procura suficiente por este conjunto de produtos para que seja viável o seu transporte por via aérea com regularidade?
3. Conseguirá o autor fazer um levantamento da procura que se aproxime da realidade?

2. Exigências e particularidades do transporte aéreo

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

1. Além da SATA, mais alguma companhia aérea faz o transporte de carga a partir e para os Açores?
2. As companhias aéreas que asseguram o transporte aéreo de carga terão as condições necessárias para transportar este tipo de produtos (perecíveis)?
3. Que regulamentação têm de seguir?
3. Produtores
 1. Qual a sua capacidade produtiva mensal? (em kg)
 2. Até que ponto conseguem aumentar essa capacidade produtiva?
 3. Como é que fazem o *packing* do produto? Quanto pesa cada embalagem? Quais são as suas dimensões?
 4. Fazem descontos por quantidade? Se sim, a partir de que quantidade?
 5. Quais os preços que praticam?
 6. A empresa distribui ou subcontrata alguma distribuidora?
 7. Que política de *stocks* é que adotaram?
 8. Têm *stock* de segurança? Se sim, que quantidade?
 9. Asseguram o transporte para a ilha de São Miguel? Se sim, que tipo de transporte utilizam e quanto cobram por esse transporte?
4. Transportadoras
 1. Como funciona o seu negócio?
 2. Em que mercados operam?
 3. O fato de a SATA ser a única companhia aérea a fazer o transporte aéreo de carga nos Açores constitui algum entrave à atividade das transportadoras?
 4. Houve alguma alteração no modelo de negócio após a liberalização do espaço aéreo?
 5. Esta liberalização teve algum impacto (positivo ou negativo) no negócio?
 6. Com que antecedência necessitam de receber as reservas para que as mercadorias possam ser transportadas para Portugal Continental?
 7. Com que frequência conseguem aviões (voos) disponíveis para transportar as mercadorias dos clientes para Portugal Continental (LIS ou OPO)?
 8. Como são calculados os valores dos fretes?
 - i. Dimensão da embalagem; volume; peso; recolha e/ou entrega; custos com *handling*; taxa de combustível; taxa de segurança; seguro; carta de frete; etc..?
 9. Fazem descontos por quantidade? Existem economias de escala neste negócio?

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

10. No caso de produtos perecíveis ou que necessitam de algum cuidado especial, a empresa é capaz de satisfazer essas necessidades? E existe alguma regulamentação a ser seguida neste tipo de situação?
11. A recolha e entrega da mercadoria no produtos e cliente, respetivamente, é assegurada pela empresa?
12. Existe alguma limitação quanto ao tipo de produto a ser transportado por avião? Que leis/regulamentos têm de ser cumpridos/seguídos?

5. Cientes

1. Estaria interessado em algum destes produtos?
 - a. Filete de Atum em Azeite (linha gourmet)
 - b. Filete de Atum em Azeite Biológico (linha gourmet)
 - c. Barrigas de Atum em Azeite “Ventrescas” (linha gourmet)
 - d. Manteiga Uniflores – Cooperativa Ocidental
 - e. Queijo de São Jorge (Tempo de cura: 3 meses; 4 meses ou 7 meses) – Uniqueijo
 - f. Queijo São João – Queijaria do Pico
 - g. Queijo “O Morro” – Queijaria Morro
 - h. Bolo Lêvedo
 - i. Chá Verde – Chá da Gorreana
 - j. Chá Preto – Chá da Gorreana
 - k. Licor de Maracujá do Ezequiel – A Mulher de Capote
 - l. Queijadas da Vila (Vila Franca do Campo) – Queijadas do Morgado
 - m. Queijadas da Graciosa – Pastelaria Queijadas da Graciosa
 - n. Ananás de São Miguel/Ananás dos Açores
 - o. Peixe dos Açores*

*A espécie do peixe, sendo fresco, está condicionada de dia para dia.

2. Em caso de interesse por algum dos produtos, indique a letra associada ao produto e a quantidade que pretendia receber por semana.
3. Indique o preço máximo que estaria disposto a pagar (€/kg, €/lt) para ter cada um destes produtos frescos, todas as semanas.
4. Indique outro produto no qual possa estar interessado, que não esteja na lista anterior, assim como as respetivas quantidades.

3 - Revisão de Literatura

3.1 - Gestão Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento

Segundo o *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2010), Gestão Logística é a parte da Cadeia de Abastecimento que é responsável por planear, implementar e controlar o eficaz e eficiente fluxo, direto e inverso, e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre os pontos de origem e de consumo, de forma a ir ao encontro das necessidades e exigências dos clientes.

A logística, segundo a ótica de Christopher (2007, p.4) é “essencialmente uma orientação de planeamento e estrutura que visa a criação de um plano único para o fluxo de produtos e informações através de um negócio.”

A gestão da cadeia de abastecimento, por outro lado e segundo o CSCMP (2010), “envolve o planeamento e a gestão de todas as atividades de *sourcing* e *procurement*, conversão e todas as atividades Logísticas. Esta envolve também a coordenação e procura de colaboração entre os parceiros da cadeia, sejam eles fornecedores, clientes, intermediários ou prestadores de serviços logísticos”. De forma mais sucinta, o CSCMP (2010) sugere que “a gestão da cadeia de abastecimento integra componentes de abastecimento e procura dentro e entre empresas”.

Ou, segundo refere Christopher (2011), a gestão da cadeia de abastecimento consiste na “gestão das relações a montante e a jusante com os fornecedores e os clientes para entregar valor superior ao cliente final a um custo menor para toda a Cadeia de Abastecimento”.

Christopher (2011) defende ainda que o foco, em tempos, interno (na empresa), tornou-se externo (na cadeia) e que esta mudança se deve à necessidade de se conseguir, principalmente:

- Reduzir ineficiências entre empresas;
- Reduzir o tempo de ciclo da cadeia;
- Reduzir o comprimento da cadeia de abastecimento;
- Elaborar um planeamento integrado dos participantes na cadeia;
- Uma melhor coordenação procura/produção;
- Foco na satisfação das necessidades dos clientes;
- Melhorar a partilha de informação ao longo da cadeia, procurando aumentar a consciência/noção sobre a procura real.

De volta ao conceito de Gestão Logística e numa tentativa de o aprofundar, pode olhar-se para esta como a área responsável pela gestão de materiais, quer sejam matérias-primas, produtos semiacabados ou produtos finais. Estes materiais, como facilmente se pode perceber, nem sempre estarão em movimento, pelo que é necessário ter em conta todos os fluxos de informação de forma a otimizar a sua gestão.

Gerem-se fluxos físicos e informacionais para munir os produtos, serviços ou soluções oferecidas aos clientes de atributos logísticos que possam ser considerados como geradores de valor.

Os fluxos de informação, numa perspetiva *pull*, permitem ao sistema logístico perceber as necessidades do mercado e, desta forma, colocar o **produto certo** à disposição do **cliente certo**, na **quantidade e condição certa**, ao **custo certo**, no **lugar certo** e no **tempo certo**. A dificuldade em conciliar todos estes **argumentos** da Gestão Logística, em simultâneo, é evidente, pelo que facilmente se percebe que para elevados níveis de serviço - i.e., quantidade, qualidade, condição, lugar e tempo - o custo do serviço, ao contrário do que se deseja, não poderá ser o menor, mas sim elevado. É exatamente com a identificação desta lacuna que surge a necessidade de negociar *trade-offs* no sentido de otimizar a relação qualidade/custo.

Ao abordar a Logística numa perspetiva de montante para jusante, torna-se imprescindível estabelecer contratos com um ou mais fornecedores que forneçam materiais - seja qual for a sua natureza, desde que sejam considerados como realmente pretendidos (*procurement*) -, a quem se possam colocar encomendas (*purchasing orders*) e de quem se possa esperar receber respostas físicas (*sourcing*). Estas respostas físicas são a resposta do fluxo físico ao fluxo informacional.

Neste processo de trocas entre fornecedores e clientes é necessário seguir uma ordem de ações a nível interno (fornecedor), para que o mesmo seja concluído com sucesso. Desta forma, quer haja ou não lugar para transformação física interna, é necessário, numa base sequencial, manusear as encomendas: receber, confirmar, verificar, arrumar, fazer o *picking*, despachar, distribuir e entregar ao cliente.

Este processo de *purchasing order-delivery* entre o fornecedor e a empresa deverá estar sujeito a rígidos sistemas de controlo. Isto porque este processo envolve bens tangíveis e informação, tal como guias de remessa (emitidas pelo fornecedor), encomendas (emitidas

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

pelo cliente), guias de transporte (emitidas pelo transportador) e faturas (emitidas pelo fornecedor). No caso de pedidos internos, quer seja das vendas à logística ou da comercial à produção, o mesmo processo deve ser adotado para que sejam evitadas quaisquer falhas.

Todas as situações de irregularidade nas entregas - excedentes, produtos ultrapassados, erros nas entregas, quebras, artigos fora do prazo, etc. - são alvos de devolução, o que vai levar a carga, na totalidade ou parcialmente, a percorrer o ciclo inverso àquele a que estiveram sujeitos para chegar ao destino - a este processo dá-se o nome de **Logística Inversa**.

Tanto a **Logística Direta** - processo normal de um produto e/ou serviço na cadeia de abastecimento de montante a jusante, ou seja, desde a sua origem (concepção) até ao ponto de consumo (consumo) - como a **Logística Inversa** deverá ser planeada para que a sua execução consuma o menor número possível de recursos podendo assim ser atingidos melhores resultados.

Além disso, para que se possa atingir resultados mais atrativos na gestão destes fluxos, sem desviar o foco do cliente, é indispensável uma boa colaboração/cooperação entre todas as partes envolvidas no processo, colaboração esta que deverá ser planeada estrategicamente para cada uma das entidades pertencentes à Cadeia de Abastecimento.

O sistema logístico é também capaz de dotar o serviço de valor através da adição de diversas características aos produtos. Desta forma, segundo *Carvalho (2012)* “os produtos a disponibilizar ao mercado deverão estar providos de suficientes características e/ou componentes Logísticas de maneira que os clientes estejam dispostos a pagar por eles, i.e., a dar dinheiro (valor) em troca (efetivar a transação) de produtos, serviços e soluções que são valorizados/valorizáveis por via de atributos Logísticos que compreendem”.

3.1.1 - Dimensões da Logística e da Gestão Logística

Carvalho (2012) fomentou a ideia de que a complexidade em compreender a definição de Logística existe, mas que a mesma pode ser reduzida se for introduzida uma ferramenta importante para materializar estas definições e para pôr em prática a eficiente gestão dos fluxos físicos e informacionais.

Segundo Carvalho (2012), as dimensões centrais da Logística são o tempo, o custo e a qualidade de serviço que se relacionam entre si, formando aquilo a que o autor designa de

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

trinómio das dimensões logísticas, tal como se pode observar na **Figura 2**. Esta ferramenta protege e ajuda a empresa na tomada de decisões tanto a nível operacional, como financeiro e estratégico, mas mais precisamente nos *trade-offs* entre elas.

Para mais facilmente alcançar a ideia por trás das dimensões logísticas, imaginemos uma empresa que confeccione e entregue em casa frangos grelhados - produto perecível e que deve ser entregue com a maior rapidez possível. Se esta empresa pretender responder às necessidades (pedidos) dos seus clientes com a maior brevidade e qualidade possível (sustentável), é necessário que cumpra alguns requisitos como, por exemplo, ter uma cozinha devidamente equipada e cozinheiros devidamente preparados/qualificados, ter total controlo sobre os diversos pedidos recebidos, assim como ter veículos e condutores suficientes para as entregas ao domicílio. É ainda fundamental que, para que o nível de serviço ao cliente seja o mais elevado possível, a empresa disponibilize o troco adequado ao montante entregue pelo cliente, que a empresa tenha *stock* suficiente de frangos e restantes produtos de forma a dar resposta a qualquer pedido e ainda ter empregados que sejam educados tanto na recepção como na entrega das encomendas.

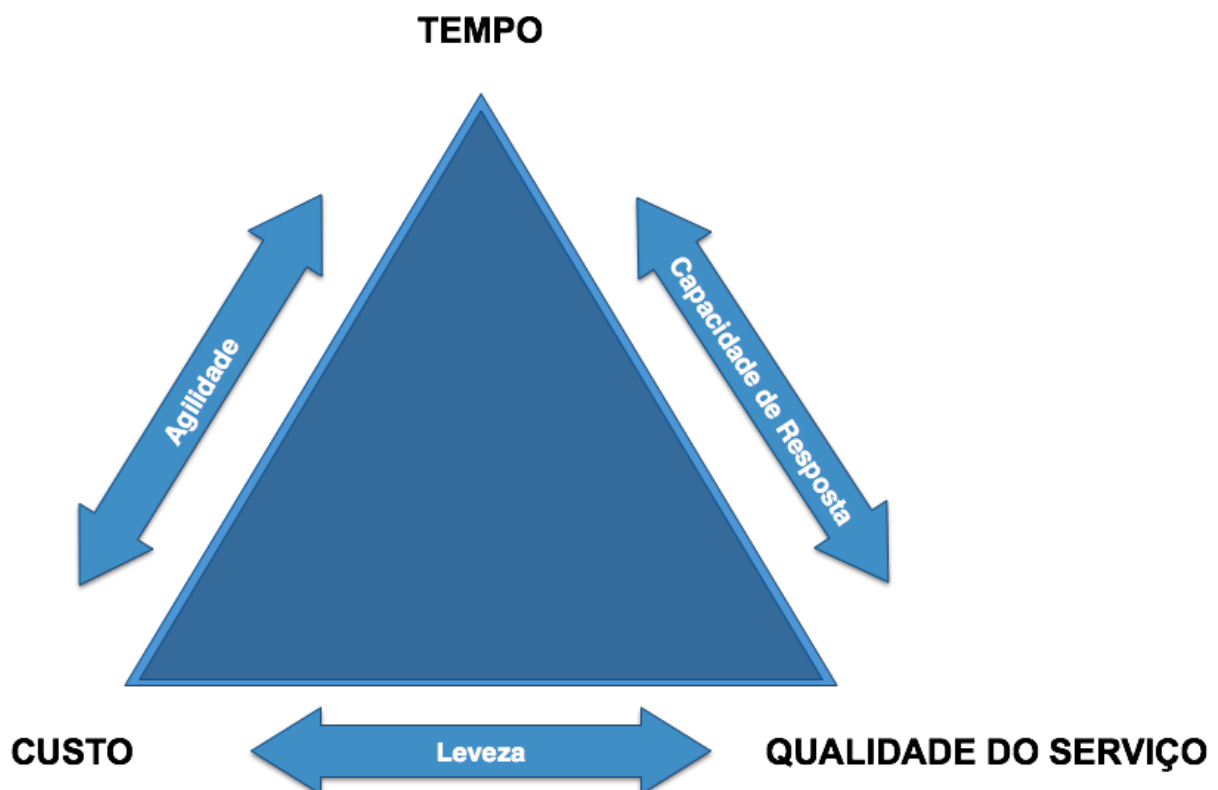


Figura 2 - Trinómio das dimensões Logísticas (adaptado de Carvalho (2012), p. 29)

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Desta forma, ao olharmos para esta empresa com base no trinómio das dimensões logísticas - tempo, custo e qualidade do serviço -, a empresa terá de conseguir curtos tempos de confecção e entrega (eficácia e rapidez na recepção da encomenda, na resposta da cozinha, no *packing* e na entrega), terá de confeccionar produtos de alta qualidade (fazer com que o frango chegue a uma certa temperatura ao cliente, sem qualquer engano), ter disponível numerário suficiente para dar de troco ao cliente e garantir ainda custos reduzidos para a empresa (a nível de *stock*, do número de colaboradores e de veículos).

Na realidade, ter um serviço que consiga conjugar baixos custos com baixos tempo de resposta e com elevada qualidade, torna-se numa tarefa de elevada dificuldade. Geralmente não é possível dotar um serviço/produto de alta qualidade e baixos tempos de resposta sem que os custos sejam elevados. É a partir desta conjugação de fatores que Carvalho (2012) afirma que “a Gestão Logística é uma gestão de *trade-offs*”.

Resumindo, é sabido que se torna extremamente difícil tirar vantagens de todas as dimensões do trinómio *custo, tempo e qualidade do serviço* em simultâneo, ou seja, menos tempo de resposta, com menos custos e com mais qualidade do serviço. Apesar desta dificuldade, se abordarmos o trinómio agrupando as suas variáveis duas a duas, facilitamos a sua interpretação e manuseamento.

É exatamente neste tipo de abordagem que a Gestão Logística se apoia para fazer face à complexidade do trinómio, enquanto desenvolve cada dimensão individualmente.

3.1.2 - Combinações das dimensões da Logística e da Gestão Logística

Tendo em conta o referido no ponto anterior, Carvalho (2012) considera que “a conjugação das dimensões da Logística, duas a duas, pode levar uma empresa a conseguir melhorias significativas na trilogia como um todo”.

Desta forma, se associarmos o tempo e o custo, podemos desenvolver a variável *Agility* (agilidade). O termo *Agility*, em Gestão, refere-se à capacidade do sistema logístico ser capaz de responder movimentando-se e adaptando-se a um novo estado estável, de forma que esta mudança possa ser considerada ótima. Para uma mudança desta ordem é imprescindível que a nova posição/estado do sistema desenvolva um *mix* eficaz entre reflexos (capacidade de resposta ao sistema), coordenação, força, velocidade e equilíbrio. Na prática, agilidade representa o esforço que pode ser feito pelo sistema logístico para que este possa responder no menor espaço de tempo possível ao menor custo possível.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Outra variável que resulta da combinação de duas dimensões é a *Leanness* (Leveza), que associa o custo à qualidade do serviço. A *Leanness* traduz a capacidade de gerir o sistema logístico sem excedentes, ou seja, é a capacidade de gerir o sistema eficazmente de forma a que, para além de manter elevados padrões de qualidade, se possam baixar os custos progressivamente, tornando-o, assim, mais eficiente ao longo do tempo.

Embora seja uma situação consideravelmente difícil de se pôr em prática, a verdade é que a leveza no sistema, i.e., oferecer um serviço com um elevado nível de qualidade ao mais baixo custo, é o foco de qualquer empresa. Para Carvalho (2012), situação mais desejada ainda é a oferta de um serviço de alta qualidade ao cliente com uma **contínua redução** dos custos.

Finalmente, a conjugação que falta referir é a *Responsiveness* (capacidade de resposta), a qual faz uma associação entre o tempo e a qualidade do serviço. Esta representa a capacidade de gerir o sistema logístico de forma que este seja capaz de, com uma elevada qualidade de serviço, responder rapidamente ao mercado/cliente. A celeridade com que o sistema responde ao cliente, sem deixar que esta brevidade afete a qualidade do serviço, mede a sua capacidade de resposta.

Como já foi referido anteriormente, dada a dificuldade de gerir o trinómio da Gestão Logística - *tempo, custo e qualidade do serviço* -, surge a necessidade de trabalhar (desenvolver) cada dimensão individualmente e/ou como um todo. Além disso, há que perceber que o sistema logístico pode posicionar-se estrategicamente em relação ao trinómio, de forma que seja visto como especial, precisamente pela forma como combina as várias dimensões entre si e como o consegue especializar em questões de **agilidade, leveza ou capacidade de resposta**.

3.1.3 - Ideias clássicas da concepção de Gestão Logística

Este ponto assenta na abordagem de vários autores ao conceito de Logística e Gestão Logística e vai de encontro aos pontos anteriores - sustentados precisamente nestes ideais.

Desta forma, os autores ao qual o presente ponto se refere são Bowersox & Closs (1996), Lambert et al. (1998), Simchi-Levi et al. (2000), Harrison & Van Hoek (2002), Carvalho e Ramos (2009) e Carvalho (2012).

Segundo alguns estudos dos autores acima mencionados, pode definir-se a Gestão Logística como a procura intensiva pela gestão eficiente de uma panóplia de atividades que permitem a entrega do produto certo, ao cliente certo, na quantidade certa, na condição certa, no lugar certo, no tempo certo e ao custo certo. Esta é a conhecida definição dos Sete Certos da

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Logística e é uma abordagem totalmente focada no cliente. Esta definição pressupõe a existência de materiais, sendo por isso considerada por Carvalho (2012) como “orientada para uma lógica tangível e presidida pelo serviço ao cliente”. Por outro lado, podemos encontrar uma versão mais reduzida e simples desta definição, mas aplicada aos serviços, a qual se baseia na ideia de ter os clientes certos, na quantidade certa, no tempo certo (angariá-los progressivamente, à medida que vai surgindo a necessidade com o evoluir do negócio), despendendo o menor custo possível para satisfazê-los.

Para facilitar a compreensão deste ponto, introduz-se agora o conceito de *Customer Service* - conceito que será várias vezes abordado e referenciado ao longo deste trabalho.

Para Martin Christopher (2011), “o papel do *customer service* é fornecer utilidade de tempo e utilidade de lugar na transferência de bens e serviços entre compradores e vendedores”.

Por outras palavras, o *customer service* é a prestação de serviços aos clientes antes, durante e após uma compra. O serviço ao cliente tem o intuito de criar um nível de satisfação tão elevado que leva os clientes a descartarem qualquer hipótese de criarem laços com concorrentes e/ou substitutos.

Este conceito (*Customer Service*) é composto por três componentes principais:

- Elementos de pré-transação (políticas e programas empresariais, i.e., política de serviço, flexibilidade do sistema e estrutura organizacional);
- Elementos de transação (variáveis envolvidas diretamente na distribuição física, por exemplo, produto e fiabilidade da entrega); e
- Elementos de pós-transação (atividades de apoio ao cliente, enquanto o produto está a ser consumido - por exemplo, garantia do produto, serviços de manutenção, reclamações ou substituições do produto).

Como já foi referido anteriormente, é de uma dificuldade extrema beneficiar de todos os argumentos da Gestão Logística, uma vez que é realmente desejado um custo mínimo. Esta dificuldade tem, ao longo dos anos, criado alguma controvérsia. A forma que a Gestão Logística encontrou para responder a este dilema, foi precisamente na conjugação do tempo, custo e qualidade de serviço, duas a duas, desenvolvendo assim várias soluções para as diferentes origens dos problemas.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Algumas combinações entre os argumentos da Gestão Logística, podem criar alguns resultados interessantes na forma como esta funciona e é reconhecida, como é ilustrado na **Figura 3**.

Ter os produtos certos no tempo certo, dá origem a um sistema fiável (fiabilidade da entrega). Um sistema desta natureza deve conseguir responder aos mais diversos pedidos no espaço de tempo mais curto possível - **fiabilidade** do sistema.

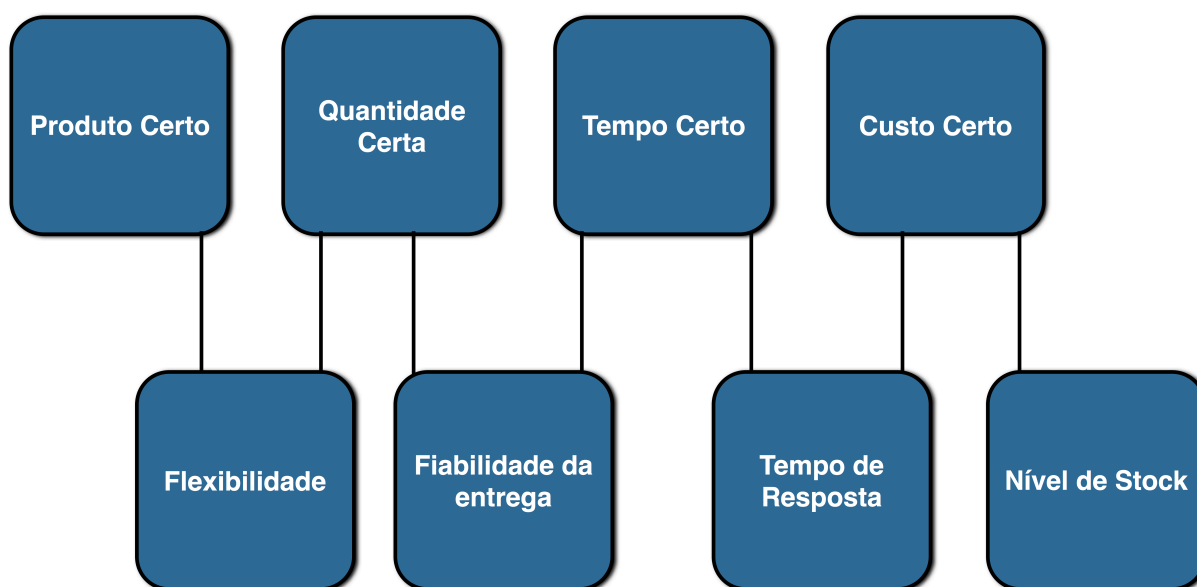


Figura 3 - Combinações dos argumentos da Gestão Logística

O grau com que um sistema se consegue adaptar a um ambiente/envolvente e a rapidez com que o faz mede a sua **flexibilidade**. Um sistema flexível deve providenciar aos seus clientes o produto certo na quantidade certa, ou seja, tem de estar preparado para responder de forma adequada às mais variadas necessidades dos clientes. Aliado a este conceito surge também o de **Resiliência**. A resiliência no sistema é a capacidade que o mesmo tem de voltar à sua condição normal após a ocorrência de situações inesperadas e que, de certa forma, contrariam o funcionamento normal do sistema.

Um exemplo muito comum em que esta capacidade de flexibilidade (e resiliência) é fundamental, é quando uma empresa falha nas previsões da procura por um certo produto. É extremamente difícil prever com exatidão quais os produtos com maior procura no ano seguinte, e ainda mais as suas quantidades. Embora possam haver opiniões sustentadas em históricos de vendas, a verdade é que tanto as mudanças de hábitos dos consumidores, como as alterações económicas, sociais, políticas, tecnológicas e ambientais não são previsíveis e podem, por isso, levar o sistema a ter de se adaptar a estas novas condições.

O **tempo de resposta** do sistema mede a capacidade do sistema em dar resposta aos clientes, de acordo com as suas expectativas.

O tempo de resposta é, por sua vez, influenciado pelas políticas de *stock* adotadas. Sistemas que optem por um nível de *stock* reduzido, o que normalmente acontece em estratégias *make-to-order*, irão ter necessariamente tempos de resposta mais elevados.

Os sistemas que optem por **níveis de *stock*** mais elevados, adotam, provavelmente, uma estratégia *assemble-to-order* ou *ship-to-order*, o que reduz o tempo de resposta ao cliente, aumentando assim o nível do *customer service*. Este tipo de estratégia acrescenta valor ao produto, mas faz com que a empresa incorra em custos adicionais com a posse do *stock*.

3.2 - Gestão da Cadeia de Abastecimento

A Gestão da Cadeia de Abastecimento, tal como já se tem vindo a perceber, é uma parte estrategicamente importante do negócio das empresas nos dias que correm e que consiste na gestão de uma rede interligada de atividades envolvidas no fornecimento final de um produto ou serviço pedido por clientes. Esta gestão inclui o planeamento e gestão de todas as suas relações e atividades de *sourcing* e *procurement*.

O *sourcing* é o processo que se baseia numa série de práticas de compra com o objetivo de encontrar, avaliar e contratar fontes especializadas de mão-de-obra ou fornecedores especializados dos melhores e mais baratos bens e/ou serviços. O *procurement*, por outro lado, é um ato de aquisição mais amplo e que envolve mais elementos da cadeia de abastecimento, dispondo de várias ferramentas de suporte. O *procurement* é um processo de compra baseada em pesquisas de mercado, avaliação de fornecedores e indicadores de *performance*, negociação de contratos, entre outros. O *procurement* descreve também as atividades e processos de aquisição dos produtos e serviços.

É fundamental perceber que uma cadeia de abastecimento envolve a coordenação e colaboração entre todas as partes envolvidas - fornecedores, clientes, intermediários, prestadores de serviços, etc. - e que uma gestão eficiente e eficaz da cadeia é feita com o intuito de promover uma maior rentabilidade para todas estas partes envolvidas, tendo sempre a árdua tarefa de controlar/contornar as situações de auto interesse que nela possam existir para que todas beneficiem da cadeia como um todo.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Para Christopher (2011), uma gestão eficaz da logística e da cadeia de abastecimento pode garantir uma maior fonte de vantagem competitiva, ou seja, assumir uma posição de constante superioridade perante a concorrência em termos de preferência dos clientes.

Como vimos no início deste capítulo, a logística é uma orientação para criar um plano único para os fluxos físicos e informacionais entre os participantes no negócio. Já a cadeia de abastecimento pretende, além disso, criar uma relação de partilha e cooperação entre todos os participantes na cadeia. Esta criação de relações saudáveis entre as partes promove a eliminação, parcial ou total, dos *buffers* de inventário entre as empresas, através da partilha de informação sobre a procura e os níveis de *stock* atuais. Por outras palavras, podemos afirmar que a gestão da cadeia de abastecimento debruça-se sobre o ideal de que “o todo pode ser maior que a soma das partes”.

Esta forma de abordar a cadeia como um todo, permite às empresas, com mais consistência no mercado, continuarem a gerar ganhos em termos de tempo, qualidade, custo e utilização dos ativos.

3.3 - Logística: Uma perspectiva de criação de valor

Porter (1985) introduziu a cadeia de valor como uma ferramenta básica para analisar as fontes de vantagens competitivas: “A cadeia de valor desagrega a empresa das suas atividades estrategicamente relevantes em prol da compreensão do comportamento dos custos e das existentes e potenciais fontes de diferenciação”.

Na perspetiva da cadeia de valor de Porter, a Logística apresenta-se mais numa ótica de *inbound e outbound logistics*, atividades que Porter (1985) considera geradoras de valor para a empresa.

Este valor gerado pela logística é proveniente dos recursos e das competências básicas da empresa que, quando eficientemente combinados, dão origem a vantagens competitivas.

Os recursos básicos, como são exemplos as pessoas, os equipamentos, armazéns e outras instalações e os sistemas de informação, entre outros, levam a que as empresas possam usufruir de combinações estratégicas entre aspetos humanos e materiais na conceção desta vantagem perante a concorrência.

Quando se fala em competências, está a falar-se em processos, em *know-how*, o que permite às empresas alcançarem elevados níveis técnicos, tecnológicos e, sobretudo, elevados níveis de inovação. Esta inovação aliada à combinação estratégica de recursos de uma empresa, eleva a mesma a uma posição de topo na lista dos seus concorrentes.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Este é um aspeto cada vez mais importante nos tempos que correm, em que o avanço tecnológico é cada vez mais acelerado, as pessoas são cada vez mais formadas e informadas e a distância entre fronteiras é menor.

Esta forma como a logística é capaz de criar valor, faz com que a competitividade esteja cada vez mais presente em qualquer mercado, daí a elevadíssima e crescente importância que esta área tem vindo a assumir ao longo dos anos no dia a dia das empresas.

Seguindo a linha de raciocínio de Porter, a Logística assim como os restantes componentes da cadeia de valor de Porter (1985) (**Figura 4**), devem servir como instrumento que contribui para a redução de custos e criação de margens.

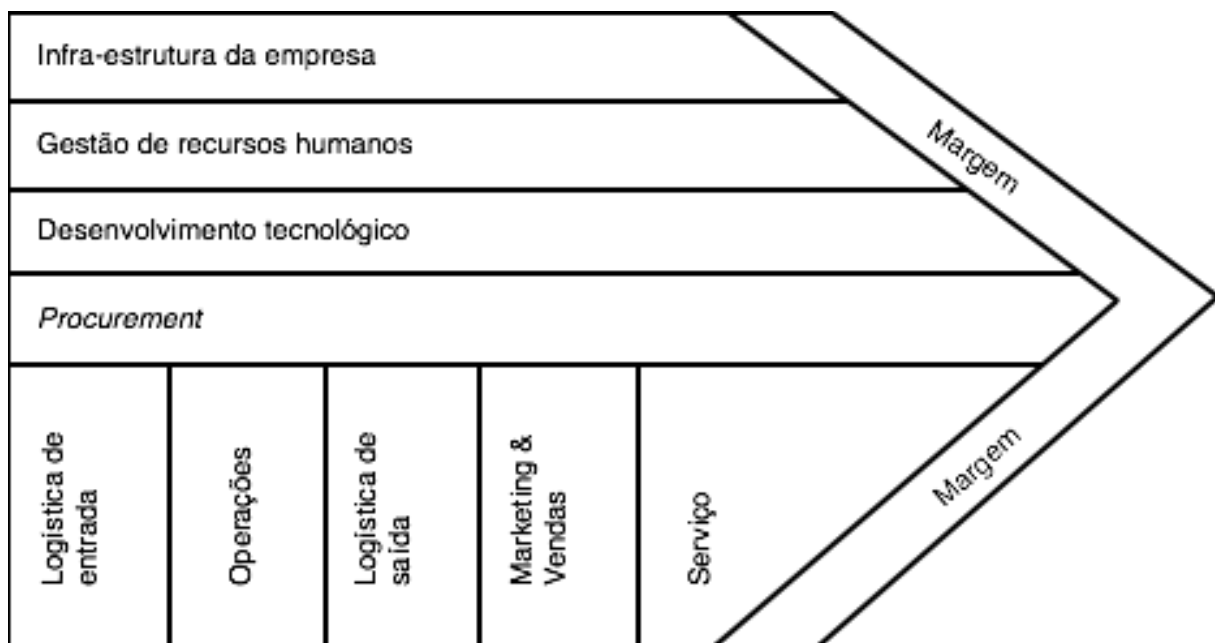


Figura 4 - Cadeia de Valor de Porter (1985)

Foi fundamental para a evolução da Logística, o facto de esta ter baseado o seu raciocínio numa lógica de gestão de fluxos transversal a toda a cadeia - o que deu origem a fortes relações de partilha e colaboração tanto interna, como externamente.

Voltando ao exemplo da empresa de frangos grelhados, facilmente se percebe que para o sucesso da mesma, não basta ter um cozinheiro que saiba grelhar o frango numa forma especial. É necessário um estudo de mercado prévio acerca das preferências e tendências do público-alvo daquela zona, um estudo acerca dos concorrentes e da opinião do público sobre o seu serviço/produto. É fundamental ainda ter alguém responsável por garantir a satisfação tanto do cozinheiro, como do funcionário que atende o público, como do que recebe os

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

pedidos e organiza as encomendas, como até do responsável pelas entregas. É ainda indispensável ter alguém responsável pela área financeira, para assegurar a solidez financeira da empresa e ajudar na tomada de decisões, como é também fundamental alguém responsável pela divulgação da empresa e das suas promoções.

Resumindo, a empresa não teria sucesso senão trabalhasse como um todo, se não houvesse cooperação entre todas as áreas. É esta cooperação/integração que faz com que a empresa consiga atingir os seus objetivos e crie um serviço de excelência, diferenciando-se dos demais concorrentes.

A interação entre todas as pessoas envolvidas nas várias áreas de negócio da empresa (recursos) é que geram as competências chave para o sucesso da empresa, como *know-how*, inovação nos processos, etc.

A lógica da Logística vai um pouco ao encontro do acima descrito, em que todas as áreas da empresa interagem de forma pró-ativa com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes.

Além disso, a Logística não envolve apenas áreas internas da empresa, mas também envolve um conjunto de partes externas, como clientes, fornecedores, transportadores, etc. É este envolvimento e trabalho conjunto de todos os agentes externos com a empresa que faz com que a gestão dos fluxos, quer de informação quer físicos, flua de forma eficiente e dote o sistema logístico e/ou a cadeia de abastecimento de valor acrescentado perante os concorrentes.

3.4 - A dependência entre o Marketing e a Logística

Segundo Martin Christopher (2011) é verdade que podemos encontrar em qualquer livro a definição de Marketing como a Gestão dos quatro P's - *Product; Price; Promotion; Place*. Contudo, a grande maioria dos planos de marketing dão maior ênfase aos três primeiros P's. O local (*Place*) deveria ser devidamente descrito pelo Marketing, tal como a Logística o faz, como “o produto certo, no local certo, no tempo certo”. Esta definição é, no entanto, menos considerada no core de um plano de marketing.

Embora esta definição de Marketing esteja presente na grande maioria da literatura sobre o tema, a verdade é o conceito dos 4 P's tem sofrido algumas alterações ao longo dos anos, em grande parte devido à força que o *Customer Service* tem ganho como agente diferenciador.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Podemos observar que, em vários mercados, a força das marcas foi perdendo importância, ao longo dos últimos anos, como variável fulcral na escolha do consumidor. Esta situação deu origem a uma nova aceitação, cada vez mais notória e natural, dos produtos/serviços substitutos. Um dos fatores que mais contribuiu para esta situação é o avanço da tecnologia, que reduz as diferenças entre os produtos, tornando difícil competir unicamente através do produto em si. É exatamente neste tipo de situação que o *Customer Service* pode gerar a diferença entre escolher o produto de um concorrente e o de um outro.

Além do avanço tecnológico, existem ainda dois fatores que contribuíram ainda mais para o crescimento da importância do *Customer Service* como uma ferramenta útil para a competitividade:

1) Aumento contínuo das expectativas dos clientes. Em quase todos os mercados encontramos, hoje em dia, clientes cada vez mais sofisticados, que fazem buscas incansáveis por uma maior satisfação das suas necessidades.

2) A lenta mas impiedosa transição para os mercados de *commodities*. Com isto quer dizer-se, uma vez mais, que o poder da “Marca” tem vindo a diminuir à medida que a tecnologia dos produtos concorrentes converge, tornando cada vez menos acentuadas/percetíveis as diferenças entre os produtos - pelo menos para o consumidor normal.

O cliente pode ser influenciado pelo preço ou pela perceção da “imagem”, mas substituindo estes aspetos pode muito bem ser a **disponibilidade** o aspeto mais importante (“há este produto em *stock*?”; “posso tê-lo agora?”). Assim sendo, a disponibilidade passa a ser um aspeto gerador de valor do *Customer Service*, e a prontidão e a qualidade de resposta às necessidades dos clientes tornam-se fatores cruciais.

Esta tendência é evidente tanto em mercados industriais como em mercados de consumo. Um exemplo desta tendência em mercados de indústria é a capacidade adquirida pelos fornecedores de fazerem entregas ***Just-in-Time*** - doravante, **JIT** - diretamente para as linhas de montagem, como acontece na indústria automóvel; outro exemplo, mas para mercados de consumo é o fornecimento, por parte de um fabricante de alimentos, a uma grande cadeia de supermercados. Este fabricante deve garantir sempre que tem capacidade para manter as prateleiras cheias, minimizando ao mesmo tempo a quantidade de *stock* no sistema.

Também o **tempo** se tem vindo a tornar, cada vez mais, um elemento crítico no processo competitivo. Os consumidores/clientes em qualquer mercado desejam sempre tempos de

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental
aprovisionamento mais reduzidos; desta forma, a disponibilidade tornar-se-á mais importante do que a lealdade à marca ou fornecedor.

3.4.1 - Criação de valor para o cliente

“Em última análise, o sucesso ou insucesso de qualquer negócio será determinado pelo nível de valor para o cliente que ele oferece no mercado. Este valor para o cliente pode ser definido simplesmente como o quociente entre os benefícios percebidos que fluem de uma compra ou relação e os custos totais incorridos” (Christopher, Martin (2011)). Mas para o autor existe ainda outra forma alternativa de expressar esta ideia que consiste em substituir a variável custos totais incorridos pela variável custo total de posse (**Figura 5**), na medida em que todas as transações no processo envolvem custos que na variável “custos totais incorridos” não são possíveis de identificar.

$$\text{Customer Value} = \frac{\text{Perceção dos Benefícios}}{\text{Custo total de Posse}}$$

Figura 5 - Customer Value

Tal como a **Figura 6** demonstra, a variável “custos totais incorridos” é vista como o “custo de aquisição”, que é uma variável mais superficial e que não demonstra todos os custos e decisões de compra que nele estão incluídas, ou seja, o cliente tem apenas perceção do custo ao qual vai adquirir o produto/serviço, não tendo em consideração todos os custos que lhe estão associados.

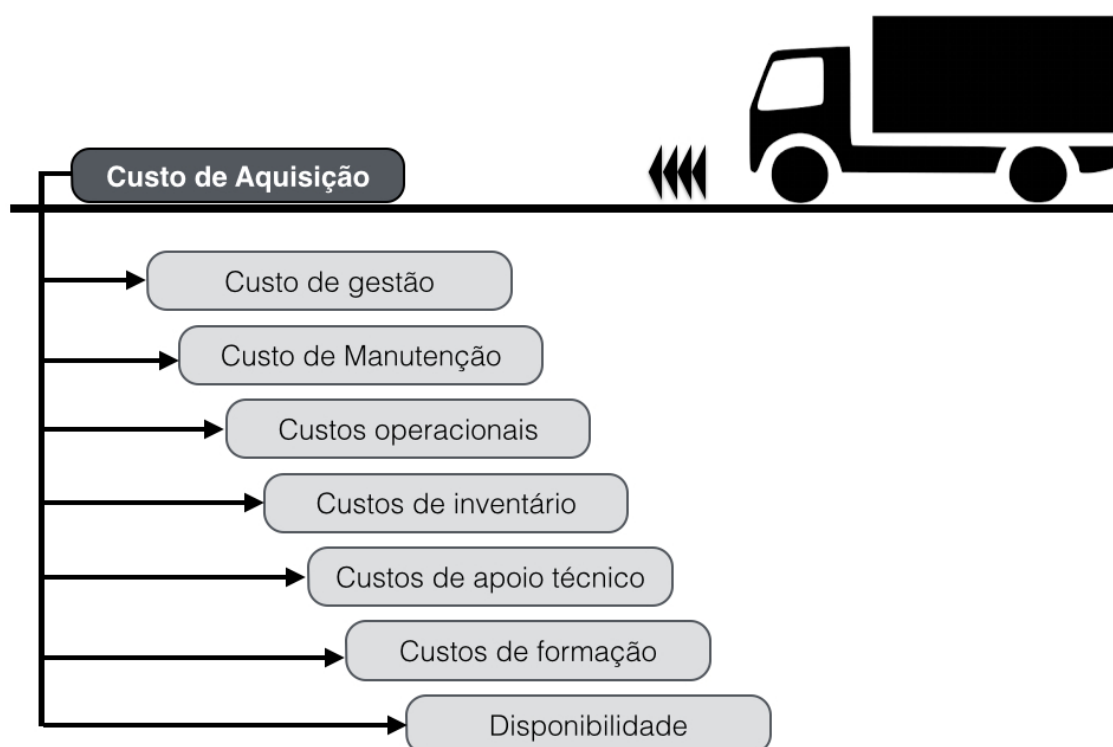


Figura 6 - Custo total de posse

Não só o “custo total de posse” é um termo mais abrangente do que o custo de aquisição, como também podemos perceber que os benefícios percebidos que fluem da compra serão sempre mais específicos do que as características/funcionalidades dos produtos tangíveis.

Conciliando todos os conceitos abordados nesta secção, podemos afirmar que a Gestão Logística é quase única na forma como causa impacto tanto no numerador como no denominador do rácio *Customer Value*.

A perceção dos benefícios é influenciada pela **qualidade** e pelo **serviço**. Enquanto a qualidade se refere às funcionalidades, performance e especificidades técnicas do produto/serviço oferecido, o serviço refere-se à disponibilidade, ao apoio e ao compromisso com o clientes.

O custo total de posse é influenciado pelo **custo** e pelo **tempo**. Aqui o custo representa os custos com a transação para o cliente, tais como o preço e os custos do ciclo de vida do produto. Já o tempo corresponde ao espaço temporal que o sistema leva a responder às

necessidades e requisitos dos clientes como, por exemplo, prazos de entrega (*delivery lead-time*).

3.4.2 - A influência do Stock-out na tomada de decisão dos consumidores

Segundo Christopher (1998) “o papel do *Customer Service* é fornecer utilidade de tempo e utilidade de lugar na transferência de bens e serviços entre compradores e vendedores”.

O produto não tem valor até se encontrar na posse do cliente ou consumidor, o que nos devolve a ideia de que a disponibilidade do produto ou serviço é a essência da função distribuição do negócio.

Esta disponibilidade da qual o *Customer Service* tanto depende é um conceito complexo, na medida em que depende de um vasto conjunto de fatores, nomeadamente o *order-cycle time*, a frequência de entregas e a confiança, assim como dos níveis de *stock*, entre outros. É a interação de todos estes fatores que faz com que o processo de produção disponibilize os produtos/serviços aos clientes quando estes o desejam e como o desejam.

Corsten, D. & Gruen, T. (2004) realizaram um estudo em que ilustra (ver **Figura 7**) como os produtores e retalhistas incorrem em custos extra quando o *stock* de um produto acaba (*stock-out*).

O estudo revelou que num dia normal, na maioria dos supermercados, um comprador depara-se com a falta de *stock* em 8% dos produtos estudados. Mais, este estudo revela também que quando os clientes se deparam com uma situação destas, mais de 1/4 (26%) opta por adquirir um produto semelhante, mas de outra marca, enquanto outros 31% optam por ir procurar/comprar o produto pretendido a outro estabelecimento.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Fonte: Corsten, D. & Gruen, T.W. 2004. 'Stock-outs cause walkouts'. *Harvard Business Review*.

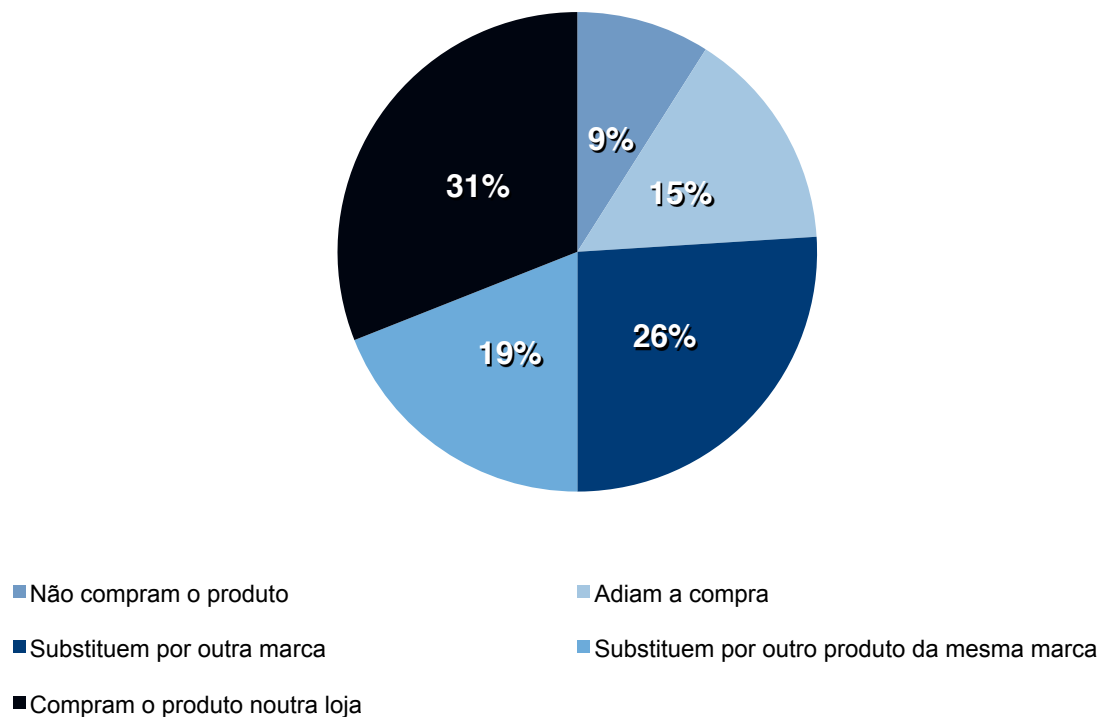


Figura 7 – Reação do consumidor às rupturas de *stock*

Na mesma linha de pensamento, o estudo de Bayle, M. (2003) sugere que mais de 2/3 das decisões de compra são feitas no ato da compra, o que leva a que esta decisão seja muito influenciada pela presença ou não do produto na prateleira (disponibilidade), ou seja, grande parte das decisões de compra acabam por incidir sobre outros produtos ou estabelecimentos, quando o produto procurado não estiver disponível no ato da compra.

É ainda sabido que situações consecutivas de *stock-out* podem, muito provavelmente, levar à falta de confiança/credibilidade do cliente face à marca.

Estas situações levam a que as empresas nos dias de hoje adotem, cada vez mais, estratégias JIT, reduzindo assim os seus inventários e elevando assim o nível de responsabilidade dos fornecedores. A crescente tendência da procura por prazos de entrega cada vez mais curtos e por confiança nas entregas, tem levado a que seja feita uma maior pressão sobre os fornecedores e, conseqüentemente, que a seleção da carteira de fornecedores seja mais criteriosa.

3.4.3 – A Logística e o valor acrescentado

É de fácil perceção que as empresas que competem apenas com as características dos produtos se encontram em clara desvantagem face àquelas que complementam o produto *core* com serviços de valor acrescentado. Isto vai de encontro com a afirmação de Theodore Levitt (1969) “*people don’t buy products, they buy benefits*” ([PT]: “as pessoas não compram produtos, compram benefícios”). Para ilustrar esta afirmação podemos pensar num produto acabado numa prateleira de um armazém e o mesmo produto nas mãos de um consumidor. O produto que se encontra na posse do consumidor valerá, com certeza, mais do que o produto em armazém devido ao custo com o transporte, por exemplo. Neste caso é o transporte que acrescenta valor ao produto.



Figura 8 - Produto core e a geração de valor

Ao centro da **Figura 8** encontra-se o produto core, tal e qual saiu da fábrica. No círculo exterior está representado todo o valor acrescentado ao produto pela logística e pelo *customer service*, além de outras variáveis como a publicidade, a marca, o *packaging*, etc. Tudo isto contribui para que cada vez mais os produtos se tornem mais em serviços, devido a tudo o que neles é incluído.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Este capítulo permite concluir que o mesmo produto pode ter um valor diferente em dois retalhistas distintos, devido ao valor que cada um acrescenta através da logística. Um retalhista que ofereça mais disponibilidade, que tenha prazos de entrega mais reduzidos e maior frequência de entregas, com certeza estará a acrescentar mais valor ao produto em causa.

3.5 - Gestão dos Transportes na Gestão da Cadeia de Abastecimento

Há alguns milénios anos atrás, as sociedades da antiguidade tinham acumulado uma vasta gama de materiais, pelo que os homens pré-históricos já distinguiam os tipos de animais e plantas que poderiam ser consumidos pelas comunidades. Nessa altura começaram as trocas comerciais de animais e plantas entre as comunidades vizinhas e desta forma surgiu a necessidade de transporte destas mercadorias.

A globalização dos mercados, aliada ao desenvolvimento da atividade económica lançou novos desafios tornando o transporte de mercadorias uma atividade indispensável a qualquer negócio.

Segundo *Carvalho* (2012) o transporte consiste no movimento de produtos, quer sejam matérias-primas ou produtos acabados, desde os produtores até ao consumidor final e é, reconhecidamente, uma área crítica para o desempenho de uma Cadeia de Abastecimento.

Tendo em conta os dados da União Europeia COM (2009) 279, o autor refere ainda que “o setor dos transportes, no seu conjunto, equivale a cerca de 7% do PIB e a mais de 5% do emprego total na UE”, pelo que facilmente se percebe a sua influência e importância nos dias de hoje.

3.5.1 - O papel dos transportes

Como já foi referido anteriormente, a Logística controla um fluxo eficaz e eficiente. Fluxo este que pode ser informacional e/ou físico, pelo que este último necessita de transporte para se fazer chegar do ponto de origem aos restantes pontos ao longo da Cadeia de Abastecimento. Assim, é de fácil compreensão a importância que o transporte desempenha na *performance* de uma cadeia. Este, não só garante a ligação entre os vários pontos constituintes da cadeia, como ainda pode acrescentar valor - como referido anteriormente.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Qualquer lacuna que ocorra ou se identifique em todo o processo de transporte, como a mera **escolha** não acertada **do melhor modo de transporte**, pode resultar, por exemplo, num atraso desastroso tanto para o ponto de origem como para o ponto de destino. As consequências das ineficiências no transporte podem ir mais além da questão temporal, podendo afetar também os custos do transporte e a sua qualidade.

Devido à globalização, as cadeias de abastecimento são cada vez mais longas e complexas, fazendo com que os custos de transporte cresçam a um ritmo cada vez mais acelerado e em relação aos restantes custos logísticos (Carvalho, 2012). Por isso, a atividade de transporte é, nos dias de hoje, considerada uma atividade chave de um Sistema Logístico, sendo responsável por absorver entre um terço a dois terços dos custos Logísticos totais de uma empresa (Ballou, 2004).

Note-se que, tal como salientado por Chopra e Meindl, 2007, o transporte de bens e mercadorias encerra em si um conjunto de questões que envolvem:

- a opção pela subcontratação, pela exploração própria ou por uma solução mista;
- a medição do desempenho do sistema de transportes;
- a definição da rede de transportes: rede de modos e rotas ao longo dos quais os produtos devem ser movimentados.

3.5.2 - Sistemas de transporte

Nesta parte da revisão de literatura, serão abordadas algumas questões relacionadas com o transporte.

3.5.2.1 - Modos de transporte

Como é sabido, existem distintos modos de transporte, dos quais se destacam o rodoviário, o ferroviário, o marítimo e fluvial e ainda o aéreo - sendo que é sobre este último que o autor se irá debruçar.

Dada a diversidade de meios de transporte e tendo em conta que cada opção encerra em si um conjunto de prós e contras e envolve numerosos fatores como, por exemplo, peso, distância, volume e tipo de produto, faz com que a seleção por uma determinada política de transportes se torne bastante complexa. Sendo assim, é necessário agir estrategicamente e não descurar

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

mesmo os pequenos detalhes. Qualquer decisão neste sentido passa por ter em conta o serviço ao cliente e os custos deste serviço de transporte. Além de colocar cada um destes aspetos no seu respetivo prato da balança, devemos também conjugar as características da natureza dos produtos e dos transportes (Carvalho, 2012).

O serviço de transporte poderá recorrer a combinações de diferentes modos de transporte, assim como poderá apoiar-se em apenas um modo de transporte. Os sistemas que recorrem a mais do que um modo de transporte classificam-se em intermodais e multimodais.

Quando se fala num serviço de transporte que concilia mais do que um modo de transporte, mas de forma integrada, estamos perante um sistema **intermodal** (ver exemplo na **Figura 9**). Estas soluções integradas de transporte de mercadorias foram pensadas, principalmente, com o intuito de aumentar a eficiência na movimentação dos produtos, permitindo ainda reduzir custos (Rushton et al., 2000; Ballou, 2004). Neste tipo de sistema o funcionamento pleno exige a integração perfeita dos diferentes modos de transporte.

Mas segundo Slack (2001), este tipo de sistema de transporte pode criar alguns problemas adicionais:

- a movimentação das cargas entre modos de transporte está, com frequência, condicionada à disponibilidade de plataformas e equipamentos, o que introduz atrasos no processo e aumenta os riscos de perdas;
- custos elevados associados aos terminais onde decorrem essas operações;
- a exigência de um elevado grau de coordenação entre os vários agentes intervenientes e de uma elevada integração da responsabilidade na Gestão da Cadeia de Abastecimento.



Figura 9 - Transporte rodoviário vs transporte Intermodal (Rodoviário e Aéreo)

Este último problema, apontado por Slack, é menos frequente em sistemas que utilizam o transporte aéreo, uma vez que o tipo de empresa que trabalha com transporte aéreo, quer sejam companhias aéreas, quer sejam empresas prestadoras de serviços de assistência em terra, apresentam elevados níveis de coordenação relacional, o que facilita o *handling* da mercadoria nos terminais aéreos.

3.5.3 - Características dos Modos de Transporte

Nesta secção será feita uma comparação entre algumas características – inerentes ao transporte aéreo e marítimo que, no presente estudo, são os únicos viáveis. As características abordadas são o custo, tempo médio de transito, flexibilidade, capacidade e frequência. Saliente-se que a escolha por estes modos de transporte, e não outros, bem como a seleção das características em análise resulta do próprio tema em estudo.

3.5.3.1 - Custo

“Os custos de um serviço de transporte (expressos normalmente em custo por tonelada/quilómetro) são altamente influenciados pelo modo de transporte envolvido. O custo de um serviço de transporte inclui, para além do custo da movimentação das mercadorias, outros custos relacionados com o manuseamento dos produtos em operações de carga e descarga, seguros, eventuais perdas e estragos, e ainda custos associados ao inventário em trânsito.” (Carvalho, 2012)

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

A estrutura de custos para qualquer que seja o modo de transporte é constituída por custos fixos e custos variáveis, sendo que estes variam de modo para modo, tal como é apresentado no **Quadro 1**.

Modo	Custos fixos	Custos variáveis	Comentários
Aéreo	Baixos - refere-se ao uso das infraestruturas: taxas e aluguer de espaço	Altos - custos elevados em combustíveis, mão de obra e manutenção	Cargas pequenas e de alto valor; situações de emergência
Marítimo/fluvial	Médio - associados ao custo dos barcos e dos terminais	Baixo - os consumos de combustíveis são baixos (movimento a baixa velocidade)	Economias de escala; adequado para cargas contemporizadas e a granel.

Fonte: Adaptado de (Carvalho, 2012), pág 202; Adaptado de Bowersox e Closs (1996), pág. 326.

Quadro 1 - Estrutura de custos do transporte aéreo e marítimo

Como se pode observar no quadro anterior, o modo de transporte sobre o qual o autor se vai debruçar ao longo do trabalho tem custos fixos mais baixos, relativamente ao transporte marítimo, mas custos variáveis muito mais elevados. Neste quadro, Bowersox e Closs (1996) salientam o fato de o transporte aéreo ser aconselhável para cargas de pequeno volume e alto valor – como o tipo de produto considerado neste estudo.

O seguinte quadro (**Quadro 2**) dá uma aproximação dos custos de transporte por Ton/km para o transporte aéreo e marítimo.

Modo de transporte	Custo (\$/ton.-mile)
Aéreo	61,20
Marítimo/fluvial	0,74

Fonte: Adaptado de (Carvalho, 2012), pág 202; Adaptado de (Ballou, 2004), pág. 168.

Quadro 2 - Custo por Ton/Km do transporte aéreo e marítimo/fluvial

3.5.3.2 - Tempo médio de trânsito

O tempo médio de trânsito é o tempo que um certo modo de transporte demora a mover as mercadorias desde o seu ponto de origem até ao seu ponto destino. Este período de tempo depende muito do modo de transporte escolhido para a operação. Esta é outra característica, que além de acrescentar utilidade ao serviço, contribui para a decisão da empresa no processo de escolha do modo de transporte. O quadro seguinte (**Quadro 3**) apresenta as velocidades - mínima e máxima - com que as mercadorias podem ser movimentadas por cada um dos modos de transporte.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Modo de transporte	Velocidades (Km/h)
Aéreo	0 - 900
Marítimo/fluvial	0 - 32

Fonte: Adaptado de (Carvalho, 2012), pág 203; Adaptado de Carvalho (2002), pág. 191.

Quadro 3 - Velocidades por modo de transporte

O modo aéreo é o mais rápido sendo geralmente mais utilizado para grandes distâncias (> 1000 km). Isto porque para pequenas distâncias, as diferenças são pouco significativas: para distâncias muito curtas, o tempo médio de trânsito é muito imprevisível, uma vez que depende muito do número de paragens da rota a ser realizada e de como o manuseamento da carga é efetuado..

3.5.3.3 - Flexibilidade

Tal como Carvalho (2012) explicou, a flexibilidade de um meio de transporte refere-se à sua capacidade de estabelecer uma ligação direta entre quaisquer que sejam os pontos numa rede. Esta característica é crítica em termos da *performance* do modo de transporte, pois evita a necessidade de operações adicionais no transbordo, reduzindo os custos e o tempo do serviço. O **Quadro 4** apresenta a flexibilidade de cada um dos modos de transporte.

Modo de transporte	Flexibilidade
Aéreo	Pouco flexível - entre terminais/aeroportos - requer transporte alternativo para ligação à origem e destino; boa ligação entre grandes cidades
Marítimo/fluvial	Pouco flexível - limitado a origens/destinos com orla marítima

Fonte: Adaptado de (Carvalho, 2012), pág. 204.

Quadro 4 - Flexibilidade do transporte aéreo e marítimo

Tal como se pode observar no **Quadro 4**, ambos os modos de transporte são pouco flexíveis. Contudo, o aéreo torna-se ainda menos flexível, na medida em que também obriga à utilização de outros modos de transporte para realizar a ligação à origem e ao destino (ver **Figura 9** como exemplo).

3.5.3.4 - Capacidade

Quando falamos em capacidade, estamos a falar na forma como o modo de transporte consegue lidar com a movimentação da mercadoria, seja ela de que tamanho ou tipo for. A natureza do produto a transportar, o seu peso e dimensão são fatores cruciais e decisivos na escolha do modo de transporte.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

No **Quadro 5**, apresenta-se o tipo de mercadoria que cada modo de transporte pode/deve movimentar.

Modo de transporte	Capacidade
Aéreo	Limitação do tipo de produtos (gases, produtos inflamáveis, entre outros) e de grandes quantidades; adequado para produtos de pequena dimensão e alto valor e situações de emergência
Marítimo/fluvial	Alta; o uso crescente de contentores permite o transporte de grandes quantidades e grande diversidade de produtos

Fonte: Adaptado de (Carvalho, 2012), pág. 204.

Quadro 5 - Capacidade do transporte aéreo e marítimo

É referido no **Quadro 5** que o transporte aéreo de carga tem algumas limitações relativamente ao tipo de produtos que pode transportar, mas também relativamente às quantidades. Além disso, a grande maioria das companhias aéreas que operam no mercado do transporte de carga e correio aéreo usam os aviões de transporte de passageiros para transportar essa carga, o que limita, ainda mais a capacidade disponível para transporte de carga.

3.5.3.5 - Frequência

Tal como referido em Carvalho (2012) a frequência é uma medida de desempenho que traduz a regularidade com que determinado sistema de transporte efetua a ligação entre dois pontos numa rede e que pode ter um impacto muito significativo em termos do balanço inventários/transporte.

O **Quadro 6** resume a frequência do tipo de transporte aéreo e marítimo.

Modo de transporte	Capacidade
Aéreo	Frequência razoável entre grandes centros urbanos
Marítimo/fluvial	Baixa frequência

Fonte: Adaptado de (Carvalho, 2012), pág. 204.

Quadro 6 - Frequência do transporte aéreo e marítimo

Como foi referido no ponto anterior, o transporte de carga e correio aéreo é, na maioria das vezes, feito em aviões de transporte de passageiros. Como a oferta de voos para passageiros é grande, sobretudo voos entre grandes centros urbanos, a carga acaba por usufruir desta frequência. Além da oferta de voos, a rapidez com que este modo de transporte liga os

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

passageiros e a carga ao seu destino, faz com que a frequência seja uma vantagem face a outro modo de transporte.

3.6 - Transporte Aéreo

O transporte aéreo consiste na movimentação de pessoas e/ou carga pelo ar através de aviões ou helicópteros. É um meio de transporte utilizado, algumas vezes, para movimentar passageiros ou mercadorias (de elevado valor) em situações de urgência.

Para Macário et al. (2014), *Air Cargo* é definido como qualquer propriedade – e.g. frete, correio, encomendas expresso, etc. - a bordo de uma aeronave cheia ou cheia até ao convés principal de um avião de passageiros (*belly cargo*).

Sendo um modo de transporte que acarreta elevados custos, a mercadoria a ser transportada por via aérea tende a ser de elevado valor, valor este que permita compensar os custos de transporte. Embora com elevados custos este modo de transporte veio contribuir, em grande escala, para a grande redução do rácio **distância-tempo**, dado que possibilita percorrer rapidamente longas distâncias. Além da rapidez, a comodidade e segurança são as características que melhor definem este modo de transporte, que ultrapassou os demais modos nas preferências dos passageiros para deslocações de médias e longas distâncias.

Todas as características implícitas neste modo de transporte implicam a utilização de infraestruturas muito especiais: **os aeroportos**. Estes requerem vastos espaços - geralmente localizados fora das cidades, não só por questões de segurança e acessibilidades, mas também para que possam ser estrategicamente construídas pistas de entrada e saída de voos a otimizar as operações e o tempo de ‘taxi’ das aeronaves. Por outro lado, os custos de manutenção de um avião são bastante elevados, o que aliado a todos os fatores anteriormente mencionados contribui para o encarecimento deste modo de transporte.

Embora existam rotas que façam uma cobertura mundial, a verdade é que esta cobertura é feita de forma irregular, encontrando-se maior densidade em países desenvolvidos e em países em vias de desenvolvimento (mais uma vez, o alto investimento em infraestruturas e os custos operacionais podem ser um fator decisivo nesta distribuição das linhas aéreas pelo globo).

3.6.1 – Vantagens e desvantagens do transporte aéreo

A partir da informação do ponto anterior, podemos facilmente concluir que existem alguns prós e contras na utilização do transporte aéreo, e que podem ser sintetizadas nas vantagens e desvantagens seguidamente enumeradas.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Vantagens:

- Modo de transporte mais rápido, tanto para médias como longas distâncias;
- Grande liberdade de movimentos;
- Diversidade de rotas;
- Segurança e comodidade;
- Valor do seguro de transporte menos elevado;
- Mais seguro no transporte de mercadorias de elevado valor como diamantes, medicamentos, instrumentos de ótica, obras de arte, etc.;
- Mais rápido e adequado no transporte de produtos perecíveis como a fruta, legumes, flores, etc.;
- Proximidade entre os aeroportos e centros de produção (periferias);
- Facilita a abordagem a uma política de *stocks Just-in-Time*, propiciando assim a redução de custos operacionais e uma racionalização e otimização do processo de compras;
- Aumento do poder de negociação, usando a rapidez de entregas como argumento de diferenciação/adição de valor;

Desvantagens:

- Preço do transporte mais elevado quando comparado com os demais modos de transporte;
- Elevado consumo de combustíveis;
- Elevadas emissões de dióxido de carbono que contribuem para o aumento da poluição;
- Poluição sonora;
- Exige grande espaço físico para infraestruturas;
- Elevados custos de manutenção tornando-o muito dispendioso;
- Constante dependência das condições atmosféricas;
- Reduzida capacidade de carga relativamente a outros modos de transporte (marítimo e ferroviário);
- Impossibilidade de transporte de carga a granel (grãos, petróleo, químicos, etc.);
- Grandes limitações legais quanto ao tipo de mercadoria a transportar por via aérea.

3.6.2 – Transporte aéreo de carga

“O tráfego aéreo de carga a nível mundial subiu 6,4% ao ano entre 1985 e 2005, comparativamente à taxa média de crescimento anual de 5,1% do transporte aéreo de

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

passageiros durante o mesmo período. Apesar da queda entre 2008 e 2009, o tráfego aéreo de carga voltou a subir no ano seguinte e é previsto que haja um aumento nos próximos 20 anos para o triplo dos valores até aí atingidos.” (Li Zou, Chunyan Yu & Martin Dresner, 2013:27-44)

No mercado do transporte aéreo de carga existem os *Air Freight Forwarders* (AFF) - pessoa física ou jurídica que provê o transporte de carga de terceiros, mediante pagamento, normalmente em percentual sobre o valor do frete pago mais despesas – que são extremamente importantes para a maioria das companhias aéreas.

Os AFF podem ser vistos como uma empresa especializada na organização de armazenamento e transporte de mercadorias em nome dos seus clientes. Na generalidade oferecem uma extensa gama de serviços como, por exemplo, o rastreamento de transporte terrestre, a negociação de custos do frete, a colocação da carga e o seguro da carga. Na maioria das vezes, os *freight forwarders* - também chamados de **despachantes** - enviam as encomendas acompanhadas pelas suas próprias cartas de porte aéreo (**AWB** - *air waybill*) e os seus agentes/associados no destino, fornecem a entrega do documento e executam os serviços de cobrança dos fretes.

Muitas empresas desenvolvem a sua atividade de transporte de mercadoria através dos AFF, que negociam com as companhias aéreas para que estas transportem as suas mercadorias para o destino combinado.

Além disto, estes AFF ainda têm a particular responsabilidade de reunir um elevado número de pequenas encomendas de fornecedores individuais e apresentá-las às companhias aéreas como uma única grande encomenda.

Para ir ao encontro das exigências dos clientes, bem como da sua satisfação, os AFF garantem sistematicamente transporte, alocação e desembarque da mercadoria, adotando uma abordagem integrada para a prestação de serviços.

Muitas companhias aéreas, hoje em dia, conciliam o transporte de passageiros com o transporte de mercadorias. Aproveitam o espaço no porão não ocupado pela bagagem dos passageiros para transportar alguma carga e assim aumentar as suas receitas através da total utilização da **capacidade de carga útil**.

Como uma parte significativa da carga é transportada no porão dos aviões que operam em voos de passageiros, esta carga pode estar dependente da quantidade de passageiros e da bagagem que estes despacharem. Desta forma, a capacidade de carga tem uma natureza

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

estocástica e assim a tomada de decisão, baseada na capacidade, torna-se mais complexa devido à incerteza (Becker & Nadja, 2007: 175-187). Além disto, a carga inclui também uma outra característica especial: a sua natureza multidimensional, que se reflete em limites e especificações de peso, volume, posição (localização do compartimento em que a carga é acondicionada dentro do avião), bem como a flexibilidade na seleção de itinerários.

Como se sabe, a concorrência no mercado do transporte aéreo é muito intensa. Os *players* deste mercado - as companhias aéreas - não podem focar-se simplesmente nas suas competências. Há que ter, cada vez mais, especial atenção à qualidade do serviço que os clientes exigem, para que seja possível disponibilizar-lhes espaço de cabine suficiente e oferecer-lhes taxas de frete flexíveis. Além disso, também é fundamental que as companhias aéreas aprendam a partilhar recursos - como a disponibilidade, pontualidade, fiabilidade, flexibilidade, rigor, etc. - com cada cliente de modo a gerar lucros através da eficiência operacional.

Com o crescimento registado do tráfego de carga aérea, tornou-se fundamental para as companhias aéreas estabelecer sistemas eficientes de gestão de receitas de modo a maximizar a sua rentabilidade.

Macário e Domingues (2014) consideram que um dos mais importantes elementos dos sistemas de gestão de receitas são as decisões de ***overbooking***.

As taxas de *overbooking* são baseadas em estimativas das taxas de comparência das remessas no horário de voo estipulado (*show-up rates*), de capacidade de carga útil prevista e determinação de colocação. Os métodos para calcular as taxas ótimas de *overbooking* de carga existentes assentam, principalmente, em modelos de *overbooking* de passageiros e as suas decisões são modeladas considerando apenas um nível de voo, apesar dos movimentos de carga aérea envolverem, geralmente, mais que um segmento de voo, ou seja, fazem sempre algumas paragens (escalas) até chegarem ao destino final.

Tal como acontece na aviação civil, também os expedidores fazem as suas reservas de carga. Uma remessa que se apresente à hora de partida da aeronave é designada como *show-up booking*, para esta partida em particular. No caso de uma remessa que não se apresente no aeroporto/local de carga no horário estipulado é chamada de *no-show*.

Apesar de um *show-up booking* se apresentar dentro do prazo estabelecido, existe sempre a possibilidade de não haver espaço na aeronave para acomodar a carga, devido a diversos

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

motivos como seja a grande afluência, quer de bagagem de porão dos passageiros quer por *overbooking* de carga. Nestes casos, esta encomenda poderá ser transferida para outro voo, possivelmente com uma rota diferente e/ou operado por outra companhia (*offload*).

Este *offload* das remessas obrigam os *airforwarders* a incorrer em custos (extra) de offloading, que incluem custos administrativos, custos extra de *handling*, custos de armazenagem, distância viajada, multas por atraso na entrega e/ou pagamento por usar a capacidade de carga útil da aeronave de outra companhia. Por outro lado, se ocorrer um elevado número de situações “*no-show*”, a aeronave programada poderá ser subutilizada, tecnicamente designado de *spoilage capacity*. Este espaço inutilizado nas aeronaves faz com que as companhias incorram em *spoilage costs* que geram perdas de receita. Uma forma das companhias enfrentarem este problema é através da tentativa de, com alguma antecedência tomar decisões de *overbooking* que permitam, encontrar o *trade-off* ótimo entre as expectativas dos custos de *offloading* e de *spoilage*.

As decisões de *overbooking* ideais para uma companhia aérea a operar em voos diretos deve ter em consideração a minimização dos custos de penalização esperados e dos custos de offloading.

Quando se fala em voos com escala, é importante salientar que, geralmente, a taxa de *overbooking* é mais elevada para o trajeto direto (ponto de partida – ponto de destino, sem qualquer interrupção). Daí pode concluir-se que a capacidade útil alocada aos voos locais (entenda-se voos com vários pontos de paragem (escalas)) diminui, como consequência dum aumento dos custos de desembarque. Esta é uma medida de prevenção que serve para as companhias aéreas se protegerem dos custos de offloading para os voos locais.

3.6.3 – A regulamentação do transporte aéreo

Todo o transporte aéreo comercial, quer seja de carga ou de passageiros, é regulado por um único agente, a IATA – International Air Transport Association – Associação de Transporte Aéreo Internacional. À IATA estão afiliadas as empresas e agentes da indústria (cerca de 260 companhias aéreas, ou seja, o equivalente a 83% do tráfego aéreo total). Segundo Keedi e Mendonça (2010) esta associação, originalmente sediada em Cuba (Havana) aquando do aparecimento do transporte aéreo, em 1945, liga empresas de todo o mundo. Esta associação tem várias funções base, como:

- Defender os interesses dos seus filiados;

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

- Garantir parâmetros de segurança na prestação de serviços aéreos;
- Estimular a cooperação entre as empresas de aviação civil;
- Orientar a construção, modernização e desenvolvimento dos aeroportos;
- Viabilizar rotas aéreas, garantindo um transporte aéreo regular e eficiente a nível global;
- Estabelecer tarifas de fretes tabeladas entre companhias associadas

Os agentes de carga que se encontram credenciados pela IATA, servem como intermediários entre as companhias aéreas e os seus clientes, prestando informação sobre voos e a sua disponibilidade, sobre a disponibilidade de espaços em aeronaves capazes de suportar os fretes. A sua receita é proveniente, entre outros, das comissões sobre o frete aéreo (taxas de combustível, taxas de segurança, cartas de porte, etc.).

3.6.3.1 – Segurança no transporte aéreo

Tal como foi referido no ponto anterior, a carga aérea registou um crescimento significativo nos últimos anos, chegando mesmo a superar as taxas de crescimento de passageiros. Desta forma, tornou-se uma importante fonte de receita para as companhias aéreas, bem como para os aeroportos (Scholz & Von Cossel, 2011).

No anexo 17 da Convenção sobre Aviação Civil Internacional, da ICAO¹, a Segurança é definida como “a proteção da aviação civil contra atos de interferência ilícita, através da combinação de medidas, recursos humanos e materiais” (ICAO, 2011).

No entanto, a segurança de um produto ao longo da cadeia de abastecimento é de grande complexidade. De um ponto de vista prático de implementação, existem inúmeros atores e, portanto, variadas perspetivas podem e devem ser consideradas. Desde os grandes até aos mais pequenos recetores, toda a carga passa por diferentes operadores, desde o produtor até ao consumidor final. Este percurso/processo começa com o remetente (*shipper*), que através de uma transportadora, própria ou subcontratada, faz a carga chegar ao transitário. Por sua vez, o transitário envia a encomenda para o local de carga da companhia aérea, através do *ground handler*. A companhia aérea fá-la chegar ao destinatário final ou ao *ground handler* que acaba

¹ ICAO - International Civil Aviation Organization - Organização da Aviação Civil Internacional

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

o serviço, fazendo chegar a encomenda ao destino, embora com eventuais paragens em pontos de transbordo e agências governamentais (como as alfândegas, por exemplo).

Desde fevereiro de 2012 qualquer operador de carga ou correio aéreo de um aeroporto de países terceiros à UE é designado, por uma autoridade competente de um estado-membro, de “operador de carga aérea ou correio a funcionar para a UE a partir de aeroportos de países terceiros” - **ACC3**. Para obter tal designação, a transportadora aérea deve, entre outras obrigações, assegurar que o plano de segurança adotado cobre todos os pontos listados no **Regulamento nº 859/2011** (ver **Anexo 9.5**).

3.6.3.2 - A atualidade da segurança da carga aérea

Têm surgido algumas dificuldades em relação à segurança da carga aérea, nomeadamente na aplicação da legislação em países terceiros, apesar de não haver um verdadeiro compromisso com a melhoria da mesma. Algumas questões de segurança são dotadas de alguma confidencialidade, o que pode levar os governos e autoridades a restringir o acesso a eventuais resultados de investigação. Por outro lado, muito trabalho foi feito relativamente à segurança da cadeia de abastecimento, principalmente no setor marítimo que é, em grande parte, muito semelhante ao aéreo em termos de iniciativas e legislação de segurança.

4 - Metodologia

Sendo este o objetivo deste estudo compreender se pode ser acrescentado valor aos produtos açorianos de tal forma que esse valor compense o elevado custo do seu transporte por modo aéreo, a metodologia empregue é baseada no paradigma de investigação do tipo interpretativo (ou qualitativo). Desta forma, o processo de investigação acaba por ser influenciado pelos valores e cultura do próprio autor, o que pode condicionar, de certa forma, o resultado final do projeto.

Como é explicado por Domingos Fernandes (1991), o paradigma de investigação do tipo qualitativo tem limitações a vários níveis. O foco deste tipo de investigação é a objetividade e existe aqui uma grande componente de observações que irão traduzir opções do autor, baseadas, obviamente, nas suas próprias convicções e interesses. Posto isto, poderá haver um problema de objetividade devido à pouca experiência do autor. Este tipo de investigação exige um forte envolvimento do investigador, pelo que requer:

- estudos descritivos, sejam questionários, levantamento de dados sobre empresas, entrevistas, formulários, observação, etc;
- estudos interpretativos; e

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

- elementos históricos, como sejam as referências bibliográficas.

Posto isto, e com o intuito de interligar todas as matérias abordadas, a metodologia foi a seguinte:

- 1. Escolha do tema:** neste passo foram cruciais as conversas com vários professores, entre eles o orientador, que encaminharam o autor para o tema final. A resposta a questões como ‘O que vai investigar?’; ‘Quando vai investigar?’; e ‘Onde vai investigar?’ também ajudaram o autor na escolha do tema final.
- 2. Identificação do problema de investigação:** aqui o autor tentou exprimir com a maior exatidão possível o que procura saber, elucidar e compreender melhor. O autor procurou identificar o problema de investigação através de uma pergunta que fosse clara, pertinente e exequível: **Como poderá ser acrescentado valor aos produtos açorianos, de forma que a sua exportação para Portugal Continental consiga cobrir os custos do transporte aéreo?**
- 3. Revisão da literatura por categoria de dados:** nesta fase do projeto o autor dividiu as matérias abordadas por diferentes subtemas e começou a abordá-los duma perspetiva mais geral para uma mais particular, podendo assim aprofundar a parte que mais lhe seria importante para o trabalho.
- 4. Busca de padrões (teóricos):** nesta fase o autor dedicou-se à recolha e tratamento dos dados bibliográficos através de plataformas virtuais de bases de dados de artigos científicos e através de pesquisa na internet. É também nesta fase que o autor, através de telefonemas, entrevistas presenciais e questionários, efetuou a recolha de dados junto de produtores, possíveis clientes, empresas que asseguram o transporte de carga aérea e outras entidades relacionadas com o transporte aéreo de carga.
- 5. Construção da teoria:** foi neste momento que o autor construiu a teoria, ao ligar toda a informação bibliográfica tratada.
- 6. Tratamento dos dados:** nesta fase o autor avaliou todas as respostas às entrevistas e questionários e procedeu ao seu tratamento, através de cálculos.
- 7. Cruzamento da revisão de literatura com os dados tratados:** neste ponto do trabalho o autor cruzou a revisão de literatura com os dados recolhidos das entrevistas e questionários e com os cálculos que efetuou, de forma a analisar resultados e poder tirar conclusões.

8. Conclusões: na última fase do projeto, o autor tirou conclusões de toda a informação que consta no seu trabalho, por forma a poder responder à grande pergunta do problema de investigação.

5 – Recolha de Informação

Nesta secção serão descritos os procedimentos efetuados na recolha de informação. Após uma breve descrição dos produtos considerados, serão descritos os pressupostos que foram assumidos e que surgiram devido à natureza do projeto, à necessidade de fazer uma aproximação à realidade e ao horizonte temporal disponível para a conclusão deste estudo.

Por último, serão descritos os dados recolhidos a partir das reuniões com os produtores/fornecedores, distribuidores e clientes.

5.1 – Descrição dos produtos

Nesta secção, serão descritos cada um dos produtos considerados neste estudo, o que permitirá, em certa medida, justificar o critério de seleção dos mesmos.

Bolo Lêvedo

O Bolo Lêvedo é uma especialidade gastronómica típica do Vale das Furnas, na ilha de São Miguel, Açores. A sua história remonta à época dos primeiros colonos dessa ilha.

Hoje, graças aos habitantes da região, aos amantes deste bolo e à afluência turística que se tem vindo a registar naquela estância termal, o Bolo Lêvedo tornou-se uma referência na gastronomia local, sendo apreciado um pouco por todo o Mundo.

A primeira padaria a produzir estes bolos de forma cilíndrica, cor acastanhada, muito macios e de sabor particularmente adocicado, foi criada há 25 anos. O constante crescimento da adesão a este produto deve-se, em grande parte, ao fato de se ter começado a vender em outros formatos e tamanhos e de ter começado a ser utilizado em pizzas, hambúrgueres, pregos e outras formas de confeção nos restaurantes e pastelarias.

Devido ao seu sucesso e às suas características, o Bolo Lêvedo é tomado como um produto bastante versátil, pelo que pode ser combinado com diversos alimentos e trabalhado de inúmeras formas por um *chef*. Como é um produto do tipo perecível, carece de um modo de transporte mais rápido para longas distâncias.

Licor de Maracujá do Ezequiel

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

O Licor de Maracujá do Ezequiel é originário da R.A.A. e já marca presença em todo o Mundo. A sua produção é feita a partir da polpa fresca do maracujá dos Açores, sem adição de corantes nem conservantes, indo ao encontro da receita original, criada em 1936. O maracujá dos Açores é um fruto tropical exótico, de casca dura, rugosa e cor púrpura, com uma polpa amarela com grainhas de aroma e sabor intenso, com uma ligeira acidez.

O Licor de Maracujá do Ezequiel é um marco na história e tradição gastronómica dos Açores que, devido à sua qualidade, pode ser usado como um simples licor, ou como ingrediente chave para cocktails e molhos.

Queijadas de Vila Franca do Campo

As queijadas da “Vila” são um doce secular com origem em Vila Franca do Campo. Esta queijada suculenta, doce e com uma textura inigualável deu espaço a uma nova tradição no concelho de Vila Franca do Campo.

Na confecção deste doce é utilizado como ingrediente um dos melhores leites que se produz na região e que chega à fábrica vindo diretamente do produtor, sendo este o grande segredo do sucesso desta relíquia vila-franquense, que nos últimos anos tem arrecadado alguns importantes prémios a nível nacional.

As ‘Queijadas da Vila’ tornaram-se um dos símbolos gastronómicos mais importantes e marcantes do turismo regional açoriano. Os roteiros turísticos micalenses têm como ponto de passagem obrigatório a Vila Franca do Campo, com vista a proporcionar a visita ao emblemático ‘Ilhéu de Vila Franca do Campo’ e à degustação das famosas ‘Queijadas da Vila’.

Queijadas da Graciosa

As Queijadas da Graciosa são, como o próprio nome indica, um doce regional da ilha Graciosa, confeccionado com produtos 100% regionais e proveniente da mais genuína tradição da doçaria açoriana. De sabor delicado e forma estrelar, a massa fina e estaladiça aloja um delicioso recheio de ovos e leite.

Queijo de São Jorge

Este queijo, produzido na Ilha de São Jorge e a partir do leite cru de vacas dessa ilha do Grupo Central, é um dos grandes símbolos gastronómicos da R.A.A. Comercializado de Norte a Sul do país, é apreciado, principalmente, pelos amantes de queijos fortes. É um queijo curado, com um processo de cura de no mínimo 3 meses, de consistência firme, pasta amarela

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

e semi-dura, com pequenos e irregulares olhos – buracos formados no interior do queijo. A sua crosta é dura, lisa e bem formada, de coloração amarela escura, com eventuais manchas castanhas e/ou vermelhas.

São os métodos artesanais de produção que, em conjunto com a excelência do leite de São Jorge e o processo de cura, concedem ao queijo um sabor e aroma forte, limpo e ligeiramente picante, que varia consoante o tempo de cura.

Queijo O Morro

Este queijo, fabricado na Ilha do Faial, é provavelmente um dos mais recentes casos de sucesso na gastronomia açoriana. Um queijo saboroso, de pasta mole e amanteigada, fabricado com o mais fresco leite da ilha do Faial.

É um produto com bastante potencial, que devido à sua qualidade já é comercializado nos EUA, nomeadamente em Massachusetts e Nova Iorque.

Queijo São João

Das melhores vacas dos verdes pastos da Ilha do Pico chega à Queijaria do Pico o mais fresco leite. É da técnica tradicional de combinação e tratamento do leite cru, do coalho animal e sal, que resulta este queijo de pasta mole e irregular, pouco compacta e muito untuosa e de cor branca ou amarelada. O seu processo de cura, em ambiente controlado com um mínimo de 20 dias, resulta num sabor ligeiramente ativo e salgado, mas de todo inesquecível.

Chá da Gorreana

A Gorreana é a mais antiga plantação de chá da Europa. Neste chá, a isenção de uso de herbicidas, pesticidas e outros químicos, deve-se ao fato das tradicionais pragas da planta do chá não resistirem ao clima da ilha, o que torna a sua planta (*Camellia Sinensis*) quase 100% orgânica. É exatamente aqui que se encontra o segredo do sucesso deste legado de mais de 130 anos.

O seu reconhecimento internacional deve-se à elevada qualidade do seu chá verde e chá preto. Uma pequena parte da produção do chá é destinada ao mercado açoriano, sendo a restante exportada.

Manteiga Uniflores

Situada em Santa Cruz das Flores, podemos encontrar a produtora de uma das mais apreciadas manteigas portuguesas. A Manteiga Uniflores tem um grau de gordura superior à

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

manteiga convencional, de onde provém o seu tom amarelo vivo, a sua textura macia e o seu sabor intenso e inigualável. O produto é obtido das natas do mais fresco leite florentino, através de um processo tradicional, manual e sem adição de qualquer conservante, fator que se pensa ser o que a diferencia das demais manteigas no mercado.

Devido ao seu sabor intenso e textura rica, esta manteiga torna-se muito versátil no mundo da cozinha, sendo muito recomendada para molhos, massas, doçaria e até para o simples barrar.

Ananás dos Açores/São Miguel

Com uma história que atravessa séculos, o Ananás dos Açores afirmou-se como um dos sabores mais representativos dos Açores, quase como uma imagem de marca do arquipélago.

O Ananás dos Açores, devido ao seu sabor único, mistura a habitual doçura dos restantes frutos da família com uma acidez invulgar. É um produto que além de poder ser consumido ao natural, é fácil de trabalhar e transformar, tornando-se num ótimo aliado para qualquer *chef* e amante de culinária.

Peixe dos Açores

Os mais recentes mapas de Portugal tentam evidenciar a importância do Mar no território português, uma vez que 97% do país é mar. Isto porque o território português fora de água tem aproximadamente 92 000km², enquanto o território português debaixo de água chega quase aos 4 milhões de quilómetros quadrados.

A localização das ilhas açorianas e madeirenses e a sua disposição, definem a maior ZEE² da Europa. Sendo a área geográfica coberta por mar tão vasta é normal que nas águas açorianas se encontrem cerca de 80 das 500 espécies marinhas que compõem o ecossistema.

Povos como o europeu, que têm um grande cuidado com o pescado que consomem, valorizam bastante o pescado dos Açores, tanto pela sua natureza, como pelo tipo de pescaria e artes de pesca utilizados. Os pescadores açorianos sempre apostaram numa pesca sustentável, com métodos de captura sustentáveis, como a pesca à linha, dando a devida importância ao ambiente e à sustentabilidade dos bancos de peixe da Região.

Os *chefs* de cozinha, como sempre, valorizam a origem e qualidade dos seus produtos e no caso do peixe não é diferente. Por isso preferem trabalhar com o peixe português, em que muitos deles são espécies encontradas nos Açores.

² ZEE – Zona Económica Exclusiva

Atum em conserva

Este atum em conserva fabricado nos Açores tem uma produção tradicional que vai desde a pesca do peixe até à sua preparação e embalagem. Os pescadores açorianos comprometem-se com a qualidade em detrimento da quantidade e, por isso, o atum é pescado de “Salto e Vara” no mar dos Açores – única pesca ambientalmente sustentável e que pode ser considerada “*Dolphin Safe*”. A sua preparação é totalmente manual, desde o descasque do peixe até à preparação de todos os ingredientes que fazem parte da sua receita.

A partir da descrição anterior é perceptível que a seleção de produtos teve como critério base dois aspetos: a qualidade dos produtos e a sua versatilidade. A qualidade porque o público-alvo (consumidores) serão os clientes de lojas gourmet e a restauração, nomeadamente *chefs* de cozinha. A versatilidade, por outro lado, permite que os produtos sejam consumidos ao natural e, em simultâneo, sejam utilizados como ingredientes na conceção e confecção de pratos.

Por exemplo, o Ananás pode ser consumido ao natural e, em conjunto com outros ingredientes, ser utilizado na confecção de pratos principais, de sobremesas, *cocktails*, etc.

O queijo é outro exemplo de produto que tanto pode ser consumido isoladamente, como, em conjunto com outros, em receitas de pratos principais, entradas e sobremesas.

5.2 - Pressupostos

Como foi já referido anteriormente, o autor teve a necessidade de assumir alguns pressupostos para o ajudar a conseguir uma maior aproximação à realidade. Desta forma:

- O autor selecionou 20 potenciais clientes do ramo da restauração. Destes, o autor só conseguiu entrar em contato com 10, que mostraram interesse pelos produtos objeto de estudo. Posto isto, o autor assumiu existir um potencial interesse dos restantes 10.
- No que respeita às lojas especializadas, o autor conseguiu que apenas 4 (duas no Porto e duas em Lisboa) colaborassem e respondessem às suas questões. Desta forma, o autor assumiu que haveria interesse de pelo menos mais 4 lojas em cada cidade, perfazendo um total de 12 lojas, 6 em cada cidade.
- Quanto à procura, foi assumido que os potenciais clientes, tanto do ramo da restauração como do comércio, teriam uma procura fixa semanal. Essa procura foi determinada a partir das respostas dadas aos inquéritos e corresponde à procura média pedida de cada produto. A título informativo e tendo por base a informação recolhida, na **Tabela 1** está representada a quantidade média pedida de cada artigo.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

- A entrega semanal, sempre no mesmo dia da semana, em Lisboa e no Porto é também um pressuposto assumido pelo autor. A razão deste pressuposto deve-se ao fato de se tratar de produtos frescos, com prazos de validade de uma semana.
- Todas as entregas dos produtores seriam feitas nas instalações do transitário, que as armazenava até à hora de embarque do respetivo voo;
- Os produtos que necessitassem de refrigeração durante o transporte para Portugal Continental seriam recolhidos pelo transitário momentos antes do embarque.

Kg/Semana	Restauração	Comércio
Filete de Atum em Azeite	0,000	1,000
Filete de Atum em Azeite Biológico	0,000	1,000
Barrigas de Atum em Azeite “Ventrescas”	3,000	1,000
Queijadas da Vila	3,000	5,000
Queijadas da Graciosa	3,750	3,5
Manteiga Uniflores	5,800	0,000
Queijo de São Jorge 7 meses de cura	3,250	2,55
Queijo São João	1,250	0,500
Queijo Morro	1,600	0,750
Chá da Gorreana – Verde Hysson	0,500	1,375
Chá da Gorreana – Preto Pekoe	0,435	1,250
Bolo Lêvedo	4,350	1,000
Ananás dos Açores	5,800	4,000
Peixe dos Açores	3,500	12,500

Tabela 1 - Quantidade média pedida por artigo

5.3 - Os produtores

O seguinte questionário foi enviado a cada um dos 12 produtores açorianos escolhidos.

1. Qual a sua capacidade produtiva mensal? (em kg)
2. Até que ponto a empresa consegue aumentar a sua capacidade produtiva?
3. Como é que faz o *packing* do produto? Quanto pesa cada embalagem? Quais as suas dimensões?
4. A empresa faz descontos por quantidade? Se sim, a partir de que quantidade?
5. Quais os preços que pratica?
6. A empresa distribui ou subcontrata alguma distribuidora?
7. Que política de *stock* é que adotou?
8. A empresa tem *stock* de segurança? Se sim, que quantidade?
9. Assegura o transporte para a ilha de S.Miguel? Se sim, que tipo de transporte utiliza e quanto cobra por esse transporte?

Segundo as respostas ao questionário respondido pelos 12 produtores abordados, que não serão divulgadas por questões de confidencialidade, o autor analisou, primeiramente a capacidade produtiva de cada um, com o objetivo de concluir sobre a sua capacidade de suportar um aumento da procura.

Segundo a informação recolhida, foi possível concluir que além de todos conseguirem suportar a procura pressuposta, a maioria consegue até duplicar a capacidade produtiva mensal atual, exceto nos casos do chá e do peixe que são produtos cuja sua produção e captura, respetivamente, são de impossível controlo. Foi assim possível retirar uma primeira conclusão: ainda que a procura aumente, existe capacidade de produção por parte dos produtores/fornecedores.

Apesar do portefólio de produtos englobar produtores de quase todas as 9 ilhas do arquipélago - com exceção da Ilha Terceira, da Ilha de Santa Maria e Ilha do Corvo, muito embora o peixe pescado possa vir, em grande parte, do grupo central -, todos os produtores, há exceção dos produtores de chá da Gorreana e das 'Queijadas da Vila', incluem o transporte para Ponta Delgada, seja de que ilha for, no seu preço de venda. Há exceção do Atum em conserva e do queijo de São Jorge, que por ser um queijo com vários meses de cura não exige um transporte tão rápido, todos os outros produtos chegam à Ilha de São Miguel de avião.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

A forma como os produtores fazem o *packing* dos seus produtos, o peso e medidas das embalagens, foi uma informação fundamental, que permitiu ao autor calcular o peso cubado de cada embalagem e, conseqüentemente, o peso taxável do frete.

A natureza dos produtos abordados neste trabalho são um pouco distintas, uma vez que estamos a falar de queijos, manteigas, fruta, queijadas, bebidas, conservas, peixe e bolos, o que por si só, requer um tipo de embalamento cuidado e personalizado. Por esta razão, o autor procurou saber junto destes produtores quais as condições ideais, em termos de temperatura, para transportar e conservar cada produto. Por se tratar de produtos perecíveis, na sua maioria, um requerimento base para o seu transporte é a existência de um sistema de refrigeração com temperatura controlada, mais precisamente entre os 0°C e os 10°C.

Foi também através do contato direto com os produtores que o autor confirmou uma das questões que o levaram a realizar este projeto: a grande diferença entre o preço pago ao produtor e preço de venda ao consumidor. No **Quadro 7** são apresentados, para os produtos em estudo, os preços de aquisição no produtor e os preços médios de venda ao consumidor praticados no mercado Lisboa e Portuense, bem como as diferenças entre os mesmos.

Salienta-se que os preços médios de venda ao consumidor foram calculados a partir da média dos preços recolhidos em lojas, em Lisboa e no Porto, onde os mesmos são comercializados

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Produto	Preço/Kg produtor	Preço/Kg médio mercado	Diferença €/Kg
Filete de Atum em Azeite	15,83€	23,67€	7,83€
Filete de Atum em Azeite Biológico	15,83€	26,25€	10,42€
Barrigas de Atum em Azeite “Ventrescas”	17,08€	27,08€	10,00€
Queijadas da Vila	16,60€	22,50€	5,90€
Queijadas da Graciosa	19,91€	28,82€	8,91€
Manteiga Uniflores	15€	N/A*	N/A
Queijo de São Jorge 3 Meses de cura	9,71€	15,76€	6,05€
Queijo de São Jorge 4 Meses de cura	10,11€	13,40€	3,29€
Queijo de São Jorge 7 Meses de cura	10,74€	15,22€	4,47€
Queijo São João	8€	12,32€	4,32€
Queijo O Morro	7,80€	N/A	N/A
Licor de Maracujá do Ezequiel – A Mulher de Capote	10,71€	17,60€	6,89€
Chá da Gorreana – Verde Hysson	23,50€	41,78€	18,28€
Chá da Gorreana – Preto Pekoe	21,20€	38,97€	17,77€
Bolo Lêvedo	5,39€	9,79€	4,40€
Ananás dos Açores/São Miguel	2,5€	4€	1,5€

Quadro 7 - Diferença de preços entre produtor e o preço médio mercado

* O autor não encontrou este produto à venda em nenhum dos dois mercados selecionados, pelo que não se pode ter um modelo de comparação.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Da informação constante no Quadro 7, ressaltam algumas diferenças significativas para alguns produtos, nomeadamente para os chás.

5.4 - O transportador

As empresas de transporte que serviram de modelo para o estudo são empresas que operam na atividade de transitário, sediadas em Ponta Delgada e que disponibilizam um serviço personalizado a clientes em todo mundo. Tal como já foi referido, a informação constante nesta secção foi conseguida através de questionários (ver **Anexo 9.1 e 9.2**) e de contatos telefónicos. Estas empresas prestam um conjunto diversificado de serviços, como a coordenação de operações de transporte, distribuição de mercadorias, exportação, importação, *picking*³ de mercadorias, serviço de armazenagem, transporte de carga completa, transporte porta-a-porta, transporte frigorífico, multimodal e internacional, etc.

Qualquer empresa que assegure o transporte aéreo de carga da RAA para fora desta está dependente da única companhia a operar o transporte aéreo de carga e correio no arquipélago - a SATA. Nem com a recente liberalização do espaço aéreo açoriano houve a entrada de outros *players* neste mercado, o que leva a que as empresas da região se sujeitem às tarifas impostas pela companhia aérea açoriana. Além disto, estão sujeitas à disponibilidade, ou não, de espaço nos voos para o destino pretendido, muito embora haja uma considerável oferta de voos.

Para o transporte de mercadorias de Ponta Delgada para Portugal Continental, nomeadamente Lisboa e Porto, os seus clientes devem reservar espaço com dois dias de antecedência para que possam garantir o sucesso da sua entrega. Apenas em casos de emergência, a reserva poderá ser feita no próprio dia, estando também sujeita a disponibilidade de voos.

O cálculo do valor do frete é feito com base nas seguintes variáveis:

- Dimensão da embalagem;
- Volume da Carga;
- Peso da carga;
- Custo de entrega e/ou recolha, caso seja necessário;
- Custos com o *handling*;
- Taxa de combustível (*SCC*);
- Taxa de Segurança (*MYC*);

³ Picking de mercadorias (ou order picking) consiste na recolha de certos produtos em armazém, face ao pedido de um cliente, de forma a satisfazê-lo.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

- Seguro; e
- Carta de Porte

Como já referenciado, o transporte aéreo de carga e correio possui algumas vantagens face aos demais modos de transporte, como por exemplo a sua segurança e os menores custos com seguro, *stockagem* e embalagem, além de ser mais viável para o transporte de vários tipos de mercadoria, como a perecível. Contudo, é um modo de transporte que acarreta custos mais elevados.

A base de cálculo do frete aéreo é obtida através do peso ou do volume da mercadoria, prevalecendo sempre aquele cujo valor for superior. Para saber qual dos valores devemos ter em consideração, peso ou volume, a IATA estabeleceu a seguinte relação para o transporte aéreo de carga:

(Peso/Volume): 1 Kg = 6000 cm³ ou 1 Ton. = 6 m³

Para melhor compreender este cálculo, tomemos como exemplo uma caixa com um peso de 1 Kg, mas volume superior a 6000 cm³. Neste caso considera-se o volume como base de cálculo do frete.

Posto isto, temos de calcular tanto o peso bruto da mercadoria, como o seu peso cubado, fator que permite definir o valor pago pelo frete. Este peso cubado pode ser calculado a partir da seguinte expressão:

$$\frac{\text{Comp.}(cm) \times \text{Larg.}(cm) \times \text{Alt.}(cm)}{6000} \times n^{\circ} \text{ de volumes};$$

ou, de forma equivalente,

$$\text{Comp.}(m) \times \text{Larg.}(m) \times \text{Alt.}(m) \times 166,667 \times n^{\circ} \text{ de volumes},$$

dado que, por regulamentação da IATA, uma aeronave acomoda 166,667 quilogramas por metro cúbico, ou seja, a relação peso/volume é de 1:6.

De forma geral, podemos concluir que o peso taxável é sempre o maior valor entre o **peso bruto** e o **peso cubado**.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Este peso taxável estará presente num intervalo de valores, o qual tem um preço tabelado e pelo qual será multiplicado para achar o valor do frete. O **Quadro 8** apresenta os valores a que correspondem cada intervalo de pesos, bem como o respetivo preço por kg:

Intervalo peso	Preço por Kg
0 – 8	9,09€
8 - 45	1,09€
45 - 250	0,96€
> 250	0,68€
Média de preços dos transitários alvos de estudo.	

Quadro 8 - Preço médio do transporte por Kg

Este preço por quilograma é ainda acrescido dos restantes custos variáveis acima referidos.

No **Anexo 9.4** estão representados os cálculos do transporte para Lisboa e Porto, nos quais o autor discrimina cada variável que contribui para o custo total.

Nestas tabelas em anexo, o peso taxável total está associado à soma da quantidade pedida por cada cliente nos respetivos mercados. Este peso taxável já tem em conta as dimensões e peso referente às embalagens nas quais serão transportados.

5.5 - Os clientes

Os clientes que serviram de base para este estudo são, além de lojas especializadas em produtos alimentares de alta qualidade e de produtos nacionais e artesanais, sobretudo um conjunto de *chefs* da alta cozinha portuguesa.

Nas lojas o único intuito é fornecer a um nicho de mercado, produtos de alta qualidade e de todo o país e/ou Mundo (depende de loja para loja). Desta forma, os clientes deste segmento foram um pouco seletivos no tipo de produto que escolheram, optando em grande parte por produtos cujo consumo fosse feito sem necessidade de qualquer transformação, como o Atum em conserva, as queijadas e o chá. São produtos que não necessitam de um cuidado especial, salvo as queijadas que têm um prazo de validade menor e têm de ser protegidas da humidade, e por isso podem ser pedidas em maiores quantidades que não correm o risco de perderem qualidade com o tempo.

Já no segmento da restauração os pedidos diferem bastante e cada pedido tem uma razão de ser. Por estarmos a falar em cozinheiros de topo – em que dois foram premiados nos últimos

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

anos com estrelas Michelin⁴ -, e a sua ligação ao produto não é tida de um ponto de vista exclusivamente comercial. O produto tem de representar algo mais além da sua qualidade. Tem de ser bem tratado, mostrar que há nele uma filosofia e uma razão de ser, de forma a que o *chef* consiga transmitir no prato, da melhor forma, aquilo que sente.

O autor conseguiu perceber que o preço a que os restaurantes têm acesso ao produto é de tal forma elevado que se cria uma barreira ao seu consumo, tendo, por isso, que optar por outro tipo de produtos e de formular a sua ementa a partir dos produtos que encontram disponíveis.

Todos os *chefs* com quem o autor estabeleceu contato conheciam e/ou já trabalharam com produtos açorianos, pelo que se tornou mais fácil elaborar uma escolha entre os produtos apresentados. A escolha dos *chefs*, além da sua qualidade e notoriedade a nível nacional e internacional, foi feita a partir também de referências da organização de um festival anual de gastronomia nos Açores, que reúne 10 *chefs*, entre eles os melhores *chefs* de Portugal e outros de variadas nacionalidades, para elaborarem 10 jantares com produtos exclusivamente açorianos.

Como forma de ilustrar o seu interesse nos respetivos produtos em referência, na **Tabela 2** é apresentada a procura **semanal** de cada produto, de acordo com a informação recolhida.

⁴ Estrela Michelin: guia de referência de hotéis e restaurantes. É o guia mais respeitado mundialmente e que, com o máximo sigilo, premeia os melhores restaurantes, classificando-os entre uma e três estrelas. Ganhar uma estrela representa um grande passo para o restaurante e para a carreira do *chef*.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Produto	Quantidade pedida Chefs (Kg)	Quantidade pedida Chefs + previsão (Kg)	Quantidade pedida Lojas (Kg)	Quantidade pedida Lojas + previsão (Kg)	Total (Kg)
Filete de Atum em Azeite	0	0	2,000	5,200	5,200
Filete de Atum em Azeite Biológico	0	0	2,500	6,050	6,050
Barrigas de Atum em Azeite “Ventrescas”	3,000	9,400	4,000	9,950	19,350
Queijadas da Vila	7,400	23,400	2,250	6,100	29,500
Queijadas da Graciosa	2,500	14,020	2,000	5,788	19,808
Manteiga Uniflores	29,000	64,000	0	0	64,000
Queijo de São Jorge 7 meses de cura	12,350	33,700	5,000	11,588	45,288
Queijo São João	2,500	7,700	2,250	3,750	11,450
Queijo O Morro	6,000	20,000	1,500	5,000	25,000
Licor Mulher de Capote	0	0	0	0	0
Chá da Gorreana – Verde Hysson	1,700	9,200	2,75	9,350	18,550
Chá da Gorreana – Preto Pekoe	1,750	6,850	2,500	7,625	14,475
Bolos Lêvedos	13,000	33,500	1,000	7,250	40,750
Ananás	17,400	40,900	8,000	13,250	54,150
Peixe dos Açores	7,000	22,000	12,500	12,500	34,500

Tabela 2 – Procura (semanal) estimada dos produtos açorianos

6 – Análise dos resultados

Tendo em conta todos os dados recolhidos e os pressupostos assumidos, efetuaram-se os cálculos necessários para determinar os custos de aquisição e transporte para satisfazer a procura requerida. No **Quadro 9**, apresentam-se os valores apurados de forma sumarizada, nomeadamente o peso taxável em quilogramas, o custo de transporte, o preço total, o custo de aquisição na loja e a diferença entre estes dois últimos. Note-se que a descrição pormenorizada destes cálculos encontra-se no **Anexo 9.4**.

Para facilitar a análise dos resultados, a informação foi agregada em 6 grupos: Restaurantes e Lojas em Lisboa (GERAL LX), Restaurantes e Lojas no Porto (GERAL OPO), Restaurantes em Lisboa (Restauração LX), restaurantes no Porto (Restauração OPO), Lojas em Lisboa (Comércio LX) e Lojas no Porto (Comércio OPO).

SEMANAL	Peso Taxável	Transporte	Preço encomenda + transporte	Preço loja	Diferença
GERAL LX	368,52	581,48	2676,23	2890,65	214,42
GERAL OPO	392,12	613,57	2806,16	3097,95	291,79
Restauração LX	195,934	393,73	1871,04	1937,04	66,00
Restauração OPO	177,233	363,06	1987,98	2183,65	195,67
Comércio LX	204,612	407,97	2386,87	2418,98	32,11
Comércio OPO	214,262	423,79	2785,68	3348,71	563,03

Quadro 9 - Cálculo do valor da encomenda com transporte

No **Quadro 9**, podemos observar que em qualquer dos grupos existe uma diferença positiva entre o custo total de satisfazer a procura e o custo de aquisição na loja. Contudo, as diferenças não são muito significativas.

A análise dos resultados será agora dividida em duas partes: comércio (lojas) e restauração (*chefs*).

6.1 – Comércio

Tal como se observa no **Quadro 9**, a diferença entre o preço de compra e transporte e o custo de aquisição é cerca de 32€ em Lisboa, o que se traduz numa redução média de 0,16€ por kg. Já no Porto a diferença é de cerca de 563€, resultando numa redução média de 2,63€ por kg.

Tendo em conta que os comerciantes gerem um negócio e, por isso, sobre o custo de aquisição é necessário acrescer uma margem de lucro, facilmente se conclui que a redução

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

média por Kg que foi obtida é insuficiente para que tal possa acontecer. Contudo, será de realçar que o custo de transporte, por kg, decresce com o peso taxável, tal como indicado no **Quadro 8**. Sendo assim, se fosse possível incrementar a procura dos comerciantes em Lisboa e no Porto, talvez já fosse economicamente viável utilizar o sistema em estudo.

6.2 – Restauração

Se considerarmos apenas o setor da restauração, podemos verificar no **Quadro 9** que a diferença média, por quilograma, é de 0,34€ e 1,10€, respetivamente para Lisboa e Porto. Note-se que esta discrepância entre Lisboa e Porto deve-se à natureza dos produtos envolvidos, tal como indicado no **Quadro 7**.

Em termos práticos, e à semelhança do que foi concluído para o comércio no ponto anterior não parece existir qualquer vantagem devido à pequena diferença média, por kg, que foi apurada. Contudo, em termos de modelo de negocio, a restauração opera de forma distinta do comércio de rua. Desde logo, porque os seus potenciais clientes estão dispostos a pagar um valor superior ao do mercado pelos produtos, ainda que consumidos ao natural, como seja o ananás. Além disso, os produtos em estudo podem ser utilizados como ingredientes na conceção e confecção de receitas culinárias únicas o que, por consequência, e dada a qualidade dos mesmos, pode trazer diversas mais valias.

6.3 - Cruzamento da revisão bibliográfica com os dados recolhidos

Para que se possa satisfazer a procura de bens deste tipo a um nicho de mercado como o definido neste projeto, a Cadeia de Abastecimento seria desenhada com base numa estratégia *Pull*: um fluxo de informação, de jusante a montante, faria chegar diretamente ao produtor um acumulado de informação que o colocaria, desde logo numa posição vantajosa podendo assim tirar proveito de uma vantagem competitiva em termos de produção. O fato de existir apenas um intermediário, como se pode verificar na **Figura 10**, evita problemas de comunicação e de passagem de informação, que em cadeias mais extensas podem dar origem ao *Bullwhip effect*⁵, que pode chegar a ser desastroso para um produtor.

⁵ *Bullwhip effect* [PT: efeito chicote]: é o fenómeno causado quando a variabilidade na procura em cada elo da cadeia de abastecimento é amplificado, ou seja, do cliente final para o fornecedor inicial (produtor).

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

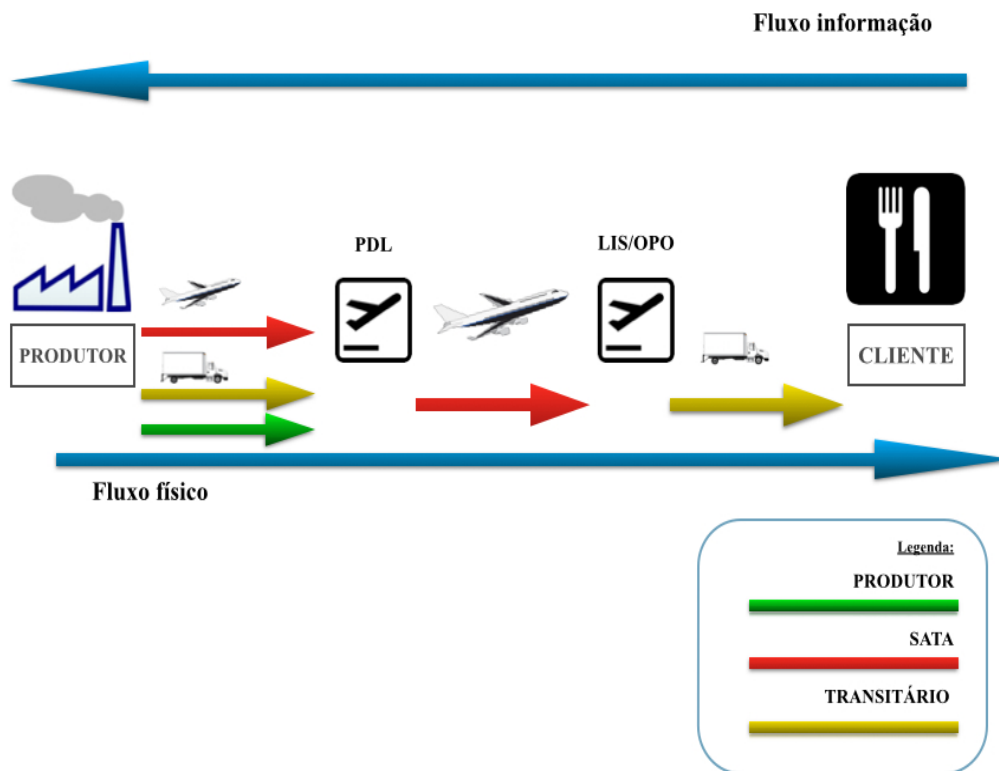


Figura 10 - Desenho do processo de transporte aéreo de produtos açorianos de Ponta Delgada para Portugal Continental

Serão agora analisadas as vantagens que cada cliente pode obter com um sistema de transporte deste tipo traçado pelo autor.

Dadas as diferenças entre os preços de venda no comércio de rua e os preços calculados pelo autor, os quais incluem o preço do transporte e o preço de aquisição ao produtor/fornecedor é possível calcular, tendo em conta as procuras individuais, a poupança individual associada a cada um dos clientes finais. Esses dados são apresentados no **Quadro 10** e **Quadro 11**.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

LISBOA	Chef1	Chef2	Chef3*	Chef4	Chef5	Chef6	Chef7	Loja 1	Loja 2	Loja 3	Loja 4	Loja 5	Loja 6	TOTAL
Peso da Encomenda	22.850	14.500	19.850	26.500	24.120	16.100	17.700	23.250	8.000	8.125	3.513	7.163	5.150	196.820
% encomenda	11,61%	7,37%	10,09%	13,46%	12,25%	8,18%	8,99%	11,81%	4,06%	4,13%	1,78%	3,64%	2,62%	100,00%
Transporte	573,59 €													
Transporte a pagar	66,59 €	42,26 €	57,85 €	77,25 €	70,29 €	46,92 €	51,58 €	67,76 €	23,31 €	23,68 €	10,24 €	20,87 €	15,01 €	573,59 €
Valor encomenda	216,54 €	208,88 €	269,02 €	233,24 €	239,80 €	140,74 €	171,61 €	162,39 €	119,84 €	111,93 €	53,66 €	89,55 €	80,07 €	2097,26 €
Total a pagar	283,13 €	251,11 €	326,87 €	310,49 €	310,09 €	187,66 €	223,19 €	230,14 €	143,15 €	135,61 €	63,90 €	110,43 €	95,08 €	2670,84 €
Preço Loja	294,06 €	254,51 €	352,37 €	308,55 €	315,09 €	202,42 €	222,40 €	210,95 €	189,59 €	191,77 €	86,30 €	145,72 €	129,27 €	2893,15 €
POUPANÇA	0,93 €	3,40 €	25,51 €	-1,94 €	4,94 €	14,76 €	-46,59 €	-19,19 €	46,44 €	56,16 €	22,40 €	35,29 €	34,19 €	222,30 €
PORTO	Chef1*	Chef2	Chef3	Chef4	Chef5	Chef6	Chef7	Loja 1	Loja 2	Loja 3	Loja 4	Loja 5	Loja 6	TOTAL
Peso da Encomenda	21.400	18.850	23.300	20.900	14.550	20.050	24.000	4.750	16.000	4.900	3.225	5.700	5.125	182.750
% encomenda	11,71%	10,31%	12,75%	11,44%	7,96%	10,97%	13,13%	2,60%	8,76%	2,68%	1,76%	3,12%	2,80%	100,00%
Transporte	605,68 €													
Transporte a pagar	70,93 €	62,47 €	77,22 €	69,27 €	48,22 €	66,45 €	79,54 €	15,74 €	53,03 €	16,24 €	10,69 €	18,89 €	16,99 €	605,68 €
Valor encomenda	195,80 €	223,49 €	253,28 €	233,69 €	188,86 €	256,89 €	272,91 €	81,66 €	210,28 €	58,98 €	53,82 €	78,27 €	75,66 €	2192,59 €
Total a pagar	266,73 €	285,96 €	330,50 €	302,96 €	237,08 €	323,34 €	352,46 €	97,40 €	272,30 €	75,22 €	64,51 €	97,17 €	92,64 €	2798,27 €
Preço Loja	251,20 €	312,80 €	372,58 €	290,02 €	279,08 €	334,93 €	343,04 €	134,70 €	354,89 €	88,04 €	92,18 €	118,53 €	125,97 €	3097,95 €
POUPANÇA	-15,52 €	26,84 €	-42,08 €	-12,94 €	42,01 €	11,59 €	-9,42 €	37,30 €	82,59 €	12,81 €	27,67 €	21,36 €	33,33 €	299,68 €

Quadro 10 - Valor poupado (semana) por cada cliente (restauração e comércio)

No **Quadro 10** o valor do frete atribuído a cada cliente foi calculado através da percentagem de peso que o seu pedido representava na encomenda total semanal. Por exemplo, o *Chef 1* em Lisboa encomendou mercadoria com um peso total de 22.850Kg, o que corresponde a

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

11.61% da encomenda total. Desta forma este *chef* iria pagar 11.61% dos custos totais do frete (573.59€), o que corresponde a um montante de 66.59€.

Dado que, para a procura assumida, o transporte aéreo dos produtos açorianos não se apresentou economicamente viável para os comerciantes, ao ponto destes poderem usufruir de boas margens de lucro, o autor decidiu fazer uma nova análise apenas para o ramo da restauração. Com esse intuito, apresenta-se o **Quadro 11**, onde se pode observar o valor poupado por cada *chef*, tanto em Lisboa como no Porto.

Para um *chef* de alta cozinha, o valor de um produto vai muito além do seu valor comercial. Um produto, além da sua qualidade e origem, tem de ter um significado especial para quem o confecciona. Na conceção do menu, o *chef* escolhe cada produto meticulosamente para que o conjunto de todos os ingredientes, usados da forma correta, construam, apaixonadamente, uma história ou um conceito que espelhe as ideias e/ou sentimentos do *chef*. Esta paixão faz com que haja um cuidado especial no tratamento de cada produto, aplicando nesse tratamento todo o seu conhecimento e experiência. Toda esta atenção à volta do produto eleva-o a outra dimensão e faz com que passe a ser percepcionado pelos consumidores (neste caso, clientes do restaurante) como um produto de valor realmente acrescentado. Por essa razão o autor decidiu estudar este caso com alguma atenção.

No **Quadro 11** é possível observar que a poupança dos restaurantes, em Lisboa, compreende-se entre os 1.61€ e os 28.17€, por encomenda, enquanto no Porto encontra-se entre os 1.09€ e os 60.16€.

Embora o valor 1.09€ por encomenda seja baixo, a verdade é que além de positivo, implica outros benefícios não tão explícitos como o valor da poupança. Como é apresentado no referido quadro, o valor poupado pelos restaurantes pode ser muito baixo, como significativamente elevado.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

LISBOA	Chef 1	Chef 2	Chef 3 *	Chef 4	Chef 5	Chef 6	Chef 7	TOTAL
Peso da Encomenda	22,850	14,500	19,850	26,500	24,120	16,100	17,700	141,620
% encomenda	16,13%	10,24%	14,02%	18,71%	17,03%	11,37%	12,50%	100,00%
Transporte	393,73 €							
Transporte a pagar	63,53 €	40,31 €	55,19 €	73,68 €	67,06 €	44,76 €	49,21 €	393,73 €
Valor encomenda	216,54 €	208,85 €	269,02 €	233,26 €	239,80 €	140,74 €	171,61 €	
Total a pagar	280,06 €	249,16 €	324,21 €	306,94 €	306,85 €	185,50 €	220,81 €	1873,54 €
Preço Loja	284,06 €	254,51 €	352,37 €	308,55 €	315,03 €	202,42 €	222,60 €	1939,54 €
POUPANÇA	3,99 €	5,35 €	28,17 €	1,61 €	8,17 €	16,92 €	1,79 €	66,00 €
PORTO	Chef 1 *	Chef 2	Chef 3	Chef 4	Chef 5	Chef 6	Chef 7	TOTAL
Peso da Encomenda	21,400	18,850	23,300	20,900	14,550	20,050	24,000	143,050
% encomenda	14,96%	13,18%	16,29%	14,61%	10,17%	14,02%	16,78%	100,00%
Transporte	363,06 €							
Transporte a pagar	54,31 €	47,84 €	59,14 €	53,04 €	36,93 €	50,89 €	60,91 €	363,06 €
Valor encomenda	195,80 €	223,49 €	253,28 €	233,69 €	188,86 €	256,89 €	272,91 €	
Total a pagar	250,11 €	271,33 €	312,42 €	286,74 €	225,78 €	307,78 €	333,83 €	1987,98 €
Preço Loja	251,20 €	312,80 €	372,58 €	290,02 €	279,08 €	334,93 €	343,04 €	
POUPANÇA	1,09 €	41,47 €	60,16 €	3,28 €	53,30 €	27,15 €	9,21 €	195,67 €

Quadro 11 - Valor poupado (semana) por cada cliente (restauração)

Esta poupança, por menor que seja, torna-se significativa para o *chef* na medida em que, além de poupar no preço a que adquire os produtos, também elimina o tempo de deslocação para os pontos de venda destes produtos na sua cidade e o combustível que consumiria. Além disso, usufrui também de entregas regulares, usufrui da disponibilidade constante do produto (reduz o risco de não disponibilidade do produto), uma vez que foi possível apurar que todos os

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

produtores têm capacidade produtiva suficiente para cobrir esta procura. Além disso, sendo uma entrega direta do produtor para o consumidor, usufrui também da comodidade da entrega ao “domicílio”, da regularidade e cumprimento dos prazos. Não menos importante é o fato de os produtos chegarem frescos aos consumidores, dado que os produtos não ficarão mais de um dia “retidos” em Ponta Delgada.

O autor acredita que a **disponibilidade** é a característica do serviço prestado aos clientes que mais lhe adiciona valor, dado que nem sempre encontramos os mesmos produtos nas lojas e muito menos nas mesmas quantidades. Um *chef* ao elaborar o seu menu, tem de garantir que consegue com alguma regularidade e certeza os produtos de que necessita para a confecção dos seus menus e é exatamente esta garantia, mais até que o valor poupado, que fará valer a pena optar pelo contato ‘direto’ com os produtores.

O fato de haver este contato ‘direto’ com o produtor faz com que haja maior flexibilidade nas condições em que os produtos são enviados para os clientes. Como exemplo desta situação, o autor salienta o caso de um *chef* contactado que manifestou maior interesse num Queijo de São Jorge com 24 meses de cura, em vez do mesmo queijo com um processo de cura de apenas 7 meses.

Este tipo de exigência dos clientes desta área, geralmente só poderá ser satisfeita pelo próprio produtor, que neste caso enviaria um queijo que estivesse em câmara de cura há 24 meses.

É este conjunto de características do serviço oferecido aos clientes que dota o produto de valor.

7 - Conclusões

O autor ao identificar o problema que os produtores da RAA enfrentam quando tentam colocar os seus produtos no mercado nacional, desafiou-se precisamente a contornar estes problemas de forma estratégica. Para isto teve de proceder a uma escolha delicada dos produtos aos quais possa ser acrescentado valor. Como um dos critérios de seleção destes produtos foi a sua versatilidade, o autor decidiu enveredar pelo caminho da restauração de luxo e lojas especializadas. Também a escolha dos mercados em que os produtos se irão penetrar foi estratégica. Apesar da atual conjuntura económica, a verdade é que os mercados da restauração de luxo e dos produtos *gourmet* têm sido muito procurados e continuam a crescer.

Neste ramo da restauração, o valor de um produto pode beneficiar com a reputação do *chef* que o adota, sendo esta uma forma de acrescentar valor ao produto.

Por outro lado, a presença dos mesmos produtos em lojas especializadas e de comercialização de produtos de elevada qualidade tem um efeito positivo na mente do consumidor, influenciando a sua perceção da qualidade e exclusividade dos produtos e a sua decisão sobre pagar ou não um preço *premium*.

Além das características dos produtos e dos mercados em que o autor pretende inseri-los, o autor tentou acrescentar valor aos produtos ao dotá-los de importantes atributos logísticos. O autor procurou encontrar uma maneira de servir o cliente da melhor forma através de um *trade off* ótimo entre os benefícios oferecidos e os custos que o cliente teria de incorrer. Esta relação entre os benefícios e os custos passa por quatro variáveis distintas: Qualidade, Serviço, Tempo e Custo.

Desta forma, o autor procurou disponibilizar um conjunto de produtos de alta qualidade, únicos e altamente versáteis. Muitos destes produtos têm certificação de qualidade e autenticidade.

Outra questão com a qual o cliente pode contar foi com a disponibilidade do produto, uma vez que o autor se certificou de que havia capacidade produtiva suficiente para cobrir as exigências da procura. Além disso, com a frequência de voos que a SATA oferece, é possível assumir o compromisso com o cliente de lhe garantir a receção da sua encomenda semanal, dentro do prazo combinado. Ainda é possível garantir ao cliente, através dos prazos de entrega curtos e dos sistemas de refrigeração de temperatura controlada dos aviões da companhia aérea, que os produtos cheguem nas melhores condições.

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

Embora os preços do transporte de carga aérea sejam elevados, a verdade é que não havia forma de garantir a entrega destes produtos frescos, com essa frequência a baixo custo. Por isso a estratégia do autor passou por diversificar a carteira de clientes, de forma que ao atingir uma certa procura fosse possível reunir as pequenas encomendas de cada cliente e apresentá-las à companhia aérea como uma única grande encomenda, beneficiando de uma taxa de frete consideravelmente mais baixa.

Resumindo, o cliente pagaria o preço de fabrico acrescido unicamente do preço do transporte e entrega, usufruindo da comodidade de receber a mercadoria regularmente nas suas instalações na data e hora combinada, sem ter a necessidade de desperdiçar tempo e combustível nas deslocações às lojas.

O fato de haver necessidade, por parte dos comerciantes (lojas especializadas), de aplicar uma margem de lucro sobre os produtos, sem superar o preço praticado pela concorrência, leva o autor a concluir que o diferencial entre os preços praticados em Lisboa e Porto e o custo a que estes produtos chegam a estes pontos de venda (segundo a procura do segmento de mercado analisado e abordado) não é capaz de suportar a aplicação de margens suficientemente sustentáveis. Por esta razão, o autor conclui que **não é economicamente viável** o transporte aéreo de produtos açorianos para **lojas gourmet e especializadas** em Lisboa e no Porto.

Por outro lado e tendo em conta os preços dos produtos açorianos praticados em Lisboa e no Porto, foi possível concluir que, mesmo com o acréscimo dos custos do transporte aéreo, é **economicamente viável** para os **restaurantes** optarem pela solução proposta pelo autor.

8 - Referências bibliográficas

LOGÍSTICA E GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

- Aitken, J. 1998. *Supply chain integration within the context of a supplier association*. Cranfield University, Ph.D. thesis.
- Ballou, Ronald H. (1987), *Basic Business Logistics: Transportation, Materials Management, Physical Distribution*, Second Edition, Prentice-Hall International Editions, USA
- Ballou, R. 2004. *Business logistics/supply chain management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bowersox, D.J. & CLOSS, D.J. 1996, *Logistical management: the integrated supply chain processes*. New York: McGraw-Hill
- Carvalho, J. 1996. *Logística*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. C. et al. 2012. *Logística e gestão da cadeia de abastecimento*. Lisboa: Edições Sílabo
- Chopra, S., Meindl, P. 2007. *Supply chain management, strategy, planning & operations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Christopher, M. 1998. *Logistics and supply chain management*. London: *Financial Times - Prentice Hall*.
- Christopher, M. 2011: *Logistics and supply chain management*. London, *Financial Times - Prentice Hall*;
- Corsten, D. & Gruen, T.W. 2004. Stock-out cause walkouts. *Harvard Business Review*. 82 (5): 26-28.
- Fernandes, D. 1991. Notas sobre os paradigmas de investigação em educação. *Noesis*, (18), 64-66.
- Freitas, Miguel Lebre de. Ouro Branco - *Departamento de Economia da Universidade de Aveiro*
- Handfield, R.B. & Nichols E.L. Jr. 1999: *Introduction to supply chain management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Larsen, I.K. 2003. Fish Transport as value adding activity. *Oslo, Institute of Transport Economics*. Report 651/2003 (In Norwegian with English Summary);
- Porter, M.E. 1980. *Competitive advantage: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, USA.
- Porter, M.E. 1985. *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, USA;
- Riggs, D.A. and Robbins, S.L. 1998. *The executive's guide to supply management strategies: building supply chain thinking into all business processes*. New York: AMACOM.
- Rushton, A., Okley, J., Croucher, P. 2000. *The handbook of logistics and distribution management*. Philadelphia: Kogan Page.
- Slack, B. 2001. Intermodal transportation. In A. Brewer, K. Button & D. Hensher. (Eds), *Handbook of logistics and supply-chain management*: Chp. 9. Oxford: Pergamon.
- U.S. Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics. 1998. Transtat. Abril.
- Waters, Donald. 2002. *Logistics: an introduction to supply chain management*. p. 41. Palgrave Macmillan.

MODELO NEWSVENDOR

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

- William, J. Stevenson. 2009. *Operations Management*. 10ª edição: p. 581. New York: McGraw Hill series.
- Wallace, J. Hopp & Mark L. Spearman. 2000. *Factory Physics*. 2ª edição: p. 65-68. Boston: McGraw-Hill
- Steven Nahmias. 2007. *Análisis de la producción y las operaciones*. 5ª Edição. México: McGraw-Hill Interamericana.

Relacionada:

- Ayhan, Hayriye, Dai, Jim, Foley, R.D. & Wu, Joe. 2004. *Newsvendor Notes*, ISyE 3232 *Stochastic Manufacturing & Service Systems*.

TRANSPORTE AÉREO

- Becker, B. & Nadja, D. 2007. Managing the complexity of air cargo revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6(3): 175-187.
- Domingues, S. & Macário, R. 2014. An assessment of the regulation of air cargo security in Europe: A Belgian case study. *Journal of Air Transport Management*, 34: 131-139.
- Ching-Cheng Chao, Taih-Cherng Lirn & Kuo-Chung Shang. 2013. Market segmentation of airline cargo transport. *The Service Industries Journal*, (33):15-16, 1672-1685.
- L. Zou et al. 2013. *Transportation Research, Part E* (57); 27-44

REGULAMENTAÇÃO

- Regulamento (CE) nº 272/2009 da Comissão de 2 de Abril de 2009: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009R0272&from=PT>
- Regulamento (CE) nº 300/2008: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0300&from=PT>
- Regulamento (UE) nº 18/2010 da Comissão de 8 de Janeiro de 2010: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010R0018&from=PT>
- Regulamento (UE) nº 72/2010 da Comissão de 26 de Janeiro de 2010: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010R0072&from=PT>
- Regulamento (UE) nº 185/2010 da Comissão de 4 de Março de 2010: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010R0185&from=PT>
- Regulamento (UE) nº 859/2011 da Comissão de 25 de Agosto de 2011: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R0859&from=PT>
- [EN] Convention on International Civil Aviation - Chicago, 7th of December, 1944: http://www.icao.int/publications/Documents/7300_orig.pdf
- [PT] Convenção de Chicago, 7 de Dezembro de 1944: http://www.anac.pt/SiteCollectionDocuments/PerfilGenerico/legislacao_consulta_publica/d_l_ran_versao_consulta_publica.pdf

Relacionada:

- Elias, B. 2007. *Air Cargo Security*. CRS Report for Congress. Retrieved from: www.fas.org/sgp/crs/homsec/RL32022.pdf; 2007
- Elias, B. 2010. Screening and securing air cargo: background and issues. CRS Report for Congress.
- European Commission, 2010d. A European Action Plan to Strengthen Air Cargo Security. Retrieved from: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=14IP/>

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

- Hallside, M. & O’Conor, M. 2010. Study on the Legal Situation Regarding Security of Flights from Third-countries to the EU. Retrieved from: http://ec.europa.eu/transport/air/studies/doc/security/2010_11_security_flights_3rdcountries-eu.pdf
- IAA, AviaSolutions, 2004. Study on Civil Aviation Security Financing. Retrieved from: http://ec.europa.eu/transport/air/studies/doc/security/2004_09_security.zip
- ICAO, 2006. In: International Civil Aviation Organization (Ed.), Convention on International Civil Aviation, ninth ed. (Montreal, Quebec, Canada).
- Macário, R., Vieira, J., Mano, P., van Renssen, S., Van de Voorde, E., Pauwels, T., Domingues, S., Dawkins, R. & Todd, J. 2012. The Security of Air Cargo from Third Countries. *European Parliament, Brussels*.
- National Board of Trade. 2008. Supply Chain Security Initiatives: a Trade Facilitation Perspective.
- Reuvid, J. 2013. *Managing Business Risk: a Practical Guide to Protecting Your Business*. London and Philadelphia: Kogan Page
- Scholz, A.B. & von Cossel, J. 2011. Assessing the importance of hub airports for cargo carriers and its implications for a sustainable airport management. Res. *Transp. Bus. Manage*, 1(1): 62-70. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rtbm.2011.06.002>.
- Thomas, M. 2011. *The EU Regulatory Framework Applicable to Civil Aviation Security*. Retrieved from: http://wcmcom-ec-europa-eu-wip.wcm3vue.cec.eu.int:8080/transport/air/security/doc/eu_framework_civil_aviation_security.pdf
- Vilko, J.P.P., Hallikas, J.M., 2012. Risk assessment in multimodal supply chains. *Int. J. Prod. Econ.*, (140): 586-595.
- Weiland, A. & Wallenburg, C.M. 2012. Dealing with supply chain risks: linking risk management practices and strategies to performance. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manage*, (10): 42.
- World Bank. 2009. Supply chain security guide. *Department for International Development*. Retrieved from: http://siteresources.worldbank.org/INTPRAL/Resources/SCS_Guide_Final.pdf.

OUTROS

- Wycherley, Aoife, Mary McCarthy & Cathal Cowan. 2008. Speciality food orientation of food related lifestyle segments in Great Britain. *Food Quality and Preference*, 19: 498-510.

SITES

<http://www.acorianooriental.pt/noticia/moda-do-bolo-levedo-das-furnas-aumenta-vendas-nos-acoers>

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

<http://www.artesanato.azores.gov.pt/artesaos.php?lingua=1&familia=11&subfamilia=6>

<http://www.atumsantacatarina.com/inicio/>

<http://www.bomgourmet.pt>

<http://www.companhiadosacores.pt/produtos.php>

<https://cscmp.org>

<http://www.dn.pt/portugal/interior/lisboa-e-porto-com-ganhos-de-milhoes-em-dez-anos-3961646.html>

<http://www.docesregionais.com/queijadas-vila-franca-do-campo/>

http://www.elcorteingles.pt/supermercado/sm2/catalog.jsp?_requestid=303046

<http://www.espacoacores.pt/shop/>

https://www.facebook.com/boloslevedos.rosaquental?directed_target_id=0

<https://www.facebook.com/Cooperativa-Occidental-CRL-560985470618574/timeline/>

<https://www.facebook.com/Queijaria-O-Morro-127585384091061/timeline/>

<http://gorreana.pt>

<http://www.iata.org>

http://www.jn.pt/paginainicial/pais/concelho.aspx?Distrito=Porto&Concelho=Porto&Option=Interior&content_id=4756823

<http://www.lactacores.pt/produtos.php>

<http://www.mercadinhodosacores.pt/produtos.html>

<http://www.merceariadosacores.pt/shop/>

<http://www.mulherdecapote.pt/produtos/licor-de-maracuja-2/>

<http://mundoazores.com/queijo-o-morro>

http://napoleao.co.pt/ccln/index.php?_a=category&cat_id=12

<http://www.profrutos.pt/index.php>

<http://www.pt.azoresguide.net/ver.php?res=3082>

<http://www.publituris.pt/2015/04/09/sector-da-restauracao-recupera-ligeiramente-em-2014/>

<http://queijadasdagradosa.webnode.pt/sobre-nos/>

<http://queijariaomorro.com>

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

<http://www.tribunadasilhas.pt/index.php/local/item/10562-queijos-o-“o-morro”-e-“ilha-azul”-entre-os-supremos-dos-açores>

<http://yourbusiness.azcentral.com/difference-supply-chain-vs-procurement-vs-sourcing-20772.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=j8QcUZWIBOk>

9 – Anexos

9.1 – Questionário às transportadoras aéreas

9.1.1 - Lidertráfego - Navegação e Trânsito, Lda

1. Como funciona o vosso negócio?

R.: Somos um transitário, sediado em Ponta Delgada, que disponibiliza um serviço personalizado a clientes em qualquer canto do Mundo. A nossa prioridade é satisfazer as necessidades dos clientes.

2. Em que mercados operam?

R.: EUA, Europa Central; Portugal

3. A recente liberalização do espaço aéreo prejudicou ou beneficiou o negócio? Em que medidas?

R.: Nada se alterou, uma vez que a SATA continua a ser a única empresa com o transporte aéreo de carga a operar na região.

4. Quais as mudanças restantes desta liberalização?

R.: Nenhuma. Continuamos dependentes da disponibilidade de voo e espaço (há voos que são feitos em aviões menores e, por isso, torna-se mais difícil e, conseqüentemente, mais caro arranjar espaço nestes voos).

5. Com que antecedência precisam de receber as reservas para as mercadorias irem de avião (embarcarem) para Portugal Continental?

R.: 2 dias de antecedência. Para urgências, no mesmo dia podemos tentar fazer a entrega, mas há sempre a questão da disponibilidade por parte da SATA Cargo.

6. Com que frequência conseguem aviões disponíveis para transportar mercadorias dos clientes para Portugal Continental?

R.: Todos os dias conseguimos aviões, tendo de comparecer no terminal com as mercadorias com duas horas de antecedência em relação à hora do voo.

7. Como são calculados os valores dos fretes?

1. Dimensão da embalagem; volume; peso; recolha e/ou entrega; custos com o handling; taxa de combustível; taxa de segurança; seguro; carta de frete; etc...?

R.: Os preços do frete são tabelados. É apurado um valor através do peso, volume e altura da mercadoria, e procura-se o valor na tabela para o intervalo de peso que resultou da conta.

8. Fazem descontos por quantidade? (existem economias de escala neste negócio?)

R.: Tudo depende da quantidade de mercadoria que transporta. Quanto mais mercadoria, menor o preço por Kg, por isso, SIM.

9. No caso dos produtos perecíveis ou que necessitem de algum cuidado especial, a empresa é capaz de satisfazer esta necessidade?

R.: Esta é uma questão pela qual a SATA é responsável. É melhor tentar informar-se junto da SATA.

10. A recolha e entrega da mercadoria no produtor e cliente, respetivamente, é assegurada pela empresa?

R.: Sim, caso seja necessário. Tanto a recolha como a entrega tem um preço de 10€ cada, desde que não ultrapasse os limites das cidades em questão.

9.1.2 - E.T.E. Logística

1. Como funciona o vosso negócio?

R.: Somos um transitário que disponibiliza soluções de transporte de carga nacional e internacional. Fazemos o transporte terrestre, marítimo e aéreo de carga, assim como prestamos serviços de logística, como Gestão e coordenação de transporte terrestre nacional e Internacional, Coordenação de operações de transporte terrestre com outros modos de transporte, etc. No transporte aéreo, prestamos um serviço porta a porta, aeroporto para aeroporto, transporte de carga acompanhada, carga valiosa e perigosa, transporte de perecíveis, etc.

2. Em que mercados operam?

R.: Portugal, Colômbia, Uruguai, Cabo-Verde e Moçambique

3. A recente liberalização do espaço aéreo prejudicou ou beneficiou o negócio? Em que medidas?

R.: Não nos afetou diretamente, uma vez que continua a ser a SATA a única empresa a assegurar o transporte aéreo de carga de e para os Açores.

4. Quais as mudanças restantes desta liberalização?

5. Com que antecedência precisam de receber as reservas para as mercadorias irem de avião (embarcarem) para Portugal Continental?

R.: Em caso de urgência, podemos receber reservas no mesmo dia, desde que consigamos pôr a mercadoria (até o máximo de 50kg) até às 16h no terminal de carga. Em caso de encomendas que excedam os 50kg, a antecedência deverá ser de pelo menos 2 dias, uma vez que estamos dependentes da disponibilidade de voos.

6. Com que frequência conseguem aviões disponíveis para transportar mercadorias dos clientes para Portugal Continental?

R.: Todos os dias conseguimos voos, exigindo apenas que a carga compareça no aeroporto com cerca de 2 horas de antecedência.

7. Como são calculados os valores dos fretes?

1. Dimensão da embalagem; volume; peso; recolha e/ou entrega; custos com o handling; taxa de combustível; taxa de segurança; seguro; carta de frete; etc....?

R.: Preços tabelados.

8. Fazem descontos por quantidade? (existem economias de escala neste negócio?)

R.: Sim, existe uma economia de escala neste negócio e isto está bem patente na tabela de preços. Quanto maior/pesada for a encomenda, menos irá pagar por quilograma.

9. No caso dos produtos perecíveis ou que necessitem de algum cuidado especial, a empresa é capaz de satisfazer esta necessidade?

R.: A empresa não tem capacidade de armazenar produtos perecíveis, uma vez que requerem de sistemas de refrigeração com temperatura controlada. O que a empresa faz é recolher a mercadoria no dia em que ela embarca para o seu destino. A partir daí a responsabilidade é do despachante e da SATA.

10. A recolha e entrega da mercadoria no produtor e cliente, respetivamente, é assegurada pela empresa?

R.: Sim, nós fazemos recolhas e entregas.

Nas recolhas em Ponta Delgada, Ribeira Grande e Lagoa a empresa cobra 8€/m³.

Nas recolhas fora destas zonas, como Furnas, Nordeste, Povoação, etc., a empresa cobra 45€/m³, podendo encher apenas até um camião.

11. Existe alguma limitação quanto ao tipo de produto a ser transportado por avião? Que leis/regulamentos têm de ser cumpridos/seguídos?

R.: Quanto à limitação de certos tipos de produto, é um assunto que deve ser tratado com a SATA diretamente. Nós, o que temos de ter em atenção em relação à regulamentação

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

do transporte aéreo de carga é o correto preenchimento da Air Waybill (carta de porte). Toda a restante regulamentação, também recomendo a tentar saber junto da SATA.

9.2 – Questionário à companhia aérea

1 - Qual a vossa capacidade de carga útil? Têm algum valor mínimo ou máximo definido, reservado à carga? Ou depende sempre da bagagem de porão dos passageiros?

2 - Tem condições para transportar produtos que necessitam de tratamento especial, como o sistema de refrigeração com temperatura controlada?

3 - Em caso de produtos não perecíveis, é possível que a carga embarque em voos com escala? Se sim, de quanto tempo no máximo?

4 - Só as empresas podem despachar carga na SATA Cargo ou qualquer pessoa o pode fazer?

5 - Como é calculado o preço do frete? Este é diferente para pessoas coletivas e pessoas singulares?

6 - Aceitam reservas de espaço no porão para carga? Se sim, com que frequência as reservas têm de ser feitas? E uma única encomenda tem limite de peso/volume?

7 - Têm sistema de tracking & tracing?

8 - Qual a taxa de overbooking da carga aérea adotada pela SATA Cargo? Qual a taxa de comparência da carga? Costumam ter situações de *no-show*?

9 - Se um voo chegar à noite, a SATA assegura o armazenamento da carga em local seguro e nas condições certas (por exemplo, para produtos frescos)?

10 - Por que regulamentos têm de se seguir?

11 - Existe regulamentação específica para o transporte de cada tipo de produto?

12 - Que regulamentação seguem a nível de segurança da carga aérea?

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

9.3 – Os cálculos

9.3.1 – Custos de transporte – Restaurantes e Comércio Lisboa

	Geral
PESO TOTAL TAXÁVEL	368,52155994
Taxa	368,522
Taxa Frete	0,68 €
Valor Frete	250,59 €
Recolha	24,00 €
Handling	7,37 €
Entrega:	
Handling	55,28 €
Manuseamento	18,43 €
Carta de porte	3,40 €
Portagens & Combustível	15,00 €
Carta de Porte	30,00 €
Taxa de Segurança (SCC)	58,96 €
Taxa de Combustível (MYC)	110,56 €
	573,59 €
Preço encomenda	3517,66 €
Preço total encomenda	4091,25 €
Preço Loja	5144,89 €
Diferença	-1053,64 €

Quadro 12 - Cálculo dos custos de transporte - Restaurantes e Comércio - Lisboa

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

9.3.2 – Custos de transporte – Restaurantes e Comércio Porto

	Geral
PESO TOTAL TAXÁVEL	392,117781232
Taxa	392,118
Taxa Frete	0,68 €
Valor Frete	266,64 €
Recolha	24,00 €
Handling	7,84 €
Entrega:	
Handling	58,82 €
Manuseamento	19,61 €
Carta de porte	3,40 €
Portagens & Combustível	15,00 €
Carta de Porte	30,00 €
Taxa de Segurança (SCC)	62,74 €
Taxa de Combustível (MYC)	117,64 €
	605,68 €
Preço encomenda	3909,09 €
Preço total encomenda	4514,77 €
Preço Loja	5872,35 €
Diferença	-1357,58 €

Quadro 13 - Cálculo dos custos de transporte - Restaurantes e Comércio - Porto

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

9.3.3 – Custos de transporte – Restaurantes Lisboa

	Geral
PESO TOTAL TAXÁVEL	195,933629416
Taxa	195,934
Taxa Frete	0,96 €
Valor Frete	188,10 €
Recolha	24,00 €
Handling	3,92 €
Entrega:	
Handling	29,39 €
Manuseamento	9,80 €
Carta de porte	3,40 €
Portagens & Combustível	15,00 €
Carta de Porte	30,00 €
Taxa de Segurança (SCC)	31,35 €
Taxa de Combustível (MYC)	58,78 €
	393,73 €
Preço encomenda	1538,76 €
Preço total encomenda	1932,49 €
Preço Loja	2064,42 €
Diferença	-131,93 €

Quadro 14 - Cálculo dos custos de transporte - Restaurantes - Lisboa

Transporte aéreo de produtos açorianos para Portugal Continental

9.3.4 – Custos de transporte – Restaurantes Porto

	Geral
PESO TOTAL TAXÁVEL	177,233629416
Taxa	177,234
Taxa Frete	0,96 €
Valor Frete	170,14 €
Recolha	24,00 €
Handling	3,54 €
Entrega:	
Handling	26,59 €
Manuseamento	8,86 €
Carta de porte	3,40 €
Portagens & Combustível	15,00 €
Carta de Porte	30,00 €
Taxa de Segurança (SCC)	28,36 €
Taxa de Combustível (MYC)	53,17 €
	363,06 €
Preço encomenda	1638,40 €
Preço total encomenda	2001,46 €
Preço Loja	2215,15 €
Diferença	-213,69 €

Quadro 15 - Cálculo dos custos de transporte - Restaurantes - Porto

9.4 – Regulamentos

a) Regulamento (UE) 185/2010

Este regulamento detalha as medidas para a implementação dos padrões básicos comuns para a segurança na aviação. Nesta regra, são estabelecidas medidas para a carga e correio, incluindo condições para o seu rastreio e para aprovação dos RA, dos KC e dos AC. Uma alteração crucial foi o fato de os expedidores, tanto os avançados (AC) como os conhecidos (KC), deixarem de ser acreditados pelos agentes reconhecidos (RA), mas ao invés disso, serem acreditados por autoridades apropriadas.

b) Regulamento (UE) 859/2011

Este corrige o regulamento nº 185/2010, estabelecendo regras que devem ser aplicadas para assegurar a segurança no transporte aéreo de carga e correio, em voos com origem em aeroportos fora da UE. As novas obrigações foram implementadas através de uma abordagem a dois tempos: de fevereiro de 2012 a julho de 2014, os operadores de aeronaves são inteiramente responsáveis pelos planos e procedimentos de segurança a que estão submetidas as autoridades apropriadas dos Estados Membros aprovados. A partir de julho de 2014, a emissão da certificação conta com a verificação do local das operações de carga e correio de segurança no aeroporto do país terceiro em causa. Esta validação, dita “independente”, abrange também os agentes regulados, os expedidores conhecidos e avançados nestes mesmos países (terceiros).