

GESTÃO DE OPERAÇÕES NOS SERVIÇOS NA  
COMPANHIA AÉREA WHITE AIRWAYS: CASO DE  
ESTUDO PEDAGÓGICO

Joana Patrícia Faustino Silva Esteves Rêgo

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Lúcia Henriques Martins, Prof. Auxiliar,  
ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2013



## **Resumo**

Motor do desenvolvimento das economias modernas, os serviços são a atividade que mais emprego cria na atualidade, sendo indispensáveis para a existência de uma economia de mercado sustentável no mundo global e competitivo em que vivemos.

A gestão de operações que, no presente, acontece no interior das organizações está sujeita a grandes mudanças que são fruto do mundo atual em que vivemos, obrigando a um constante reajustamento.

O caso pedagógico apresentado neste trabalho incide sobre a área de gestão de operações nos serviços, ramo de gestão que mais tem evoluído nas últimas décadas e que exerce um papel chave nos resultados operacionais e financeiros da atividade empresarial.

A empresa escolhida foi a *White Airways, S.A.*, companhia portuguesa de transportes aéreos, bem conhecida pela versatilidade de soluções que apresenta com objetivos claros no sentido de abranger novos segmentos de mercado. Para isso, utiliza os recursos de que dispõe de forma a satisfazer as necessidades de qualidade, tempo e custo dos clientes.

Pretende-se criar condições para fazer um estudo criterioso dos serviços prestados pela empresa escolhida, utilizando para isso a revisão bibliográfica, a entrevista realizada ao CEO da empresa e respetivo tratamento, recorrendo a ferramentas de análise e classificação de serviços.

**Palavras-chave:** Serviços, Gestão de Operações, Processos, *White Airways*

**Classificação JEL:** M10

## **Abstract**

Main development stimulator of modern economies, services are the activities that more jobs created in the present, being necessary to the existence of a sustainable market economy in the global and competitive world in which we live.

In the present days, operations management that happens within organizations is subject to great changes that are the result of the current world we live in, forcing constant readjustment.

The study case presented in this work focuses over the area of operations management in services, branch of management that more has evolved in recent decades and which exerts a key role in operating results and 's financial entrepreneurial activity.

The company chosen was the *White Airways, S.A.*, portuguese air transport company well known for versatility of solutions that presents with clear objectives in sense of cover new market segments.

Our aim is to create conditions to make a careful study of the services provided by the chosen company, using for this the literature review, the interview to the CEO and the appropriate treatment, using analytical tools and rating services.

**Keywords:** Services, Operations Management, Processes, White Airways.

**JEL Classification:** M10

## **Agradecimentos**

A realização deste projeto foi um dos desafios mais exigente, ao qual me propus, com altos e baixos mas com muita persistência e apoio foi levado a bom porto.

Esse apoio adveio de muitas pessoas das quais devo mencionar algumas.

Em primeiro lugar agradeço à Professora Dra. Ana Lúcia Martins pelo facto de ter aceite ser minha orientadora, pela sua competência profissional, capacidade de organização, paciência, entusiasmo e motivação em me levar no caminho certo.

Tenho de agradecer também à *White Airways*, nomeadamente ao Dr. Luís Ovidio (CEO) pela pronta disponibilidade de me receber, de responder às questões que efetuei e colocar à minha disponibilidade todos os recursos solicitados.

Aos meus amigos pelo apoio incondicional e por sempre terem acreditado que eu “seria capaz”. À Diana, Sérgio e Valentina um particular agradecimento pelos dias mais “stressantes” e pelas traduções que teimavam não fluir, mas que acabavam por ser feitas.

E finalmente aos meus Pais, ao meu Pai pelo apoio mais cognitivo e motivador; à minha Mãe porque sem ela nada disto seria possível e por não haver palavras para descrever toda a gratidão que por ela nutro, um muito obrigada.

# Índice

<b>1. Introdução</b> .....	1
<b>1.1 Motivação</b> .....	1
<b>1.2 Objetivos Geral/ Específico</b> .....	2
<b>1.3 Métodos de recolha de dados</b> .....	2
<b>1.4 Âmbito</b> .....	2
<b>1.5 Estrutura</b> .....	3
<b>2. Caso Pedagógico</b> .....	4
<b>2.1 Apresentação do caso</b> .....	4
<b>2.2 Transporte Aéreo</b> .....	7
<b>2.2.1 Perfil da Indústria</b> .....	7
<b>2.2.2 Indicadores para companhias aéreas</b> .....	12
<b>2.2.3 Liberalização do mercado da aviação</b> .....	14
<b>2.3 White Airways</b> .....	16
<b>2.3.3 Atividade Operacional</b> .....	18
<b>2.3.4 Especificidades do setor e da empresa</b> .....	20
<b>3. Nota Pedagógica</b> .....	21
<b>3.1 Público-alvo</b> .....	21
<b>3.2 Objetivos Pedagógicos</b> .....	21
<b>3.3 Revisão de Literatura</b> .....	22
<b>3.3.1 Gestão de Operações nos serviços</b> .....	22
<b>3.3.2 Evolução do Conceito de Serviço e suas Especificidades</b> .....	23
<b>3.3.2.1 Serviço Prestado e Serviço Recebido</b> .....	26
<b>3.3.2.2 O conceito do Serviço</b> .....	27
<b>3.3.3 A prestação de Serviços (processos)</b> .....	30
<b>3.3.3.1 Variedade de atividades nos Processos</b> .....	30
<b>3.3.3.2 Tipologias dos Processos</b> .....	31
<b>3.3.3.3 Estratégias para Mudar os Processos</b> .....	34
<b>3.3.3.4 Mapeamento dos Processos</b> .....	35
<b>3.3.4 Variedade de Clientes</b> .....	37
<b>3.4 Ferramentas de análise</b> .....	40
<b>3.5 Plano de animação</b> .....	41
<b>3.6 Questões de animações</b> .....	42

Questão 1.....	42
Questão 2.....	42
Questão 3.....	42
Questão 4.....	42
Questão 5.....	42
<b>3.7 Proposta de Resolução .....</b>	<b>43</b>
Questão 1.....	43
Questão 2.....	44
Questão 3.....	47
Questão 4.....	49
Questão 5.....	50
<b>3.8 Slides de Resolução.....</b>	<b>52</b>
<b>3.9 Ilacões a retirar do presente caso para a Gestão .....</b>	<b>55</b>
<b>4. Bibliografia .....</b>	<b>56</b>
<b>5. Anexo.....</b>	<b>59</b>

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Percentagens do valor bruto de produção, por setor de atividade .....	1
Gráfico 2- Tráfego relativamente a passageiros e a carga .....	8
Gráfico 3 – Passageiros China vs EUA (milhões) .....	9
Gráfico 4 – Evolução do preço do petróleo USD/barril .....	9
Gráfico 5 – Percentagens de crescimento nas classes executiva e económica .....	10
Gráfico 6 – Yield por passageiro e por tonelada transportada .....	12
Gráfico 7 – Receitas de algumas companhias aéreas europeias .....	13
Gráfico 8 – Resultados Líquidos das companhias europeias .....	13

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Companhias aéreas nacionais .....	11
Tabela 2 – Algumas diferenças entre bens e serviços.....	24
Tabela 3 – Resumo das principais características dos serviços .....	25
Tabela 4 – Alguns tipos de serviços e seus desafios chave.....	26

## Índice de Figuras

Figura 1 – Processo de liberalização na Europa .....	14
Figura 2 – Organigrama simplificado da empresa <i>White Airways</i> .....	17
Figura 3 – Serviço prestado e recebido .....	26
Figura 4 – Quatro conceitos de serviço .....	29
Figura 5 – Quatro tipos principais de processos de serviços .....	32
Figura 6 – Tipos de clientes e formas de criar aliados .....	38
Figura 7 - Distribuição dos diferentes serviços pela matriz variedade/volume .....	44
Figura 8 - <i>Blueprint</i> genérico dos processos para descolagem .....	47
Figura 9 - Cliente Intolerante e Aliado .....	50

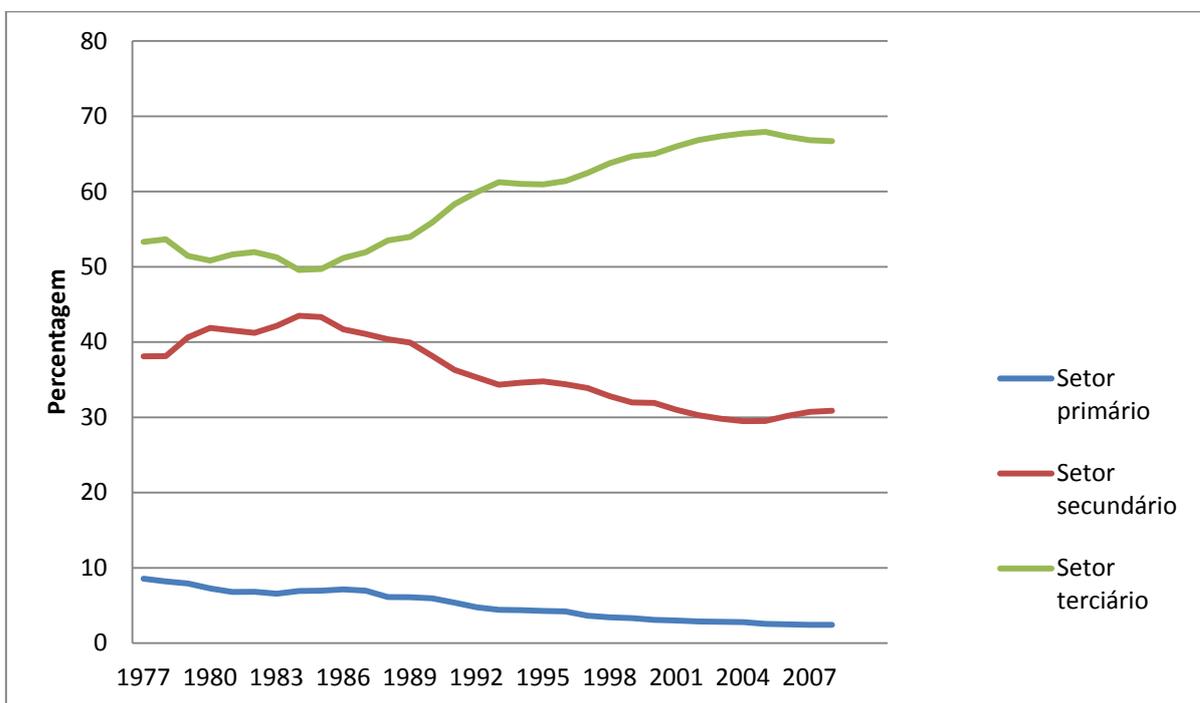
## 1. Introdução

### 1.1 Motivação

O tema deste caso pedagógico prende-se com a crescente importância que os serviços adquirem no mundo moderno. O setor dos serviços tem uma contribuição importante para o PIB, na criação de empregos e no fornecimento de serviços públicos para a economia (Amador e Cabral, 2009).

Johnston *et al.* (2012) afirmam que o setor terciário é vital para as economias dos países mais desenvolvidos e em desenvolvimento. Referem ainda que nos países mais desenvolvidos os serviços ultrapassam os 80% do produto interno bruto, enquanto que nos países em desenvolvimento chegam aos 50%. No gráfico 1 encontra-se a média mundial do valor bruto de produção para os três setores da economia.

**Gráfico 1** - Percentagens do valor bruto de produção, por setor de atividade



Fonte: Dados obtidos de [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt) em 2013/04/03

## 1.2 Objetivos Geral/ Específico

Como objetivo geral do presente projeto temos a construção de um caso de estudo pedagógico que permita caracterizar e analisar, numa empresa de prestação de serviços, a gestão de operações desta por ela realizada. Será assim feita uma caracterização dos serviços, da forma como são fornecidos e como é feita a gestão de operações por parte da empresa em análise, a *White Airways, S.A.*

## 1.3 Métodos de recolha de dados

Para o presente caso pedagógico irá recorrer-se a métodos primários de recolha de dados, ou de primeira fonte, nomeadamente entrevistas com colaboradores da empresa em análise. Mas a principal pesquisa e recolha de material será feita recorrendo a artigos científicos e a monografias na área da gestão das operações e a notícias sobre a empresa *White Airways, S.A.* e os serviços que esta presta.

Com recurso à análise do material facultado pela empresa e da informação disponibilizada na internet, foi possível construir o caso e fazer a descrição da empresa.

## 1.4 Âmbito

Os serviços são *inputs* fundamentais para todos ou para a maioria dos outros negócios, como é o caso da energia, telecomunicações, transportes, serviços financeiros que facilitam as operações e proporcionam o acesso a financiamento para investimentos. Todos eles cooperam no sentido de criar uma economia de mercado sustentável (Aguiar e Martins, 2004).

A empresa escolhida para o presente caso é a *White Airways, S.A.*, uma companhia aérea portuguesa licenciada e certificada segundo as normas portuguesas e europeias em vigor. Por um lado sendo este projeto feito no ISCTE-IUL, instituição de ensino portuguesa, optou-se por dar visibilidade a uma empresa nacional. Por outro lado, a *White* é uma empresa que atua num segmento especial de mercado, o *charter* e o executivo, que proporcionam uma imensidão de operações para serem analisadas.

## 1.5 Estrutura

Para atingir os objetivos propostos neste capítulo, o trabalho está organizado de acordo com o guião elaborado para o efeito dos projetos de mestrado pós bolonha, fornecido pela Escola de Gestão do ISCTE-IUL.

Este primeiro capítulo introdutório, teve como objetivo fazer uma pequena síntese sobre a pertinência do tema proposto, os objetivos que são propostos para o projeto e quais os métodos de recolha de informação utilizados. Ainda foi referido o âmbito em que se enquadra o tema e a disposição da informação na tese.

No segundo capítulo apresentar-se-à um caso fictício sobre uma prestação de serviços por parte da empresa *White Airways*. Será ainda feita uma pequena abordagem ao setor do transporte aéreo e fornecida informação sobre a empresa e todos os serviços por ela fornecidos.

No terceiro capítulo, intitulado Nota Pedagógica, iremos proceder a todos os desenvolvimentos do caso em si. Indicar-se-á a quem o caso é destinado e quais os objetivos a atingir na realização do mesmo. Na revisão de literatura serão expostos todos os conceitos, classificações e ferramentas para ser possível responder às questões pedagógicas, também colocadas neste capítulo. Será proposto um plano de animação, com tempos e métodos previstos para resolução das questões. De seguida, uma sugestão de resolução irá ser apresentada bem como os seus slides. Finalmente, resumir-se-ão algumas ilações retiradas do caso.

## 2. Caso Pedagógico

### 2.1 Apresentação do caso

O Xeiqve Abdu, natural do Dubai, há mais de 10 anos que reside a tempo parcial em Portugal com Jathara, uma de suas mulheres. Comerciante de sucesso e detentor de uma avultada fortuna, o Xeiqve detém posições negociais em diversos grupos económicos com interesses em terras lusas e noutros países europeus. De entre as diversas atividades que desenvolve, a que mais prazer lhe dá é a gestão das várias plantações agrícolas que possui no Alentejo.

A aproximação do 12º mês do calendário islâmico e a consequente peregrinação a Meca fazem com que o Xeiqve Abdu, esteja a preparar uma viagem rumo àquela cidade sagrada, na qual será acompanhado pela família. Contudo, nos últimos 2 anos, as companhias aéreas que escolheu deixaram o Xeiqve muito desagradado e irritado com o serviço prestado, tendo inclusive apresentado queixas à IATA (International Air Transport Association).

Seguindo a recomendação que um amigo lhe fez, o Xeiqve Abdu resolveu mandar o seu assistente aos escritórios da *White* no sentido de conhecer os serviços fornecidos pela mesma. Depois de lhe terem sido expostas as soluções que melhor se enquadravam ao seu caso, o Xeiqve decidiu apresentar a sua lista de exigências, no sentido de testar a capacidade de resposta da empresa. Assim, o Xeiqve pretendia:

- viagem Lisboa – Islamabad – Jaddah, sendo que a escala na capital do Paquistão serviria para receber mais 2 passageiros que se juntariam aos 6 já embarcados em Lisboa;
- cabine do avião equipada com mobiliário luxuoso, confortável e adequado à cultura islâmica;
- acomodação de alguma carga específica para além da bagagem pessoal (azeite e outros produtos agrícolas);
- marquesa de massagens e massagista para aliviar a mulher do Xeiqve nos seus problemas de coluna;
- limusina no aeroporto de Jeddah para transporte até ao Hotel em Meca.

Após acertados outros pormenores técnicos, o contrato de prestação de serviços foi assinado por ambas as partes.

Era a última tentativa de negociar com companhias de aviação pois as últimas viagens tinham-no deixado completamente insatisfeito e bastante irritado com todos os contratemplos ocorridos. Já tinha inclusivamente solicitado o seu assessor para sondar o mercado no sentido de procurar adquirir um jato. De tudo um pouco já lhe tinha acontecido, desde produtos agrícolas terem chegado estragados ao destino... o ter permanecido no avião cerca de 20 minutos à espera do seu transporte... um assistente de bordo ousar falar com sua mulher... O Xeique estava mesmo no seu limite.

No dia do embarque, quando o Cliente chegou ao aeroporto, a *White* fez questão de ter um comissário a receber a comitiva. Assim, foram dadas as boas vindas em sala própria para clientes deste nível, onde foram prestadas informações concretas e pormenorizadas sobre todos os serviços que iriam ser fornecidos. Bem impressionada com o atendimento que lhes foi dispensado, Jathara não deixou de fazer notar a seu marido as diferenças relativamente aos anteriores prestadores deste serviço.

Após um curto percurso efetuado em confortáveis veículos, o Xeique Abdu e restante comitiva chegaram ao terminal de embarque, esperando-os uma agradável surpresa pois, sem estarem à espera disso (uma vez que os portugueses não primam pela pontualidade...), foram de imediato encaminhados para o interior do avião. A bordo estava tudo conforme o acordado. O *buffet* de boas vindas foi sumptuoso, o que agradou a toda a comitiva, tirando um pequeno pormenor que não tinha sido combinado, os sumos de fruta. O Xeique só bebia sumos de fruta, feitos à sua frente e na hora. O gestor comercial dos voos executivos apercebeu-se disso e ainda conseguiu arranjar uma máquina para fazer sumos e coloca-la no avião antes da partida.

O resto da viagem correu como programado e o Xeique não teve outro reparo a fazer. Horas antes de aterrar em Islamabah, local onde um casal amigo se iria juntar à comitiva, Abdu lembrou-se que não tinha levado as vestes brancas (Ihram) para a peregrinação e comentou com o seu assessor que iria ser muito complicado comprá-las em Meca pois nessa altura a confusão, devido ao número elevado de pessoas, já deveria estar instalada. O comissário de bordo, ao tomar conhecimento desta preocupação por parte do Xeique, contactou de imediato com o escritório para informar o diretor comercial deste facto.

Ao chegarem a Islamabad, no aeroporto internacional Benazir Bhutto, reabasteceram o avião, a equipa de manutenção fez uma rápida vistoria e, para além da bagagem dos novos passageiros, havia uma encomenda para o Xeiue Abdu. Este, quando abriu a encomenda apesar de ser um homem austero e de poucas palavras deixou fugir um sorriso. O comissário percebeu que tinha feito um bom serviço ao pedir as vestes.

Quando aterraram em Jeddah, a limusina com as especificações do Xeiue estava à espera da comitiva, assim como as carrinhas para transportar os bens agrícolas que iriam ser doados à Mesquita. O estado de conservação dos alimentos era perfeito, devido às arcas refrigeradoras que a *White* instalou no avião.

O Xeiue Abdu não podia estar mais satisfeito com o serviço prestado pela *White*, e pôs definitivamente de lado a intenção de adquirir o jato particular. Partindo desta sua experiência, recomendou a companhia a todos os seus amigos e até sugeriu outras inovações para viagens de negócios.

## 2.2 Transporte Aéreo

A viagem de avião tornou-se um hábito, explicita Franke (2004), deixou de ser um luxo para ser uma necessidade de quem pretende deslocar-se ou transportar uma mercadoria de um ponto para outro.

### 2.2.1 Perfil da Indústria

De acordo com Tiernan *et al.*, (2008) a indústria da aviação é essencial para o mundo moderno, nomeadamente para atividades como turismo e lazer; os negócios internacionais tornar-se-iam mais difíceis de realizar sem ela. É uma das maiores indústrias do mundo tendo em 2012 sido responsável por um volume de negócios de cerca de 1,6 triliões de euros, que correspondem a 3,5% do PIB mundial e abarca 57 milhões de postos de trabalho (IATA, 2013).

A procura mundial de transporte aéreo tem sido relativamente estável, apesar da recente crise financeira, acontecimentos como o 11 de Setembro de 2001 e problemas de SARS (*Severe Acute Respiratory Syndrome*) na Ásia em 2002/2003 que causaram um impacto temporário de medo de voar ou evitar certas localizações geográficas (Tiernan *et al.*, 2008). No entanto, para estes autores, a sazonalidade também é comum na aviação aumentando bastante a sua procura em períodos de férias como no Natal e período de verão; para além disso varia ainda com a altura do dia e o dia da semana.

De acordo com o Relatório da IATA 2013, no ano de 2012 verificou-se que 83% do tráfego aéreo global foi distribuído pelas companhias das zonas: Ásia-Pacífico, América do Norte e Europa. As companhias aéreas do eixo Ásia-Pacífico continuam a deter o maior número de serviços prestados e proveitos financeiros, isto apesar de os lucros, em relação a 2011 terem baixado devido à redução do transporte de mercadorias. As companhias Norte-americanas possuem o segundo lugar dos lucros e conseguiram uma melhoria da sua *performance* em consequência da sua consolidação. No que concerne ao mercado Europeu os resultados mantiveram-se constantes, em grande parte devido à resseção continuada que se tem verificado na zona Euro.

Com vista a ilustrar a evolução do tráfego nas companhias aéreas, tendo em conta a atividade *core* das mesmas, apresentamos a seguir o Gráfico 2. Da sua análise é possível

distinguir dois grupos: transporte de passageiros e de mercadoria/carga (Airline Business Models, 2008)

**Gráfico 2** – Tráfego relativamente a passageiros e carga em toneladas

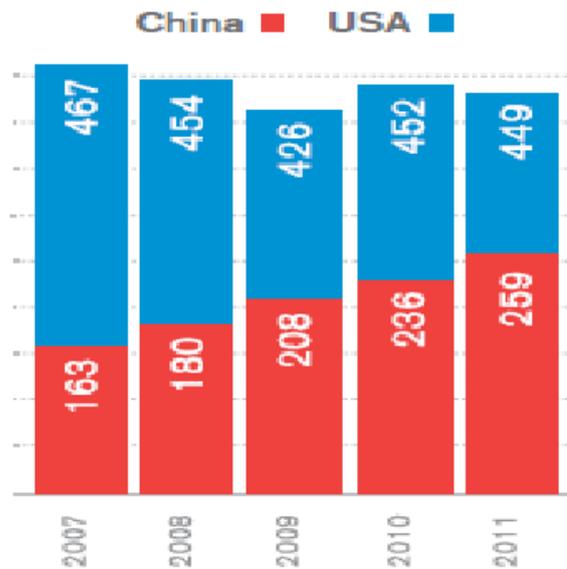


Fonte: IATA

Relativamente ao tráfego de passageiros, este, em 2012 cresceu 5,3%, embora a taxa de crescimento esteja em sintonia com a tendência desta indústria. Deve ser realçada que esta taxa abrandou pelo segundo ano consecutivo. Contudo, as viagens aéreas têm-se revelado uma atividade económica bastante robusta face ao estado da economia atual. É de salientar que nos últimos 20 anos o transporte aéreo cresceu em média 1,8 vezes mais que o PIB global, sendo que em 2012 esse crescimento foi de 2,5 vezes.

Em 2008 e 2009, após a súbita quebra registada na sequência da crise do *subprime*, nos EUA, que afetou negativamente os resultados líquidos das empresas do setor das companhias aéreas, verificou-se uma sustentada recuperação. No entanto, é no Bloco dos países emergentes que se nota um aumento consistente do número de passageiros comparativamente com o mercado norte-americano, mercado esse que se encontra já uma fase de consolidação, conforme se pode verificar no [gráfico 3](#) a seguir apresentado (IATA Annual Review, 2013).

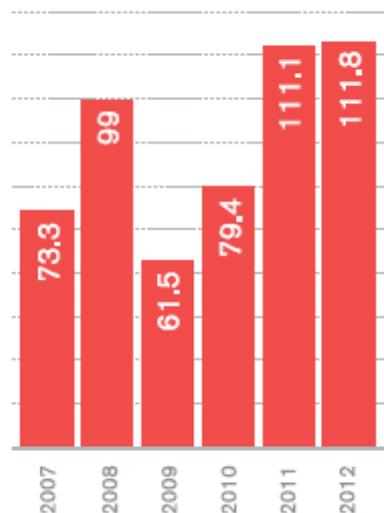
**Gráfico 3** - Passageiros China vs EUA (milhões)



**Fonte:** IATA

Segundo o mesmo relatório da IATA, outra das variáveis que mais tem contribuído para a *performance* das companhias aéreas é o preço do petróleo. Após a forte quebra verificada em 2009, o preço do barril tem vindo a aumentar, como se pode verificar a partir da análise da figura seguinte (Gráfico 4).

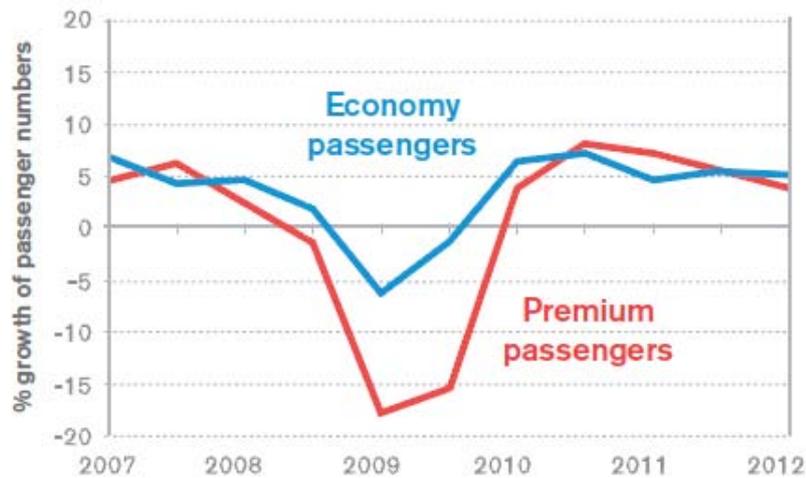
**Gráfico 4** - Evolução do preço do petróleo USD/barril



**Fonte:** Platts

Para além do aumento de passageiros verificado nos anos de 2009 e 2010, outro facto a salientar é ainda a classe executiva possuir as maiores margens de lucro, ultrapassando a classe económica, como se pode verificar no [gráfico 5](#).

**Gráfico 5** - Percentagens de crescimento nas classes executiva e económica



Fonte: IATA

Em 2012 o número de passageiros que viajaram em classe executiva subiu 4,8%, o que ficou ligeiramente abaixo dos 5,5% verificados em 2011. Apesar do abrandamento no crescimento, a proporção de clientes deste segmento manteve-se estável nos 8%, o que significou que este tipo de clientes contribuiu para os 27% de lucros verificados nas viagens aéreas.

Um dos motivos aludidos para este abrandamento foi a diminuição das viagens de negócios, o que pode ser explicado pelo enfraquecimento do crescimento no comércio global dos 6,3% para os 2,9%, ocorrendo assim uma quebra de confiança nos negócios de uma forma geral. Assim, seria de esperar que as viagens executivas sofressem um decréscimo, situação que não ocorreu devido ao forte crescimento dos mercados emergentes e que levou a alguma expansão deste segmento.

O transporte de uma maneira geral é decisivo para a competitividade de um país, região ou mesmo cidade, para todas as trocas comerciais e económicas. Segundo Riley (2003), o setor dos transportes na União Europeia representa mais de 10% do PIB e emprega 10 milhões de pessoas.

No mercado português de aviação são várias as companhias aéreas em atividade. Na [Tabela 1](#) encontram-se alguns fatores de caracterização das mesmas.

**Tabela 1 - Companhias Aéreas Nacionais**

	Início de Atividade	Segmentos de atividade	Segmento de tráfego
AEROVIP	2007	Transporte Aéreo/ Táxi Aéreo/ Trabalho Aéreo	TAR e TANR
EUROATLANTIC	2000	Transporte Aéreo	TANR
HIFLY	2005	Transporte Aéreo	TANR
LUZAIR	1997	Transporte Aéreo	TANR
OMNI	1988	Transporte Aéreo/ Táxi Aéreo/ Trabalho Aéreo	TAR e TANR
OBREST	2007	Transporte Aéreo	TANR
PORTUGÁLIA	1990	Transporte Aéreo	TAR e TANR
SATA AÇORES	1947	Transporte Aéreo/ Assistência em Escala/ Manutenção de Aeronaves	TAR
SATA INTERNACIONAL	1998	Transporte Aéreo	TAR e TANR
TAP PORTUGAL	1945	Transporte Aéreo/ Manutenção de aeronaves	TAR e TANR
WHITE	2005	Transporte Aéreo	TANR

**Fonte:** INAC, I.P.

Legenda: TAR- Transporte Aéreo Regular; TANR – Transporte Aéreo Não Regular

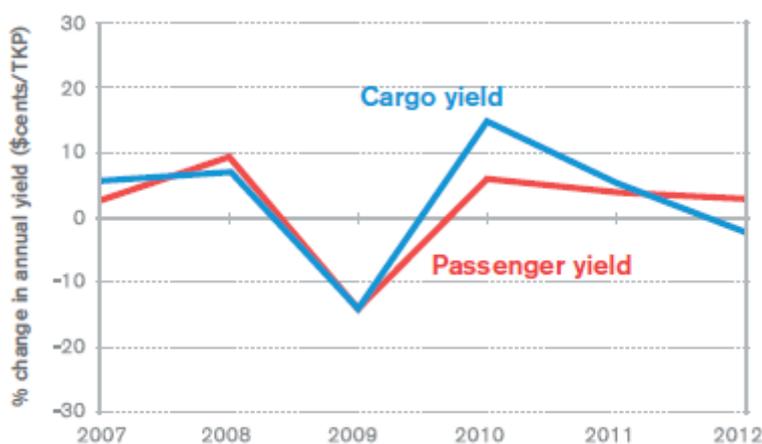
Analisando o relatório “Estatísticas dos Transportes do INE” em 2010, as companhias aéreas nacionais venderam cerca de 15,5 milhões de lugares em voos regulares, o que corresponde a menos 3,3% do que no ano anterior, em que se transportaram 10,5 milhões de passageiros. A taxa de ocupação do ano de 2010 foi de 67,6%, enquanto que no ano anterior foi de 64,6%.

O volume de cargas embarcadas, no ano de 2010, foi de 83,5 mil toneladas e as desembarcadas em território nacional foi de 72,6 mil toneladas.

### 2.2.2 Indicadores para companhias aéreas

Como se pode ver no gráfico 6, no que respeita às rentabilidades (*yield*) por passageiro e por tonelada transportada, em 2008, decresceram para valores negativos. No final de 2009 entram em recuperação depois de um pico positivo em 2010; a partir deste ano voltam a decrescer chegando mesmo o *yield* de carga para valores negativos em 2012.

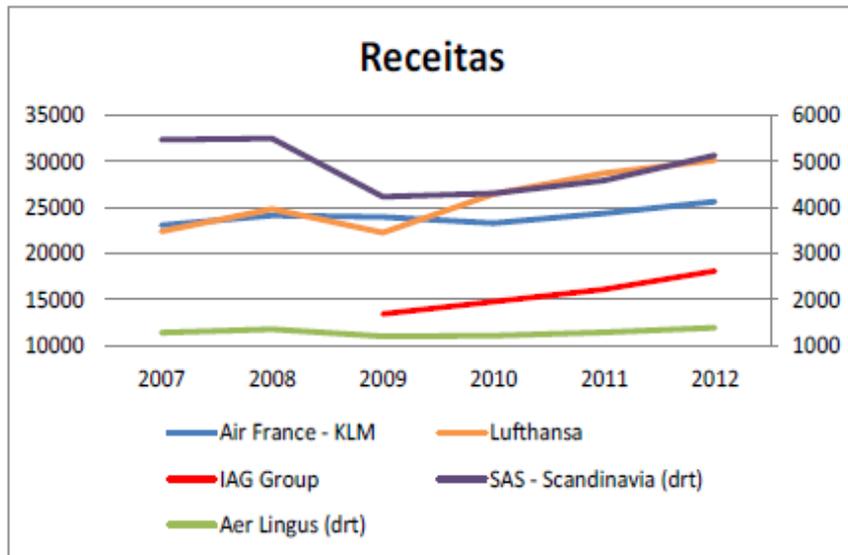
**Gráfico 6-** *Yield* por passageiro e por tonelada transportada



**Fonte:** IATA

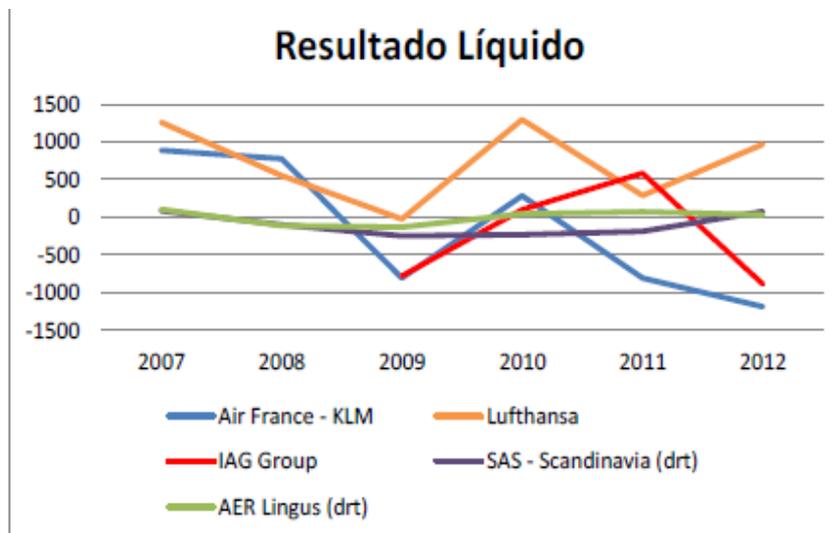
Dois fatores que podem ser reveladores de uma boa atividade económica são as Receitas e o Resultado Líquido das empresas; seguem-se nos [gráficos 7](#) e [8](#) as evoluções destes nas cinco maiores companhias aéreas europeias.

**Gráfico 7** - Receitas de algumas companhias aéreas europeias



Fonte: Medeiros, M, Banco BIG research, 2013

**Gráfico 8** - Resultados Líquidos das companhias europeias



Fonte: Medeiros, M, Banco BIG research, 2013

Da análise destes dois gráficos, destaca-se a Lufthansa, pelo aumento contínuo das suas receitas, enquanto que os seus resultados líquidos, apesar de positivos, apresentam oscilações no período em questão.

### 2.2.3 Liberalização do mercado da aviação

O processo de liberalização do setor dos transportes, concluído em Abril de 1997 na Europa, foi um marco na atividade desse setor permitindo a entrada e o desenvolvimento das companhias aéreas de baixo custo que representam hoje uma parte significativa do tráfego de vários aeroportos do continente europeu.

**Figura 1** - O processo de liberalização na Europa



Fonte: Almeida, C. e Costa, C. (2012)

As transformações operadas na aviação comercial em consequência deste processo e a redefinição de um novo conjunto de regras e princípios comuns a que as companhias aéreas passaram a ter de obedecer vieram redefinir o perfil do serviço prestado: a satisfação das verdadeiras necessidades dos clientes passou a sobrepor-se às normas burocráticas protecionistas de natureza governamental.

O aparecimento de novas companhias aéreas deu origem ao aumento da concorrência no setor, situação que obrigou as empresas a reavaliarem estratégias de negócio e a reverem os modelos de atuação. De um lado temos as companhias *low cost* a afirmarem-se através de um modelo de negócio diferenciado e a captarem quota de mercado, do outro as companhias aéreas tradicionais e de charter a adaptarem-se às novas tendências.

Em consequência desta nova filosofia de negócio houve empresas que se confrontaram com processos de falências e fusões, tendo algumas companhias aéreas regulares ou de bandeira decidido criar as suas próprias companhias aéreas “subsidiárias” (*low cost* ou charter) com vista a dar resposta às novas tendências do mercado. São exemplos: a *British Airways* que em 1997 criou a *Go*, a *KLM* que em 1999 lançou a *Buzz* e a *TAP* que em 2000 participou na constituição da sociedade *YES - Linhas Aéreas Charters, S. A.*, denominação social mais tarde (2005) alterada para *White Airways, S. A.* – empresa objeto do presente projeto.

## 2.3 White Airways

### 2.3.1 Origem da empresa

A história da *White* começa com uma necessidade verificada por parte da companhia aérea TAP que, preocupada com os voos regulares, decidiu criar no ano 2000 uma empresa, a YES – Linhas Aéreas de Charter, para lidar com esse segmento de mercado. A TAP era detentora de 51% do capital da empresa, sendo que os restantes 49% foram assegurados pela Agência Abreu. Em Anexo encontram-se alguns dos atos administrativos que a empresa foi alvo.

Em 2005 a YES apostou num novo *branding*, criando a marca “White coloured by you” que manteve a exploração do mesmo negócio de *charter*, mas agora com capital apenas da TAP. Este segmento dos voos *charter* é o chamado “programa tudo incluído” porque possui a viagem de avião, *transfer* e alojamento.

Em Setembro de 2006 a TAP decidiu vender a empresa de *charter*, que foi adquirida pelo Grupo OMNI, alterando a denominação social para White Airways. No entanto, a marca “White coloured by you”, assim como os funcionários, as instalações e os equipamentos existentes foram mantidos.

Com o *know-how* e a experiência que o Grupo OMNI possuía na área dos voos executivos, a White começou a operar também neste segmento de mercado, mantendo o serviço *charter*.

Em 2010, a empresa torna-se membro da IATA (International Air Transport Association) e recebe certificação como Operador IOSA, o que inclui a White num programa de auditorias internacionalmente reconhecidas e aceites no transporte aéreo relativamente às normas de segurança para operar no meio da aviação internacional.

Em janeiro de 2012 a *White* obteve licença para operar em voos regulares, o que lhe proporcionou a possibilidade de vender voos ao público em geral, situação que na prática ainda não se verifica devido a várias condicionantes económicas e operacionais. Assim, a empresa manteve a sua filosofia de atuação no mercado *charter* junto dos Operadores Turísticos, *Brokers* de transporte aéreo, transportadoras aéreas ou outros clientes que solicitem voos caso a caso.

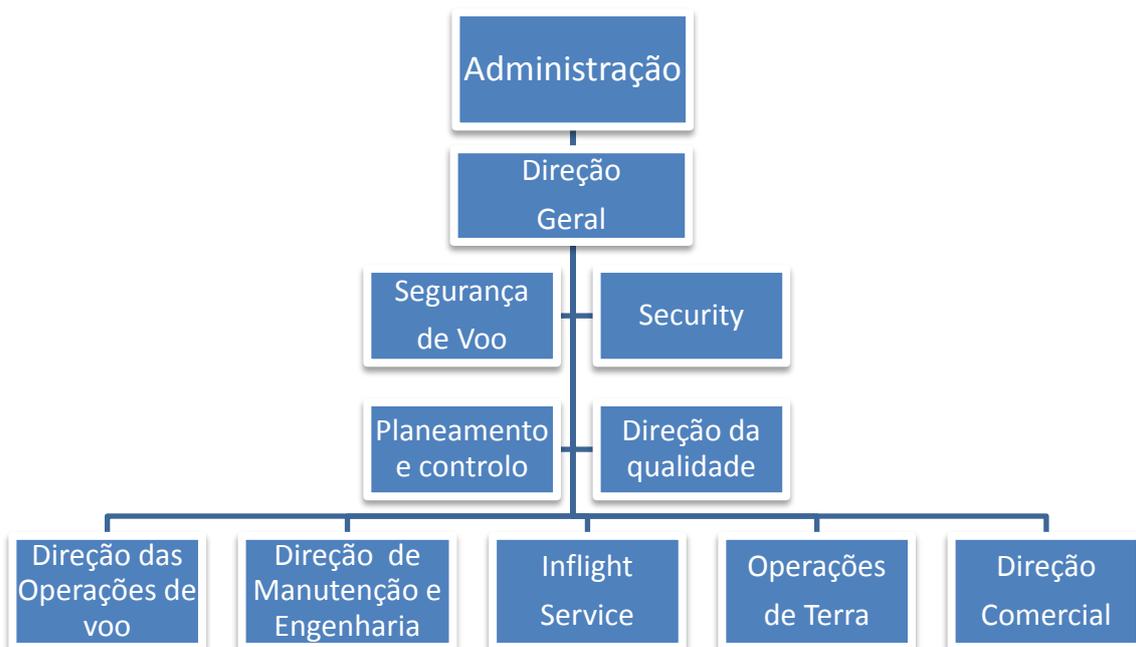
### 2.3.2 Caracterização da empresa

A *White Airways* é uma empresa portuguesa licenciada e certificada de acordo com as normas nacionais e internacionais para o transporte aéreo regular e não regular de passageiros e carga.

Em 2012 gerou um volume de negócios de quase 38 milhões de euros, que corresponde a um decréscimo de 28% em relação ao ano de 2011, situação que pode ser explicada pela envolvente económico-social que se verificou e continua a existir em Portugal.

O número de colaboradores no final de 2012 era de 156, contabilizando tripulações, pilotos, engenheiros, gestores e outros, distribuídos pelos vários sectores referenciados no organigrama que se apresenta na [Figura 2](#).

**Figura 2** - Organigrama simplificado da empresa *White Airways*



**Fonte:** *White Airways*, 2013

A empresa tem como missão “fornecer, em tempo oportuno, soluções flexíveis, inovadoras e com elevados padrões de segurança e qualidade no âmbito do transporte aéreo não regular à escala global, focadas na satisfação de necessidades e expectativas dos clientes e dos passageiros, no crescimento sustentado do negócio, no bem-estar dos colaboradores e na responsabilidade social e ambiental”.

Como visão, a *White Airways* pretende: “ser reconhecida por clientes, passageiros e público em geral como um operador aéreo de referência do seu segmento de negócio, pela elevada qualidade da sua operação e pela flexibilidade, inovação e excelência dos seus serviços”.

Os valores que servem de fio condutor à gestão da *White* e que se procuram incorporar na sua cultura interna e organizacional são: segurança; satisfação dos clientes e dos passageiros; inovação; globalização; sustentabilidade; responsabilidade social e melhoria contínua.

A frota com que a *White* desenvolve a sua atividade é constituída por seis aeronaves. Para o segmento executivo possui 3 Airbus A319 Corporate Jet, dotados de um luxuoso e confortável habitáculo com capacidade de resposta para 19, 30 ou 48 passageiros.

Para voos *charter* a empresa dispõe de um Airbus 320 para viagens de médio curso, com capacidade para 175 passageiros, um Airbus 310 para viagens de longo curso, para 237 passageiros e ainda um Boeing 777, que pode transportar até 250 passageiros, sendo este último propriedade da companhia Ceiba International, mas gerido pela *White*.

### **2.3.3 Atividade Operacional**

A atividade operacional da *White* abrange vários setores distintos, sendo de referir os voos *charter*, o ACMI/ Wet Lease, a aviação executiva, o *aircraft management* e um outro tipo de voos designado por “cruzeiros aéreos”, efetivados em parceria com uma empresa alemã (Weltreisen Cónsul) e outra australiana (Capitain’s Choice).

No segmento ***Charter***, o serviço corresponde ao aluguer do avião para transporte de passageiros e/ou cargas em que os clientes indicam datas e destinos, estando este serviço normalmente associado a pacotes “tudo incluído” (voo, transfere e alojamento). Dentro deste segmento ainda existem especificidades, tais como os *charter* em série e os pontuais.

Os voos *charter* em série são os efetuados com regularidade, para o mesmo destino. Normalmente quem os solicita são operadores turísticos com o intuito de promover

certo destino e responder à procura do mercado. Como exemplo, refira-se que aos Domingos a White faz o voo Lisboa – Punta Cana.

Um voo *charter* pontual, como o próprio nome indica, é um serviço que ocorre ocasionalmente, numa data específica, para um destino solicitado pelo cliente. Estes voos, normalmente, têm como finalidade levar passageiros a eventos culturais ou desportivos ou, ainda, empresas que levam colaboradores ou clientes para algum local.

O **ACMI** (Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance) e o **Wet Lease** constituem alternativas para fornecimento ao cliente do avião e da tripulação, com os custos de manutenção necessários incluídos, bem como o custo com a apólice do seguro da aeronave. A diferença existente entre estes dois serviços é que o primeiro (ACMI) destina-se a operar em rotas pretendidas, por períodos curtos, enquanto que o Wet Lease enquadra-se em períodos de atuação mais alargados.

No ano de 2012, a capacidade da frota existente permitiu a realização de diversas operações ACMI ao serviço de várias companhias aéreas, nomeadamente: TAP Portugal, SATA, Empty Leg, Air Partner; Smart Aviation, entre outras. Como exemplo deste tipo de voo podemos referir o contrato que a White realizou com a Air India, de forma a transportar os peregrinos na época religiosa Hajj.

É exemplo de um Wet Lease a operação que a empresa faz para a companhia TAP durante todo o ano para São Tomé e Príncipe.

A **Aviação Executiva** ou **VIP** é um serviço que normalmente é solicitado por clientes finais, *brokers* ou mesmo operadores aéreos. A White fornece a aeronave, tripulação e tudo o resto é de acordo com o cliente, desde o catering ao *dressing* do avião, bem como os horários a praticar e as paragens. É um produto de excelência, onde se garante mobilidade total para qualquer ponto do planeta com infra-estruturas aeronáuticas adequadas.

O **Aircraf Management**, como o nome indica, é a gestão de aeronaves que não fazem parte da frota da *White Airways*, tendo esta autorização dos proprietários para a comercialização das mesmas, em regime de *charter* a terceiros. A empresa possui uma aeronave neste tipo de serviço.

Os **cruzeiros aéreos** são uma inovação, tendo por base o mesmo conceito dos cruzeiros em navios. No caso da parceria com a empresa alemã Weltreisen Cónsul, os passageiros podem contar com um requintado *buffet* de boas vindas, existindo a preocupação em fornecer refeições tipicamente alemãs durante o voo. Este menu é substituído por especialidades locais sempre que o avião faz escala.

### **2.3.4 Especificidades do setor e da empresa**

Para se colocar um avião no ar é necessário acionar vários mecanismos. De uma forma resumida, e sem entrar em pormenores técnicos, os principais procedimentos pré-descolagem são: verificar tripulações disponíveis, pelo planeamento e controlo; entrar em contacto com a manutenção para certificar que o avião pode voar (se tem alguma avaria, se está a ser reparado...); falar com as operações em terra (abastecimento de combustível, estacionamento do avião e alimentação) e ainda contactar as áreas operacionais de retaguarda para elaborarem o plano de voo. Se alguma destas etapas não estiver concluída ou vier a ser detetada alguma falha nos procedimentos instituídos, o avião não levanta voo.

Como todas as companhias aéreas, a *White Airways* presta serviços em terra e a bordo das aeronaves. Os serviços em terra são ao nível de assistência aos passageiros na resposta a questões, com bagagens, assistência especial a passageiros com mobilidade reduzida ou portadores de deficiência, bem como a menores sem o acompanhamento de pais ou tutores.

No serviço a bordo, a *White* disponibiliza um conjunto de formas de entretenimento, tais como filmes, revistas e música. A alimentação é fornecida de acordo com a duração da viagem e conforme as necessidades dos passageiros.

Uma inovação que a empresa decidiu implementar em 2008 foi a existência de animadores a bordo, para realizarem tarefas com as crianças, podendo assim os adultos usufruírem de uma viagem mais relaxada.

### **3. Nota Pedagógica**

#### **3.1 Público-alvo**

O presente caso em estudo resulta da necessidade de compreender as operações nos serviços numa companhia aérea, numa perspetiva de gestão de operações. Sendo assim, este caso pode vir a ser útil para as pessoas que interagem com as ciências de gestão.

O caso está direcionado aos estudantes de licenciaturas mais vocacionadas para Gestão de Operações ou mestrado e pós graduações em Gestão ou áreas afins na mesma vertente específica. Neste panorama, será estudado um caso fictício com dados de uma empresa real onde os alunos poderão utilizar ferramentas de classificação e diagnóstico dos processos em operações nos serviços e ter noção de como se processam algumas das atividades necessárias para o fornecimento dos serviços numa companhia aérea.

#### **3.2 Objetivos Pedagógicos**

O caso de estudo pedagógico incide sobre a prestação de serviços na companhia aérea *White Airways* e a gestão de operações nos serviços. Deste modo, com a resolução do presente caso pretende-se que sejam desenvolvidas competências na compreensão dos serviços e suas envolventes, particularmente na gestão de operações.

É expectável que após a resolução das questões pedagógicas o público-alvo tenha adquirido as capacidades necessárias para:

- Distinguir no conceito de serviço as suas várias componentes e caracterizá-las numa situação concreta;
- Identificar e caracterizar os diferentes tipos de serviços de acordo com o mercado a que se destinam ou ao volume e variedade do processo;
- Utilizar ferramentas adequadas para fazer a classificação dos serviços;
- Analisar num caso concreto, as operações que são realizadas para poder prestar um serviço;
- Perceber quais os vários tipos de atividades que estão inerentes a cada processo;
- Classificar os vários tipos de clientes, de acordo com os seus comportamentos.

### 3.3 Revisão de Literatura

#### 3.3.1 Gestão de Operações nos serviços

Até meados do século XX o tecido empresarial foi dominado por organizações de natureza produtiva, ou seja, empresas com o objetivo de transformar matérias-primas ou produtos num bem final para ser vendido a outra empresa que irão novamente transformar o produto e fazê-lo chegar ao consumidor final (Lisboa e Gomes, 2006). De acordo com estes mesmos autores, nesta altura traduzia-se o termo anglo-saxónico *Operations Management*, que hoje reflete a gestão das operações das organizações, por “Gestão de Produção”, uma vez que a gestão operacional destas empresas se centrava quase exclusivamente nos seus recursos produtivos.

Com o desenvolvimento do setor terciário, e mais recentemente com o fenómeno da globalização, a competitividade aumentou e as empresas tiveram que se adaptar e passar a dar mais importância a outras áreas funcionais para além dos processos produtivos. Na ótica de Lisboa e Gomes (2006), áreas como o marketing ou a investigação e desenvolvimento levam as empresas a oferecer uma maior componente de “serviços”.

A Gestão de Operações é essencial para a atividade da empresa porque, para além da gestão de produção e entrega de bens e serviços, estão diretamente ligadas com estas outras duas áreas: a de marketing, responsável pela comunicação dos produtos e serviços, e a função de desenvolvimento do produto/serviço, responsável por criar novos e modificados produtos e serviços (Slack *et al.*, 2006).

No mesmo seguimento, Krajewski e Ritzman (2002) afirmam que a expressão Gestão de Operações se refere à direção e controlo do processo de transformação de *inputs* em produtos e serviços. Mencionam ainda que a Gestão de Operações está subjacente a todas as áreas funcionais, pois os processos encontram-se em todas as atividades de negócio.

A Gestão de Operações nos serviços é definida por Johnston *et al.* (2012) como a expressão que é utilizada para descrever as atividades, decisões e responsabilidades dos gestores de operações de serviços nas organizações. Estes autores referem que a função destes gestores está em perceber as necessidades dos consumidores sem nunca comprometer os objetivos da organização que têm de ser atingidos, ocorrendo uma

melhoria contínua nos serviços. Esta Gestão de operações está ainda relacionada com a prestação de serviços e valor a clientes, garantindo que estes recebem a experiência certa e os resultados desejados, sendo ainda responsável pela gestão da maior parte dos recursos da empresa, pelo *design* e distribuição dos serviços aos clientes, possuindo também um impacto significativo no sucesso da empresa.

Segundo os mesmos autores, a Gestão de Operações é responsável pela gestão das operações de *front office* – as partes do processo que os clientes podem ver, e das operações de *back office* – operações invisíveis para o cliente.

### **3.3.2 Evolução do Conceito de Serviço e suas Especificidades**

De acordo com Bonde *et al.* (2000), os primeiros autores que escreveram sobre serviços tinham a tendência de classificar este setor como *não produtivo*, ou mesmo, *setor residual*. Estes autores referiram-se: a Adam Smith (séc. XVII), que dava como exemplo deste setor os empregados domésticos e sacerdotes; e ainda a Marx (séc. XIX), para o qual estava bem claro que a produtividade dependia apenas da localização nos circuitos de produção capitalista e de trocas.

A partir dos anos 60, 70 e 80 esta ideia de setor residual e improdutivo mudou e muitas foram as novas definições sugeridas, que praticamente só incluíam os serviços prestados por empresas prestadoras de serviços, afirmou Grönroos (2001).

Em 1980, segundo Grönroos (2001), Levitt concluiu que os consumidores não compravam bens ou serviços; compravam benefícios que estes bens ou serviços lhes fornecem. Através da análise livro Grönroos (2001:3), Normann, em 1993 afirmou que “o valor dos bens e serviços não é produzido em fábricas ou escritórios de empresas de serviços, o valor é criado nos consumidores – processo de criação de valor, quando os consumidores individuais ou utilizadores industriais fazem uso da solução ou do pacote que compram.”

Existem várias diferenças entre bens e serviços que condicionam o modo de lidar com os mesmos. Na [Tabela 2](#) mostram-se algumas das características mais antagonistas, de acordo com Grönroos (2001).

**Tabela 2-** Algumas diferenças entre bens e serviços

Bens	Serviços
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangíveis</li> <li>• Homogêneos</li> <li>• Produção e distribuição (separadas do consumo)</li> <li>• Uma coisa</li> <li>• Valor é produzido na fábrica</li> <li>• Os consumidores não participam (normalmente) no processo de produção</li> <li>• Pode ser tido em <i>stock</i></li> <li>• Existe transferência de propriedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intangíveis</li> <li>• Heterogêneos</li> <li>• Produção, distribuição e consumo (processos simultâneos)</li> <li>• Uma atividade ou processo</li> <li>• Valor é produzido através das interações entre vendedor e comprador</li> <li>• Os consumidores participam na produção</li> <li>• Não pode ser mantido em <i>stock</i></li> <li>• Não existe transferência de propriedade</li> </ul>

**Fonte:** Grönroos, 2001, *Service Management and Marketing*

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004), os serviços podem ser de cinco tipos: serviços empresariais (consultoria, finanças, bancos); serviços comerciais (retalho, manutenção, consertos); serviços de infraestrutura (comunicações, transportes); serviços sociais/pessoais (restaurantes, saúde) e administração pública (governo, educação).

Como crítica à variedade de definições sobre serviços, Gummesson, em 1987, citado por Grönroos (2001:46), sugeriu a seguinte definição: “Um serviço é qualquer coisa que pode ser vendida e comprada mas que não pode cair nos teus pés.” Esta definição colocou em evidência uma das características básicas dos serviços; que eles podem ser trocados mas não podem ser experienciados de uma forma tangível.

Para além da **intangibilidade**, que, de acordo com Kasper *et al.* (2000), é a característica principal na definição de serviços, na literatura sobre os serviços ainda se encontram pelo menos mais três características. Segundo Parasuraman *et al.* (1985), são apenas mais duas as características que devem ser explicadas para uma compreensão total dos serviços: a **heterogeneidade** e a **inseparabilidade**.

Em 1978 Sasser *et al.* (referidos por Kasper *et al.*, 2000) identificam uma outra característica dos serviços, a **pericibilidade**, a qual se relaciona com o facto de os serviços não poderem ser guardados. Quando um serviço se torna cada vez mais

intangível, a possibilidade de o ter em stock diminui. Noutras palavras, o grau de intangibilidade aumenta com o grau de perecibilidade.

Estas características acabadas de referir encontram-se resumidas na [Tabela 3](#).

**Tabela 3** – Resumo das principais características dos serviços

Serviços	
Caraterísticas	Descrição
Intangibilidade	Os serviços são atividades, experiências e não coisas. Por este motivo não podem ser vistos, sentidos ou provados antes de adquiridos como a maior parte dos produtos.
Heterogeneidade	Como os serviços são, na maior parte das vezes, fornecidos por pessoas, torna-se muito difícil estabelecer um padrão de desempenho e, assim, a performance destes varia de prestador de serviço para prestador de serviço. Além disto, os serviços resultam, muitas vezes, da interação entre prestador e cliente, pelo que o resultado final é variável.
Inseparabilidade	Os serviços são, geralmente, prestados e consumidos em simultâneo. Isto significa que “a fábrica” é o ponto de venda, onde se encontram os clientes onde a prestação e o consumo é feito ao mesmo tempo. Frequentemente o cliente acompanha o processo de produção fazendo, inclusive, parte deste.
Perecibilidade	Os serviços não podem ser guardados, armazenados, vendidos mais tarde ou devolvidos.

**Fonte:** Elaborado a partir de Sasser *et al.* (1978), Parasuraman *et al.* (1985), Kasper *et al.* (2000) e Grönroos (2001)

Desde 1980 a discussão que envolvia a definição de serviço diminuiu de forma acentuada sem se ter chegado a um consenso. Assim, em 1990 foi sugerida uma nova, por Grönroos (2001: 46), que, de uma forma mais ou menos explícita, englobava as quatro características anteriormente referidas: “Um serviço é um processo que consiste numa série de atividades mais ou menos intangíveis em que, normalmente, mas não necessariamente sempre, acontecem interações entre o consumidor e os fornecedores de serviços e/ou os recursos físicos ou bens e/ou os sistemas de fornecimento de serviços, que são fornecidas como soluções para os problemas dos clientes.”

Os serviços surgem em muitas formas e feitios providenciados por uma variedade de tipos de organizações, incluindo serviços *business-to-consumer* (B2C), *business-to-business* (B2B), serviços internos, serviços públicos e serviços sem fins lucrativos (Johnston *et al.*, 2012). Os mais usuais no mundo empresarial são os B2B e B2C, os quais são caracterizados na [Tabela 4](#).

**Tabela 4** – Alguns tipos de serviços e seus desafios chave

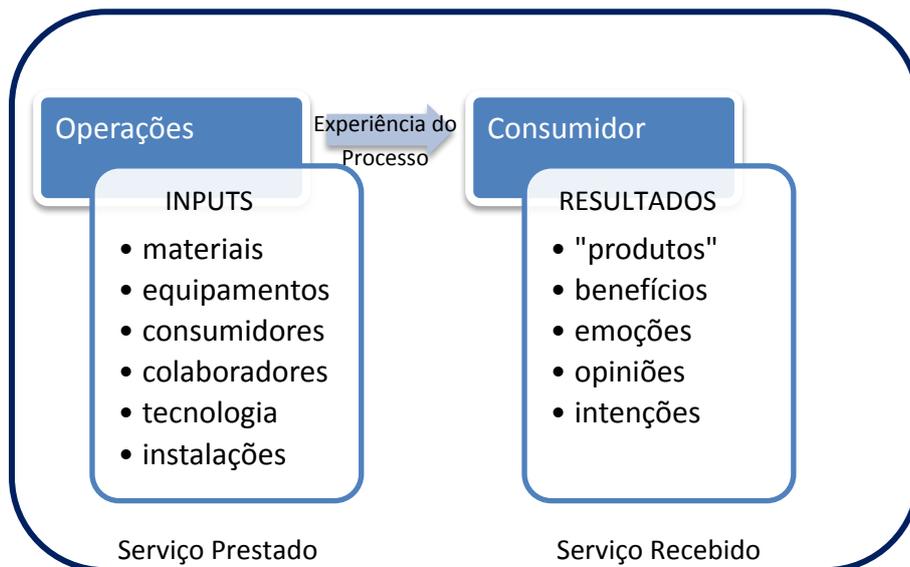
Serviços	Descrição	Exemplos	Clientes	Desafios Chave
<b>B2B</b>	Serviços fornecidos para organizações	Manutenção Consultadoria Formação Catering	Profissionais que não têm de ser os consumidores finais	Fornecer serviços de grande qualidade a empresas consumidoras, que normalmente têm grande poder de compra.
<b>B2C</b>	Serviços fornecidos para indivíduos	Lojas Hotéis Bancos Comidas	Consumidores individuais	Fornecer um serviço consistente para uma grande variedade de clientes.

**Fonte:** Adaptado de Johnston *et al.*, 2012, *Service Operations Management - Improving Service Delivery*

### 3.3.2.1 Serviço Prestado e Serviço Recebido

Segundo Johnston *et al.* (2012) os serviços podem ser considerados sob duas perspetivas: numa, segundo o ponto de vista das operações – os serviços que são prestados e noutra, de acordo com a visão do consumidor – os serviços recebidos. Esta perspetiva é apresentada na [Figura 3](#).

**Figura 3** - Serviço prestado e recebido



**Fonte:** Adaptado de Johnston *et al.*, 2012, *Service Operations Management, Improving Service Delivery*

Em relação aos serviços que são prestados, os autores referidos afirmam que é o processo de serviço e os seus *outputs* que foram projetados e criados pelas operações utilizando os seus muitos *inputs*, incluindo o cliente, onde este também participa no processo do serviço.

O serviço recebido é “a experiência que o consumidor tem a partir do serviço prestado que se concretiza em *outcomes* tais como produtos, benefícios, emoções, opiniões e intenções” (Jonhston *et al.*, 2012:7).

Segundo os mesmos autores, a experiência do consumidor é uma interpretação direta e pessoal do próprio e envolve a sua interação e participação no processo do serviço. Existem vários aspetos que fazem parte da experiência do consumidor, nomeadamente, o grau de interação pessoal, a capacidade de resposta da organização do serviço, a flexibilidade voltada para o cliente, a confiança do consumidor e a facilidade de aceder aos serviços ou informação de sistemas.

### **3.3.2.2 O conceito do Serviço**

A definição do conceito do serviço é essencial para se compreender a natureza do serviço, ou seja, para que os consumidores saibam o que vão receber e os colaboradores percebam como vão fornecer o serviço. Este conceito é “uma compreensão partilhada e articulada entre serviço prestado e recebido que deve conter informação sobre: a **ideia geral**; o **serviço prestado** e o **serviço recebido**” (Jonhston *et al.*, 2012:48).

A **ideia geral** fornece ao prestador de serviço, de uma forma eficaz, o que o cliente está na realidade a comprar e, assim, fornece a alocação dos recursos e o *design* do serviço. É a essência do serviço comprado pelo consumidor; com a sua ajuda, a organização foca-se no que é importante. Na perspectiva dos fornecedores de serviços deverá existir mais que uma ideia geral, pois os pontos de vista dos consumidores podem ser muito distintos.

O serviço prestado inclui o processo de serviço e os outputs que foram projetados e criados pela operação utilizando os recursos, incluindo o consumidor.

Dentro do serviço recebido temos, por um lado, a experiência do consumidor, que é a interpretação pessoal e direta dos consumidores, é a resposta à sua interação com os

participantes no processo do serviço. Os consumidores avaliam a qualidade do resultado do serviço pela qualidade da experiência recebida, mas também por terem um conhecimento limitado do processo envolvido na entrega do serviço. Por outro lado, surgem os resultados do serviço, onde estão incluídos os próprios resultados para o consumidor do processo do serviço e as suas experiências que incluem “produtos”, benefícios, emoções, opiniões e intenções (Figura 3).

De acordo com Gemmel *et al.* (2013), o conceito do serviço é importante porque os serviços são “produtos em fabricação”, particularizando serviço como uma experiência ou processo. Como ocorre com os produtos, os serviços abrangem uma grande gama de diferentes necessidades nos consumidores. Nos produtos tangíveis essas necessidades são traduzidas em características específicas e especificações do produto. Assim que está definido o desenvolvimento do produto, a produção e mesmo o marketing ficam focados nessas características e especificações. Com os serviços isto não existe. Contudo consumidores, colaboradores e acionistas têm uma imagem mental de qual é o serviço prestado pela organização. Este “serviço mental” é o que se define como conceito do serviço, segundo estes autores, mas não se pode, no entanto, esquecer que algumas vezes este é completamente diferente do que é pretendido ou experimentado.

Segundo Johnston *et al.* (2012), o conceito do serviço tem diferentes significados dependendo do tipo de serviço que é prestado.

Jonhston e Clark (2005) chegaram a quatro conceitos de serviço, utilizando duas dimensões tradicionais de foco – o número de mercados servidos e o leque dos serviços fornecidos. Assim na Figura 4, o conceito de serviço pode ser categorizado em quatro amplos tipos: focalização no serviço, focalização no mercado, focalização no mercado e no serviço e sem focos definidos.

**Figura 4** - Quatro conceitos de serviço

Nº DE MERCADOS SERVIDOS	Muitos	Focalização no serviço	Sem focos definidos
	Poucos	Focalização no serviço e no mercado	Focalização no mercado
		Estreita	Larga
		GAMA DE SERVIÇOS	

**Fonte:** Adaptado de Johnston e Clark (2005)

As empresas que possuem um conceito de serviço com *focalização no serviço* oferecem uma gama de serviços restritos para um mercado bastante amplo. As lojas Starbucks estão a seguir esta direção, pois servem um grande número de clientes com um produto muito padronizado.

Muitos prestadores de serviços *não possuem foco definido* no que respeita ao seu conceito. Estes têm de servir amplos mercados e fornecerem uma gama alargada de serviços. Não são capazes de se especializar num único serviço, o que muitas vezes não é bom pois nenhum é fornecido na perfeição.

As organizações que utilizam um conceito de serviço com *focalização no mercado e no serviço* possuem uma gama limitada de serviços para um segmento de mercado restrito e específico. Por exemplo, o fretar de um jato encontra-se nesta categoria.

Por fim, os serviços que têm um conceito de serviço com *focalização no mercado* são fornecidos por empresas com uma ampla gama de serviços para um segmento estreito. A empresa pode vender vários serviços a um único comprador mas tem de se certificar que a empresa faz uma excelente entrega de cada um dos serviços.

É importante reconhecer que as organizações estão constantemente a mudar e a redefinir o seu conceito de serviço. Por este motivo o posicionamento num dos quadrantes não é uma situação definitiva para uma organização, mas sim transitória.

### 3.3.3 A prestação de Serviços (processos)

Segundo Davenport (1993: 23), “um processo é um conjunto de atividades estruturadas e mensuráveis destinadas a resultar num produto para um determinado cliente ou mercado”. Refere, ainda, que um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com início e fim, *inputs* e *outputs* bem identificados; resumindo pode dizer-se que é uma estrutura para agir.

De uma perspectiva operacional, de acordo com Jonhston *et al.* (2012), existe uma tendência para ter menos em consideração o tipo de organização e o setor onde se trabalha e dar mais importância aos tipos de processos que se estão a gerir. Estes chegam mesmo a afirmar que os processos são o essencial da operação de serviços, assim como o ADN é para os seres vivos.

A Gestão de Operações lida com processos que produzem bens e serviços que as pessoas utilizam todos os dias (Krajewski *et al.*, 2002). Os processos são atividades fundamentais que as organizações utilizam para trabalhar e atingir os seus objetivos. O mesmo autor (2002:3) definiu processo de forma semelhante à de Davenport, como sendo “uma atividade ou grupo de atividades que utiliza um ou mais *inputs*, transformando-os, adicionando-lhes valor e fornecendo um ou mais *outputs* para os seus consumidores”.

Davenport (1993) afirma que os processos com uma estrutura clara têm algumas vantagens, tais como podem ter várias das suas dimensões medidas. Estes processos podem ser medidos, por um lado, em tempo, por outro, no custo da execução. Os *outputs* destes processos podem ainda ser avaliados no que respeita à utilidade, coerência, viabilidade, ausência de defeitos entre outros fatores.

#### 3.3.3.1 Variedade de atividades nos Processos

Uma operação inclui vários processos e estes são constituídos por várias atividades. Segundo Jonhston *et al.* (2012), podemos encontrar três tipos diferentes de atividades: *runners*, *repeaters* e *strangers*.

**Runners** são atividades *standard*, encontradas principalmente em operações com volume elevado (exemplo: pedido de saldo de conta bancária). Na perspectiva das operações, as *runners* são normalmente previsíveis, possibilitando aos gestores de operações fazerem uma antevisão razoável dos recursos que irão ser necessários. Dão uso a operações eficientes através de um apertado processo de controlo e automatização.

Quanto aos **repeaters**, podemos dizer que também são atividades *standard*, um pouco mais complexas que as anteriores, mas que ocorrem com menos frequência. Podem ser criadas por defeito, ou erro, em vez de planeadas, o que pode querer dizer que um processo que foi planeado para assegurar poucas actividades *standard* pode agora ter que fazer face a uma maior variedade (exemplo: quando os bancos começaram a oferecer aos clientes mais do que um tipo de produto bancário, para além das contas de depósito; contas poupança e outros produtos financeiros). Podemos afirmar que os *repeaters* utilizam frequentemente mais recursos que um equivalente *runner*, atendendo a que volumes baixos de atividades não justificam processos automáticos. Existe um grau de reajustamento do processo para cada ocorrência de uma atividade *repeater* se a ocorrência anterior tiver acontecido no passado.

**Strangers** são atividades não *standard* associadas a um único projeto. A introdução de um novo serviço, em primeira instância dá origem a um *stranger* que, na maioria dos casos, mais tarde irá dar origem a um *runner* ou *repeater* quando o volume do serviço aumentar. São, sem dúvida, os processos mais difíceis para os gestores de operações e os menos eficientes, uma vez que a sua procura é imprevisível e, desta forma, os recursos necessários não podem ser determinados com exatidão.

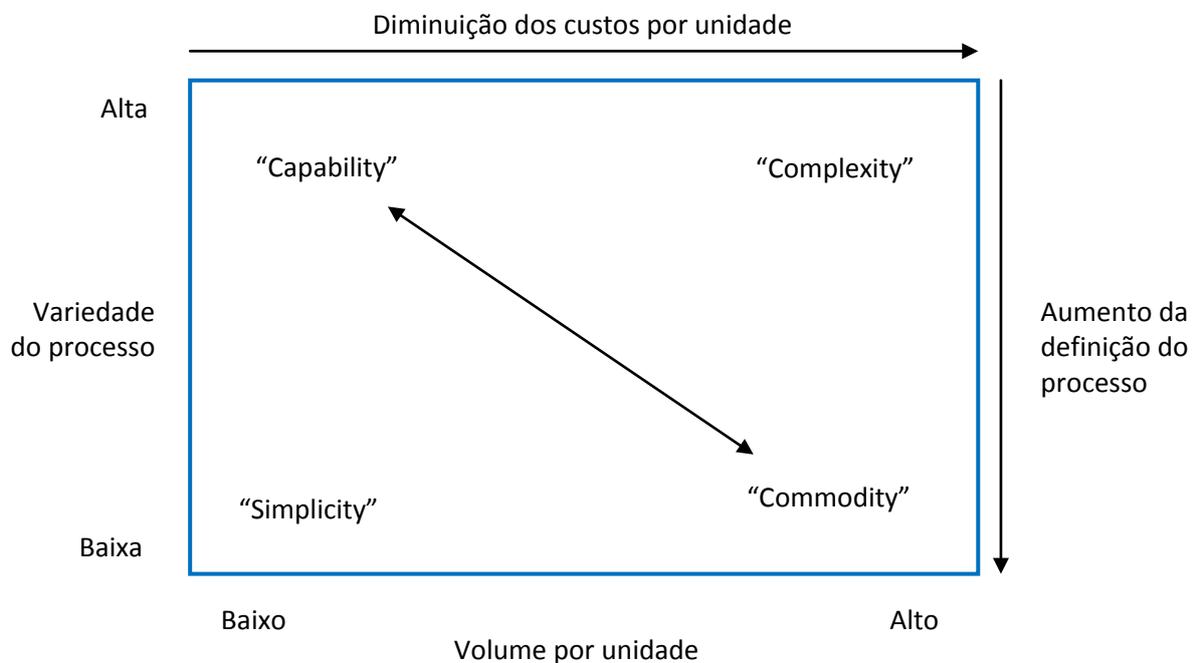
### 3.3.3.2 Tipologias dos Processos

Existem vários tipos de processos que se destinam a clientes ou situações especiais. Os diferentes processos fornecem benefícios e desafios diferentes. Os processos extremamente flexíveis podem ser excelentes respostas para uma ampla gama de clientes especiais com requisitos especiais mas muito caro de manter. Por outro lado, os processos para prestar serviços com muito volume e baixo custo geralmente não são muito flexíveis (Slack *et al.*, 2006).

Identificam-se, recorrendo a Jonhston *et al.* (2012), dois parâmetros chave que influenciam o *design* do processo operacional: o volume de transações a serem realizadas por período e por unidade; e variedade de tarefas a ser executadas por um conjunto de pessoas e processos.

O cruzamento destes dois parâmetros permite, segundo Jonhston *et al.* (2012), identificar quatro tipologias de processos de serviços. Este cruzamento é apresentado na Figura 4.

**Figura 5** - Quatro tipos principais de processos de serviços



**Fonte:** Johnston *et al.*, 2012, *Service Operations Management, Improving Service Delivery*

Os **processos capability** estão essencialmente orientados para fornecer um vasto leque de possibilidades de serviços aos seus clientes em vez de um serviço pré-preparado. Não existe, assim, de forma clara, um conceito de serviço, havendo flexibilidade para o ajustamento do serviço às necessidades específicas do cliente. Neste tipo de processos, as atividades que melhor se enquadram são *strangers*. Para este género de operações de serviços existem determinadas características que normalmente se verificam:

- o conceito de serviço é baseado num conjunto particular de tendências/conhecimentos base;
- a capacidade/aptidão é geralmente intrínseca aos indivíduos, o que significa que a empresa, se os perder, fica sem o *know-how*;
- numerosos serviços profissionais estão nesta categoria (advogados, consultores, contabilistas, entre outros) e movimentam-se na direção dos processos *commodity*, considerando o aumento de volume e da padronização.

Os **processos *commodity*** são caracterizados por operações de elevados volumes de serviços de consumo (restaurantes de *fast-food*, companhias de seguros, entre outros). O conceito de serviço, para a empresa que possui este tipo de processo, tem que ser claro e tem que se aplicar de igual forma em todos os locais e por todos os funcionários da mesma. Uma das dimensões mais significativas neste tipo de serviços é o facto de não existirem filas de espera relacionadas com a disponibilidade do serviço.

Como exemplos destas operações de serviços, temos:

- cadeias de restaurantes, supermercados e outras operações de retalho;
- serviços baseados em comunicação centralizada, como “seguros diretos”, linhas de apoio para serviços bancários e vendas por catálogo;
- serviços de reparação de equipamentos, simples processos de substituição (ex: trocas de pneus).

Os **processos *simplicity*** correspondem a um volume de serviços baixo e com pouca variedade de processos. São exemplo de organizações com este tipo de processos cervejarias artesanais que produzem para uma ou duas lojas e advogados que servem apenas um ou dois clientes.

No que diz respeito aos **processos *complexity***, estes são utilizados para fornecer serviços em elevado volume com uma grande flexibilidade. Por vezes, os processos deste tipo são citados como “customização em massa”, tentado fornecer ao cliente qualquer coisa que ele deseja mas a um preço acessível. À primeira vista, estes processos podem parecer os mais atrativos pois fornecem o máximo de flexibilidade para o maior número de clientes. Contudo, exigem funcionários muito bem qualificados e/ou tecnologia de ponta, o que os torna excessivamente caros.

### 3.3.3.3 Estratégias para Mudar os Processos

A grande maioria das operações de serviços não se situa nos extremos da diagonal da Figura 3, mas sim no centro do espectro entre *commodity* e *capability*. Jonhston *et al.* (2012) identificam quatro estratégias para lidar com a transição das operações de um ponto mais central da diagonal para um destes pontos:

1) Atingir *capability* através de sistemas e treino

Verificando-se o caso de a organização não desejar ficar parada, oferece-se mais soluções aos clientes e não apenas um conjunto de serviços já bem definidos. A forma para alcançar a desejada *capability* é investir em sistemas de informação avançados e alargar as funções do *staff* de primeira linha. A vantagem desta abordagem prende-se com o facto da empresa ficar bem posicionada para lidar com este novo desafio. Como desvantagem, existe o risco de não existir o retorno desejado para o grande e rápido investimento que se pode ter de fazer.

2) Passar para *capability* através de desenvolvimento

Neste caso a organização pode escolher o que aparenta ter menos risco na construção de *capability*. De facto, o que acontece é que as atividades ou as encomendas que se afastam da área de atuação normal da empresa são aceites, na perspetiva de se lhes poder dar resposta com base na aprendizagem resultante da experiência adquirida. Este processo é por norma ineficiente e, no caso de se verificarem erros no futuro, poderá vir a afetar o relacionamento com os clientes. Isto é particularmente sensível porque as operações *capability* têm que ser trabalhadas com uma grande proximidade com os clientes, uma vez que as falhas são facilmente detetadas.

3) Mudar para *commodity* poupando recursos flexíveis

Como exemplo deste tipo de estratégia podemos referir um chefe *gourmet* a trabalhar num restaurante *fast-food*, com um menu limitado. Mesmo que o chefe se visse forçado a cozinhar hambúrgueres e batatas fritas, elas seriam excelentes, muito caras, sendo que ao fim de duas ou três refeições o chefe ficaria desmotivado para continuar a trabalhar num processo que consideraria repetitivo e limitador. Esta situação coloca vários desafios à gestão, tais como a motivação do empregado e o desenvolvimento e provisão de sistemas de controlo de custos e qualidade. Se estes recursos não forem devidamente

posicionados e valorizados existe o perigo de a organização deixar de ser competitiva uma vez que outras passaram a produzir em massa de forma mais eficaz.

4) Passar para *commodity* pelo investimento em capacidade dos processos

Neste caso a organização terá de identificar onde existe um nicho de mercado para um elevado volume de um produto já existente ou um serviço completamente novo. Em vez de tentar entrar com um processo, sistemas e pessoas não apropriados, a organização vai investir em sistemas de informação avançados e alargar as funções do *staff* de primeira linha. De novo, esta estratégia irá necessitar de investimento inicial e, mais tarde, talvez surjam riscos. Contudo, em alguns mercados verifica-se que o “primeiro a mexer” tem uma vantagem clara, situação que está a tornar-se cada vez mais comum.

### 3.3.3.4 Mapeamento dos Processos

O mapeamento de processos “é a projeção de um serviço com o objetivo de facilitar a avaliação, *design* e desenvolvimento de processos novos ou já existentes” (Johnston *et al.*, 2012: 206). Segundo os mesmos autores, existem vários métodos de projeção hoje utilizados, mas a essência do mapeamento é apreender todas as atividades e suas relações no papel, que exige uma equipa que perceba de vários aspetos do processo. Dentro dos vários métodos de projeção temos como exemplo fluxogramas, *blueprints* e mapas de serviços. Kasper *et al.* (2000) explicitaram a ideia de que a diferença entre os três nem sempre foi óbvia. No entanto, o *blueprint* tem uma perspetiva mais técnica, enquanto que o mapa de serviços foca-se na perspetiva mais psicológica.

Chase *et al.* (2007) afirmam que para o processo de *design* dos serviços a ferramenta *standard* é o fluxograma, mas referem ainda que os gurus dos serviços começaram a chamar a esse fluxograma *blueprint* do serviço, para dar ênfase à importância do processo de *design*.

A ideia de *design* de serviço foi aprofundada por Lovelock e Wright (2002). Estes autores afirmaram que esta tarefa é complexa e requer a compreensão de como produtos *core* e suplementares são combinados para criar uma oferta de produto que vá ao encontro das necessidades dos consumidores alvo. Para objetos físicos como novos edifícios ou barcos, o *design* é apresentado em desenhos arquitetónicos chamados *blueprints* (porque as reproduções eram feitas tradicionalmente num papel especial onde

todos os desenhos e anotações eram feitos a azul). Estes *blueprints* mostram como o produto deve parecer e detalha as especificações para quem as deve seguir.

Na ótica de Gemmel *et al.* (2013), o *blueprint* de serviço foi reconhecido como técnica altamente eficaz e adaptável para o *design* do processo do serviço, para a melhoria da qualidade, para a inovação no serviço e para uma mudança estratégica direcionada para os clientes. Esta técnica é diferente de qualquer outra ferramenta de mapeamento de processos, devido ao uso de três linhas: linha de interação; linha de visibilidade e linha de interação interna.

De acordo com o mesmo autor, a interação entre empregados e clientes é visível no espaço compreendido abaixo da linha de interação e acima da linha de visibilidade. Por baixo da linha de visibilidade e por cima da linha de interação interna ficam as ações que são feitas pelos empregados mas sem contacto do consumidor. Ou seja, uma característica única dos *blueprints* é a distinção que é feita entre os aspetos do serviço relacionados com os consumidores desse serviço e as atividades que o cliente não vê. (Chase *et al.*, 2007)

Para desenvolver um *blueprint* é necessário identificar todas as atividades chave que estão envolvidas na prestação e produção de serviços, clarificar a sequência e especificar as ligações entre essas atividades. Assim, os *blueprints* de serviços, clarificam as interações entre consumidores e *staff*. Como resultado, esta ferramenta pode facilitar a integração do marketing, das operações e a gestão de recursos humanos com a organização (Lovelock e Wright, 2002).

Os mesmos autores referem que os gestores identificam com frequência, ao analisar *blueprints*, potenciais pontos de falha no processo de prestação de serviço onde existe um risco significativo de problemas que podem pôr em causa a qualidade do serviço. O conhecimento destes pontos potenciais de falha permite aos gestores de *design* de processos evitarem a sua ocorrência ou implementarem estratégias de recuperação, caso seja necessário. Os *blueprint* podem também identificar partes do processo onde os consumidores geralmente têm que esperar. Assim, processos *standard*, podem ser desenvolvidos, para essas atividades que incluem tempo para completar as tarefas, tempo máximo entre tarefas e *scripts* para orientar as interações entre membros do *staff* e consumidores.

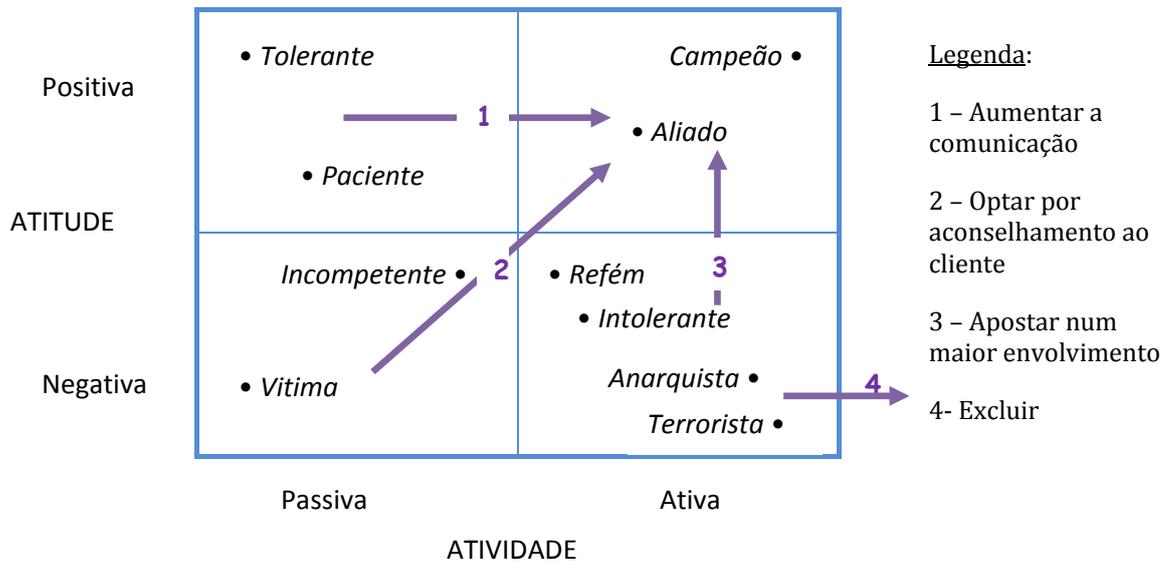
Não existe uma única “melhor” forma de preparar um *blueprint* de serviços, mas Lovelock e Wright (2002), recomendam que se adote uma abordagem consistente dentro de uma única organização. Referem que se utilize, por exemplo, a forma simplificada e adaptada proposta por Jane Kingman-Brundage da realização de um *blueprint*, tendo como componentes chave:

- 1) Definição de *standards* para cada atividade de *front-stage* (apenas alguns exemplos são realmente especificados aqui);
- 2) Evidência física e outra de atividades de *front-stage* (especificar para todos os passos);
- 3) Ações principais do consumidor (ilustradas através de figuras);
- 4) Linha de interação;
- 5) Ações de *front-stage* pelo pessoal que contacta o cliente;
- 6) Linha de visibilidade;
- 7) Ações de *backstage* pelo pessoal que contacta o cliente;
- 8) Processos de apoio, envolvendo pessoal de outros serviços;
- 9) Processos de apoio que envolvem tecnologia de informação.

Lido da esquerda para a direita, o *blueprint* prescreve a sequência das ações no processo do serviço ao longo do tempo.

### **3.3.4 Variedade de Clientes**

Para Johnston, *et al.* (2012), a nomenclatura utilizada para os diversos tipos de clientes é essencial para que os gestores de operações e seus colaboradores, compreendam a natureza do consumidor e o seu comportamento. Deste modo, estes identificaram dez tipos de clientes, classificados de acordo com a sua atitude e atividade perante as situações, os quais se salientam na [Figura 6](#).

**Figura 6** – Tipos de clientes e formas de criar aliados

**Fonte:** Johnston *et al.*, 2012, *Service Operations Management, Improving Service Delivery*

Ao analisar a [Figura 6](#), deduz-se que os clientes que as empresas preferem ter são os designados por Aliados e Campeões (quadrante superior direito). São clientes positivos, que não criam problemas e ainda, pelo facto de serem pró-ativos, ajudam na resolução de problemas. O Aliado é um cliente valioso que está disposto a ajudar, dando *feedback* para facilitar o serviço. Pode ainda tornar-se num cliente mais útil quando outros consumidores respeitam a sua opinião. O Campeão difere deste na medida em que dá apoio ao *staff* e ao serviço e ainda participa no processo.

De entre os restantes clientes existem os que não participam nos processos mas que também não causam atritos; têm uma atitude passiva perante os problemas (Tolerantes e Pacientes – quadrante superior esquerdo). No quadrante oposto (inferior esquerdo na [Figura 6](#)) aparecem os clientes que se queixam e têm uma atitude negativa. São mal criados ou não gostam das regras de funcionamento da organização prestadora de serviço (Reféns, Intolerantes, Anarquistas e Terroristas). Por fim, no quadrante inferior direito, surgem os clientes que têm uma atitude negativa e não fazem nada para tentar melhorar o serviço que vão receber. Estão confusos com o que desejam e, muitas vezes, dizem atrair a má sorte (Incompetentes e Vítimas).

Atendendo à necessidade de clientes Aliados por parte das organizações, estas desenvolveram mecanismos para transformarem alguns clientes em verdadeiros

“aliados”. Assim, como está explícito na Figura 6, os Tolerantes e Pacientes necessitam de comunicação por parte da empresa para serem ativamente participantes. Os Incompetentes e as Vítimas necessitam de aconselhamento para terem uma atitude mais pró-ativa e saberem realmente quais os serviços que querem para satisfazerem as suas necessidades. Por último, os Reféns e Intolerantes têm que se sentir mais envolvidos no processo de entrega do serviço para não terem uma atitude tão negativa. Quanto aos Anarquistas e Terroristas o melhor é não os ter como clientes.

### 3.4 Ferramentas de análise

Para resolução deste caso pedagógico iremos utilizar três ferramentas principais descritas na revisão bibliográfica. São elas: conceito de serviço; matriz variedade do processo/volume por unidade e *blueprint*.

Sumariamente, o conceito de serviço é essencial para se compreender a sua natureza. Deste modo os consumidores sabem o que vão adquirir, ou seja, o que estão a comprar e os colaboradores entendem o serviço que têm de prestar. Assim, este conceito irá ser utilizado segundo duas perspetivas: a do fornecedor de serviços e a do consumidor.

De acordo com Jonhston *et al.* (2012) o conceito do serviço deve conter: ideia geral, serviço prestado e serviço recebido. A ideia geral é, numa frase, explicar o conceito de serviço que a empresa pretende transmitir. O serviço prestado inclui o processo de serviço e os *outputs* que a operação criou, enquanto que o serviço recebido é a experiência que o consumidor tem.

Os serviços são fornecidos através de inúmeras operações que por sua vez têm vários processos. Assim, é essencial fazer uma classificação correta destes. Para isso vamos utilizar a matriz variedade do processo/volume por unidade. Esta utiliza dois parâmetros para classificar os processos: a variedade de tarefas a serem levadas a cabo por um conjunto de pessoas e processos e o volume de transações a ser executadas por período/unidade.

O *blueprint* é uma ferramenta utilizada para o mapeamento destes processos que constituem os serviços. Tem como objetivo facilitar a avaliação e o desenvolvimento de processos novos ou já existentes. Esta técnica de mapeamento é utilizada para dar o relevo ao processo de *design* dos serviços.

### 3.5 Plano de animação

Para a resolução deste caso pedagógico, alunos e professor devem seguir um conjunto de regras de modo a maximizar o resultado do seu trabalho.

Deste modo, devem ser formados grupos de 3 ou 4 pessoas, de acordo com a dimensão da turma. Estes, dentro da sala de aula, podem começar por dar uma primeira leitura no caso e realizarem um *brainstorming* sobre os pontos essenciais que identificarem com vista a familiarizarem com o tema, durante um período de aproximadamente 20 minutos.

Relativamente ao docente da cadeira, compete-lhe auxiliar os grupos, fornecendo referências e bibliografia adequada para facilitar a resolução do caso. Devem ainda ser abordados em aula os temas principais, sobre os quais recaem as questões. O docente pode orientar os grupos, levando-os na direção correta mas mantendo um acompanhamento à distância.

Posteriormente, a leitura das questões poderá suscitar a pesquisa de mais informação para além daquela que é disponibilizada. Depois de toda a pesquisa feita, os elementos do grupo deverão juntar-se novamente, fora da sala de aula, para trabalharem na resolução, o que pode demorar 2 a 3 horas.

Seguidamente, em data posterior, deverão elaborar uma apresentação do tipo *power-point* para servir de apoio à exposição teórica em aula da resolução das questões pedagógicas propostas. Para esta tarefa aconselha-se 3 a 4 horas.

Finalmente, na aula de apresentação cada grupo deverá escolher um porta-voz para expor à turma, durante um período de 15 minutos, as conclusões a que chegaram nas 5 questões abordadas. Depois de todos os grupos realizarem a sua apresentação, pelo período de 20 minutos devem ser discutidas as diferentes abordagens ao problema. Por fim, o docente deve fazer um pequeno sumário da matéria debatida, não ultrapassando os 30 minutos.

### 3.6 Questões de animações

#### Questão 1

A empresa *White Airways* tem um conceito de serviço muito específico. Identifique-o, usando os diferentes componentes do conceito do serviço, de acordo com a aproximação de Johnston *et al.* (2012). No caso do Xeiqe verificam-se diferentes serviços fornecidos e recebidos. Explícite-os na definição de serviço.

#### Questão 2

- a) A *White* possui uma panóplia de serviços base. Quais identifica?
- b) Na matriz volume por unidade/ variedade de processo onde se enquadram os serviços acima identificados? Justifique.
- c) Dos diferentes tipos de serviços da *White*, classifique-os em função do mercado a que se destinam (B2B ou B2C). Identifique os intermediários.

#### Questão 3

Elabore um *blueprint* genérico dos processos desde que o Xeiqe chegou ao aeroporto e foi recebido pela *White* até que o avião descolou. Faça um pequeno resumo.

#### Questão 4

Na companhia aérea, dentro de todos os processos encontram-se variadas atividades, agrupadas em 3 tipos: *runners*, *repeaters* e *strangers*. Caracterize cada um deles.

#### Questão 5

O Xeiqe Adbu é uma pessoa *sui generis*. Analisando a sua atuação ao longo do caso verifica-se alguma mudança de comportamento, como cliente de uma companhia aérea? Caracterize a tipologia de cliente que ele representa no início e no final da situação descrita, salientando a atuação da *White* para essa mudança. Elabore sobre a atuação da empresa para produzir a mudança ocorrida.

### 3.7 Proposta de Resolução

#### Questão 1

De acordo com a aproximação de Johnston et al. (2012), o conceito do serviço deve conter: ideia geral, serviço prestado e serviço recebido. A ideia geral é, numa frase, explicar o conceito de serviço que a empresa pretende transmitir. O serviço prestado inclui o processo de serviço e os *outputs* que a operação criou, enquanto que o serviço recebido é a experiência que o consumidor tem.

Para o caso concreto, temos como ideia geral: fornecer voos não regulares com segurança e qualidade.

Como conceito sumário de serviço para a *White Airways* pode ser definido: “fornecer , em tempo oportuno, soluções flexíveis, inovadoras e com elevados padrões de segurança e qualidade no âmbito do transporte aéreo não regular à escala global”.

O serviço fornecido/prestado é o que a empresa pretende proporcionar aos seus clientes. No caso do Xeiq, a White fornece-lhe um voo executivo com uma tripulação muito competente, um catering de elevada qualidade, tratamento personalizado, rede de serviço de apoio e um grande rigor e profissionalismo.

Em relação ao serviço recebido, que é o que Xeiq e sua comitiva percebem, a satisfação do Cliente é completa devido, a uma aeronave customizada, as vestes (Ihram) para a peregrinação, um buffet sumptuoso, uma máquina de sumos de fruta, transfer e limusina e como se pode verificar cumprimento do contrato para além do que foi acordado.

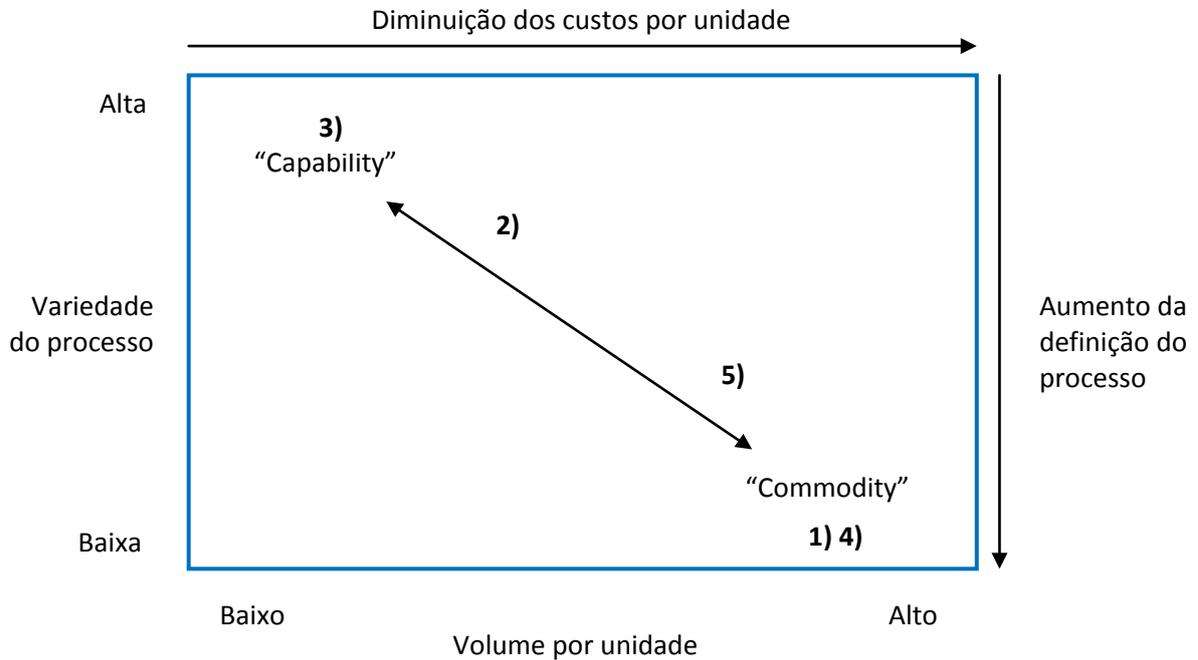
Questão 2

a) Os vários serviços que se identificam no caso são:

- 1- *charter*;
- 2- ACMI/Wet Lease;
- 3- aviação executiva;
- 4- *aircraft management* e
- 5- cruzeiros aéreos.

b) Na matriz seguinte estão posicionados os diferentes serviços, classificados de acordo com a variedade de processo e o volume por unidade.

**Figura 7** – Distribuição dos diferentes serviços pela matriz variedade/volume



Os voos *charter* (1) e o *aircraft management* (4) são considerados como *commodity* pois são constituídos por operações com um elevado volume, o que contribui para a diminuição dos custos por cada serviço prestado. A variedade do processo é baixa, não existindo a possibilidade de mudar as características do que é oferecido pela empresa.

No caso dos *charter*, o serviço consiste no aluguer do avião para passageiros e/ou cargas e está quase sempre associado a pacotes de “tudo incluído”, que incluem alojamento, voo e *transfer*. Assim, verifica-se que a variedade de processo é baixa, os serviços nos *charter* são sempre os mesmos, não sendo possível programar um voo especial para determinado cliente sem a parte do *transfer*, por exemplo.

Para o *aircraft management* a *White* só possui um avião. Mas ao realizar alguns serviços, tais como manutenção e comercialização de viagens, o volume de transações realizado por período e unidade é considerado elevado. A variedade de processo é baixa porque o conceito de serviço está muito bem definido e não existe possibilidade de diferenciar o que é oferecido pela empresa.

A *aviação executiva* (3) é considerado um serviço com processos *capability*, pois a empresa pretende fornecer um vasto leque de possibilidades aos seus clientes, não os restringindo a serviços pré-preparados. Temos deste modo uma diferenciação no serviço elevada. No que respeita ao volume de transações a serem feitas por período e por unidade é baixo, uma vez que são serviços caros e que exigem muitos recursos.

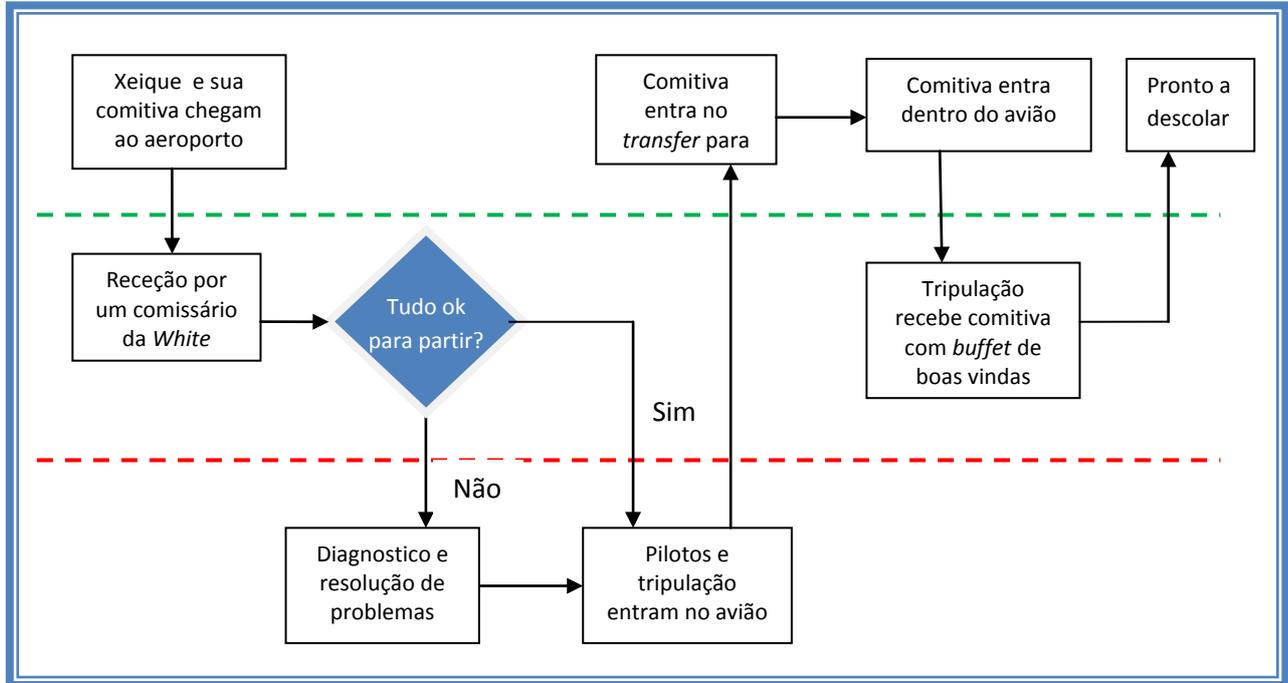
No tipo de serviço **ACMI/Wet Lease** identifica-se o ponto (2) no gráfico porque não se pode considerar um verdadeiro *capability*. Este facto deve-se à inexistência de tanta flexibilidade nos processos como na aviação executiva. No entanto verifica-se alguma variedade no processo. Os clientes quando contratam este serviço podem pedir certos ajustamentos a nível de *dressing* do avião e de rotas, por exemplo. Quanto ao volume por unidade de transações, este não é elevado, uma vez que eventuais ajustamentos aumentam o preço dos serviços fornecidos.

Por fim os **cruzeiros aéreos** (5), são processos mais próximos dos *commodity* mas não tanto como os *charter* e *aircraft management* uma vez que existe a possibilidade de fazer um certo ajustamento nos seus processos. Existe algum volume de transações por unidade, como planeamento dos locais de paragem, tempos de permanência em terra, preparação de alimentos, entre outros.

- c) Observando a diversidade de serviços atrás descritos, verificam-se dois diferentes tipos de relações da empresa *White* com os seus clientes, são estas: relações *Business to Business* (B2B) com os operadores turísticos, *brokers* e companhias aéreas e relações *Business to Consumer* (B2C) com os passageiros executivos.

Questão 3

**Figura 8** – *Blueprint* genérico dos processos para descolagem



Legenda:

- Linha da interação
- Linha da visibilidade

O *blueprint* é uma técnica de mapeamento de processos. Na figura 7 estão representadas as atividades que foram necessárias para o avião descolar enquanto o Xeique se preparava para usufruir do serviço que tinha contratado.

No momento em que o Xeique e sua comitiva chegaram ao aeroporto foram recebidos por um comissário da *White Airways*. De imediato, este comissário informou os pilotos que se reuniram na sala de briefing, para consultar as cartas meteorológicas e as cartas de navegação; foi ainda feita a consulta de NOTAM's (Notice for Air Men), o cálculo do combustível necessário e finalmente a verificação da aprovação do Plano de Voo.

Depois de os pilotos informarem as Operações de Terra foi possível abastecer o avião de combustível e de comida e acomodar a bagagem.

Com estas operações realizadas passou-se à fase seguinte, ou seja, a entrada dos pilotos e da tripulação no avião. Os pilotos verificaram a documentação do avião (seguros, registos diários de navegação, entre outros) e a tripulação verificou se o habitáculo estava de acordo com a solicitação do cliente.

Seguiu-se a informação à comitiva para se deslocar ao *transfer* que os iria levar ao avião enquanto da Torre de controlo se aguardavam instruções para partir.

Finalmente já no avião os clientes foram recebidos pela tripulação com um *buffet* de boas vindas até os pilotos receberem aval da Torre para descolar.

#### Questão 4

Na *White Airways*, assim como nas outras companhias aéreas, existem variados processos que são constituídos por várias atividades.

Estas atividades podem ser *runners*, como por exemplo o check-in, a acomodação de bagagem, os serviços de *catering* durante o voo, a manutenção do avião. Este tipo de atividades são *standard*, ocorrem com muita frequência, são previsíveis (ocorrem sempre do mesmo modo) e podem dar origem a operações eficientes se forem automatizadas e bem controladas.

Outra tipologia de atividades que surgem são as *repeaters*. Podemos considerar como *repeater* um atraso de um avião ou necessidade de o substituir e reclamações bem fundamentadas por parte dos clientes. Consideram-se atividades *standard*, mas mais complexas que as *runners* e que não acontecem nos processos com tanta frequência. Podem ser criadas quando ocorre um erro (exemplos anteriores). Estes tipos de atividades utilizam mais recursos que as *runners*, porque ao existirem em menor número não justificam processos automatizados.

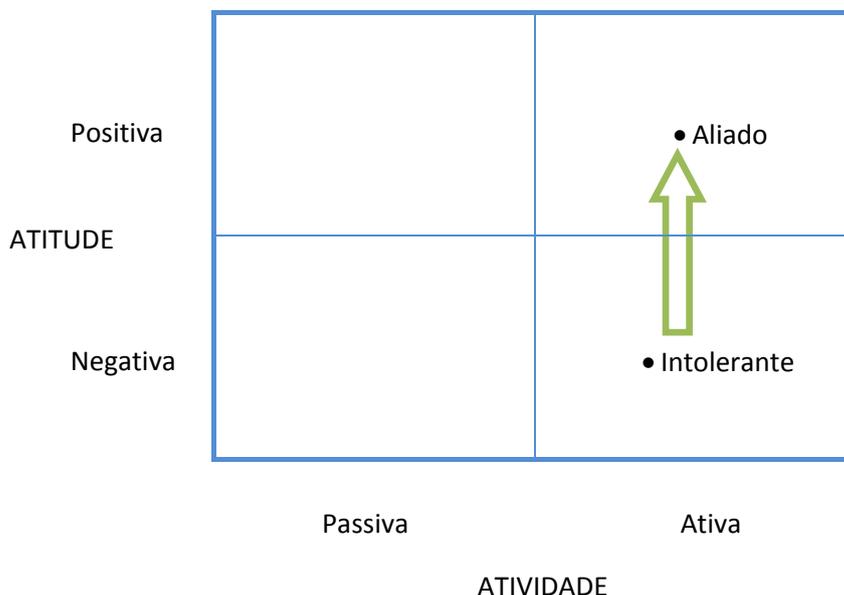
Por fim existem as *strangers*, atividades não *standard* associadas a um único projeto; é o que está retratado neste caso pedagógico, um voo VIP especial feito à medida do Xequie. Este voo leva uma massagista e marquesa de massagem, é um exemplo de atividade *stranger*, assim como uma máquina de sumos.

### Questão 5

Com base nos dados fornecidos, podemos afirmar que a atitude do protagonista se foi alterando ao longo do tempo até se tornar um cliente muito diferente do início do caso. Assim, o desagrado e a irritação manifestados pelo serviço prestado pelas duas últimas companhias aéreas onde viajou, levaram-no inclusivamente a colocar a hipótese de comprar um jato particular. Com base nas suas atitudes deduz-se que o Xei que é um cliente Intolerante, com uma atitude negativa, criticando os serviços prestados por anteriores companhias.

No decorrer do caso surgem dados que vão indicando uma mudança de comportamento: “o Xei que ficou agradavelmente surpreendido com a pontualidade”; “esboçou um sorriso quando percebeu que a *White* tinha conseguido as suas vestes”; “os alimentos para oferta estavam num perfeito estado de conservação à chegada”. Estas, são expressões que nos mostram a sua mudança de atitude. No fim do caso, é referido que “o Xei que não podia estar mais satisfeito com o serviço, recomenda a empresa aos amigos e ainda faz sugestões para outras áreas de negócio”. Assim se conclui que o Xei que passou a ser um cliente do tipo Aliado, mudando de atitude negativa para uma positiva (como podemos verificar na tabela).

**Figura 9** – Cliente Intolerante e Aliado



A companhia aérea referida no caso, teve uma grande influência na mudança de atitude do Xeique. Desde o momento em que a comitiva foi recebida no aeroporto, a diferença foi verificada.

Verificou-se que a White teve uma estratégia bem definida para conseguir satisfazer o Xeique: apostou num grande envolvimento com o cliente e desta forma é que o conseguiu mudar para Aliado.

Para se certificar de que nada faltava e que todas as informações eram fornecidas ao cliente, um comissário da empresa deslocou-se ao aeroporto para receber o Xeique.

A partida foi efetuada à hora certa e a única situação de desagrado do Xeique – o tipo de sumos - foi imediatamente resolvida. Inclusivamente, a meio da viagem, quando o cliente verifica que se esqueceu das suas roupas especiais para a peregrinação, a *White* consegue resolver o problema.

Quando aterraram, tudo estava de acordo com o contrato de prestação de serviços; o Xeique era um cliente satisfeito.

### 3.8 Slides de Resolução

**ISCTE Business School**  
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1 – Conceito de Serviço

Empresa	<i>White Airways</i>	
Ideia Geral	Fornecer voos não regulares com segurança e qualidade	
Conceito de serviço	Fornecer, em tempo oportuno, soluções flexíveis, inovadoras e com elevados padrões de segurança e qualidade no âmbito do transporte aéreo não regular à escala global	
Serviço fornecido	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ voo executivo</li> <li>▪ tripulação competente</li> <li>▪ alimentação de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tratamento personalizado</li> <li>▪ rede de serviços de apoio</li> <li>▪ rigor e profissionalismo</li> </ul>
Serviço recebido	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aeronave customizada ao cliente</li> <li>▪ <i>throm</i> para o Xeíque</li> <li>▪ buffet sumptuoso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ máquina de sumos</li> <li>▪ <i>transfer</i> e limusina</li> <li>▪ cumprimento do contrato, para além do clausulado</li> </ul>

1

**ISCTE Business School**  
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 2 - Serviços

a) Os diferentes serviços base oferecidos pela empresa *White* são:

- 1 - *charter*
- 2 - ACM/*Wet Lease*;
- 3 - aviação executiva;
- 4- *aircraft management* e
- 5- cruzetras aéreos.

b)

2

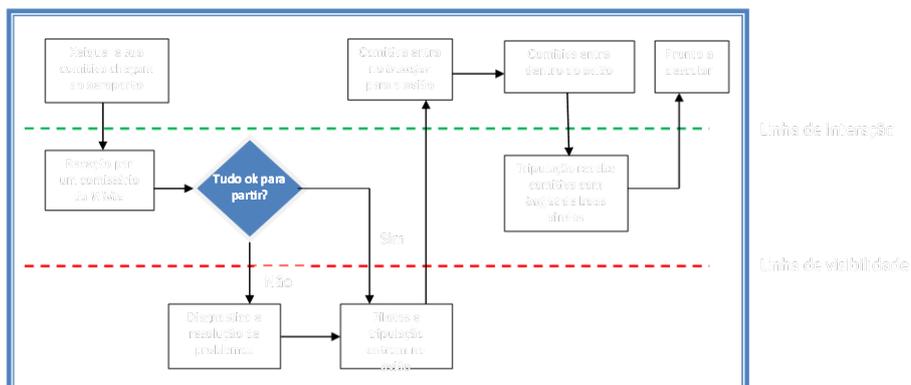
Questão 2 - Serviços



<b>Business to Business (B2B)</b>	<b>Business to Consumer (B2C)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ operadores turísticos</li> <li>▪ brokers</li> <li>▪ companhias aéreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ passageiros executivos</li> </ul>

5

Questão 3 – *blueprint* de processos



6

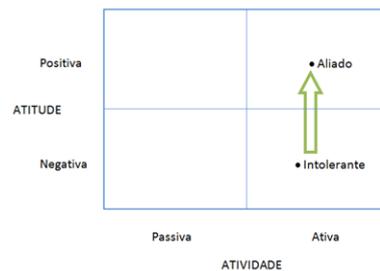
Questão 4 – Atividades nos processos

<i>runners</i>	<i>repeaters</i>	<i>strangers</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ check –in</li> <li>▪ acomodação de bagagem</li> <li>▪ catering</li> <li>▪ manutenção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ atraso ou avaria no avião</li> <li>▪ reclamação, que tem seguimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ voo VIP</li> <li>▪ marquesa de massagem</li> <li>▪ máquina de sumos</li> <li>▪ vestes</li> </ul>

10

Questão 5 – Tipo de cliente

<b>Intolerante</b>	<b>Aliado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desagradado com as outras companhias</li> <li>▪ possibilidade de comprar 1 jato</li> <li>▪ reclamações feitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bastante satisfeito</li> <li>▪ recomendar a empresa ao amigos</li> <li>▪ deixou a ideia de comprar 1 jato</li> </ul>



Mudança verificada é mérito da White que apostou num maior envolvimento com o cliente

11

### **3.9 Lições a retirar do presente caso para a Gestão**

Da realização deste caso pedagógico retira-se, sucintamente, um conjunto de consequências para a empresa em estudo.

A *White Airways* foi colocada perante um desafio de ter de satisfazer um cliente de elevado nível socioeconómico desiludido com as respostas dadas por outras companhias de aviação e que pretendia um determinado serviço com requisitos previamente definidos pelo cliente.

Assim, a empresa teria de mobilizar os meios humanos e materiais à sua disposição para ter sucesso na resposta que preparou para o Xequie. Exigia-se um perfeito conhecimento dos meios existentes e uma estratégia orientada para a resposta: rigor, competência e flexibilidade nas soluções oferecidas.

Resposta versátil, inovadora, mobilizando os recursos humanos e materiais ao alcance da empresa no sentido de os rentabilizar ao máximo, criando satisfação no cliente que, para além de se fidelizar na *White*, publicitará a experiência de satisfação e agrado que obteve, contribuindo para reforçar o prestígio da marca e do serviço prestado.

Acresce referir a mais valia obtida no estudo da nomenclatura envolvida no conceito de serviço, bem como os processos subjacentes à gestão de operações nos serviços.

## 4. Bibliografia

### *Monografias (livros) e artigos científicos :*

- Aguiar, A. & Martins, M. 2004. O crescimento da produtividade da indústria portuguesa no século XX. *CEMPRE, Universidade do Porto*
- Almeida, C. & Costa, C. 2012. A operação das companhias aéreas de baixo custo na Europa. O caso da Ryanair. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, nº 17/18, pp. 387-402
- Amador, J. & Cabral, S. 2009. O comércio internacional de serviços na economia portuguesa. *Boletim Económico, Banco de Portugal*
- Boden, M. & Miles, I. 2000. *Services and the knowledge-based economy*, Series Editor: John de la Mothe
- Chase, R.; Jacobs, R. & Aquilano, N. 2007. *Operations management for competitive advantage with global cases*, 11<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill International
- Danenport, T. H. 1993. *Process innovation reengineering work through technology*, Harvard Business School Press
- Fitzsimmons, J & Fitzsimmons, M. 2004. *Service management: Operations, strategy and information technology*, McGraw-Hill Companies.
- Franke, M. 2004. Competition between network carriers and low-cost carriers – retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency? *Journal of Air Transport Management*, vol.10, pp. 15-21
- Gemmel, P.; Looy, B. V.; Dierdonck, R. V. 2013. *Service management, an integrated approach*, 3<sup>th</sup> Edition, Pearson Education Limited
- Grönroos, C. 2001. *Service management and marketing, a customer relationship management approach*, 2<sup>nd</sup> Edition, Wiley
- Johnston, R. & Clark, G. 2005. *Service operations management: Improving service delivery*, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall
- Johnston, R.; Clark, G. & Shulver, M. 2012. *Service operations management: Improving service delivery*, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall
- Kasper, H.; Helsdingen, P. V. & Vries, W. 2000. *Service marketing management, an international perspective*, Wiley

- Krajewski, L. J. & Ritzman, L. P. 2002. *Operation management strategy and analysis*, 6<sup>th</sup> Edition, International Edition
- Lisboa, J. V. & Gomes, C. F. 2006. *Gestão de operações*, Vida Económica
- Lovelock, C. & Wright, L. 2002. *Principles of service marketing and management*, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall
- Nicolau, I. 2000. O crescimento dos serviços nas economias modernas, *Economia Global e Gestão* 1-2, 29-50
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A. & Berry, Leonard L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol.49 (Fall), 41-50
- Samuelson, P. & Nordhaus, W. 1999. *Economia*, McGraw-Hill de Portugal
- Sasser, E.; Olsen, R. & Wyckoff, D. 1978. *Management of service operations: Text and cases*. Boston: Allyn & Bacon.
- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. & Betts, A. 2006. *Operations and process management, principles and practice for strategic impact*, Prentice Hall
- Tiernan, S.; Rhoades, D.L & Waguespack Jr, B. 2008. *Airline service quality: exploratory analysis of consumer perception and operational performance in the USA and EU*, *Managing service quality*, vol. 18, pp.212-224

### ***Referencias não publicadas retiradas da internet***

- <http://www.oecd.org/dataoecd/54/1/40302909.pdf>  
The contribution of services to development and the role of trade liberalisation and regulation, Global Forum on International Investment VII, 27-28 Março 2008
- [http://www.flywhite.eu/doc/Apresentacao\\_white.pdf](http://www.flywhite.eu/doc/Apresentacao_white.pdf)  
Apresentação da empresa White Airways, 2011
- <http://www.tutor2u.net/>  
Riley, G. 2003. Economics Case Study: The European Airline Market, Tutor2u
- [http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/abm\\_report\\_2008.pdf](http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf)  
Analyses of the European air transport market: Airline Business Models, 2008
- <http://www.bigonline.pt/pdf/notassectoriais/An%C3%A1lise%20Sectorial%20-%20Companhias%20A%C3%A9reas.pdf>  
Medeiros, M. 2013. Análise setorial: companhias aéreas. Banco Big Research

- [http://www.inac.pt/SiteCollectionDocuments/Publicacoes/estudos/DESEMPENHO\\_EF\\_07\\_11\\_V2.pdf](http://www.inac.pt/SiteCollectionDocuments/Publicacoes/estudos/DESEMPENHO_EF_07_11_V2.pdf)

Instituto Nacional de Aviação Civil, I.P. 2012. Desempenho Económico-Financeiro das Companhias Aéreas Nacionais [2007-2011]

- <http://www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2013-en.pdf>

International Air Transport Association. Annual Review 2013

- [http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDoQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt\\_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook\\_parentBoui%3D127621581%26att\\_display%3Dn%26att\\_download%3Dy&ei=VxvZUtCYJ8me7AbOo4CwAw&usg=AFQjCNGFelpIN4ni1iY0S3XwH0-EUCcwww&sig2=3RR5i34WB0\\_xDO7aZL89OA&bvm=bv.59568121,d.ZGU](http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDoQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D127621581%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&ei=VxvZUtCYJ8me7AbOo4CwAw&usg=AFQjCNGFelpIN4ni1iY0S3XwH0-EUCcwww&sig2=3RR5i34WB0_xDO7aZL89OA&bvm=bv.59568121,d.ZGU)

INE. 2011. Estatísticas dos Transportes 2010

### *Sites*

- [http://www.flywhite.eu/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.flywhite.eu/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)
- <http://www.pordata.pt/>
- <http://www.bportugal.pt/>
- <http://www.platts.com/commodity/oil>
- <http://www.aeronauta.com/airlines.html>
- <http://www.iata.org/publications/Pages/index.aspx>
- [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_base\\_dados](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados)
- <http://www.inac.pt/vPT/>

## 5. Anexo

Atos administrativos sobre a empresa *Yes*, retirados de Diários da República

**Despacho n.º 12 816/2000 (2.ª série).** - A sociedade YES – Linhas Aéreas Charters, S.A., com sede no Edifício Concórdia, 197, 4.º, F, concelho de Loures, Portela, requereu uma licença de transporte aéreo, o que se enquadra no respetivo objeto social. Tendo a referida sociedade satisfeito todos os requisitos exigíveis para o efeito e verificando-se os demais pressupostos legais:

Assim, ao abrigo do disposto no Regulamento CEE n.º 2407/92, de 23 de Julho, determino:

1 - À sociedade YES - Linhas Aéreas Charters, S. A., é concedida a licença de exploração para o exercício da atividade de transporte aéreo, nos seguintes termos:

a) Quanto ao tipo de exploração - transporte aéreo não regular de passageiros e carga;

b) Quanto à área geográfica - cumprimento integral das áreas definidas no certificado de operador aéreo;

c) Quanto ao equipamento - uma aeronave com peso máximo à decolagem não superior a 232t e capacidade de transporte até 315 passageiros;

d) A presente licença é revista ao fim de um ano.

2 - O exercício dos direitos conferidos nesta licença está permanentemente dependente da posse de um certificado de operador aéreo válido por parte do seu titular.

3 - Pela concessão da presente licença são devidas taxas a que houver lugar, de acordo com a parte I da tabela anexa à Portaria n.º 606/91, de 4 de julho.

1 de Junho de 2000. - O Secretário de Estado dos Transportes, *António Guilhermino Rodrigues*.

*N.º 142, 21 de Junho de 2000 DIÁRIO DA REPÚBLICA, III SÉRIE*

### **YES . LINHAS AÉREAS CHARTER, S. A.**

Conservatória do Registo Comercial de Loures. Matrícula n.º 16 370; identificação de pessoa coletiva n.º 504869213; inscrição n.º 2; número e data da apresentação: 2/20000522.

Certifico que, por escritura de 10 de Maio de 2000, exarada a fl. 21, do livro n.º 273-C, do 17.º Cartório Notarial de Lisboa, foi aumentado o capital de 50 000 000\$ para 500 000 000\$, tendo sido alterado o artigo 3.º do contrato, que passa a ter a seguinte redação:

#### **ARTIGO 3.º**

O capital social é de 500 000 000\$, realizado integralmente em dinheiro e integralmente subscrito, representado por 500 000 ações, com o valor nominal de 1000\$ cada uma.

O texto completo do contrato, na sua redação atualizada ficou depositado na pasta respetiva.

Está conforme o original.

23 de Maio de 2000. . O Primeiro-Ajudante, *João Artur Salgueira Vaz*

N.º 32, 7 de Fevereiro de 2002 *DIÁRIO DA REPÚBLICA*, III SÉRIE

**YES . LINHAS AÉREAS CHARTER, S. A.**

Conservatória do Registo Comercial de Loures. Matrícula n.º 16 370; identificação de pessoa coletiva n.º 504869213; averbamento n.º 1 à inscrição n.º 1, averbamento n.º 2 à inscrição n.º 1, inscrição n.º 3, inscrição n.º 4 e inscrição n.º 5; averbamento n.º 1 à inscrição n.º 3; números e data das apresentações: 9 e 14/011026.

Certifico que foram efetuados os seguintes atos de registo:

Averbamento n.º 1 à inscrição n.º 1, apresentação n.º 9/011026.

Facto: Cessação de funções de presidente do conselho de administração, de José Augusto Heitor da Fonseca.

Causa: Renúncia.

Data: 24 de Agosto de 2000.

Inscrição n.º 3 à apresentação n.º 10/011026.

Facto: Nomeação do presidente do conselho de administração, de José Ernesto da Costa Queiroz, viúvo, Rua Carolina Michaelis de Vasconcelos, 28, 7.º direito, Lisboa.

Data da deliberação: 30 de Agosto de 2000.

Averbamento n.º 1 à inscrição n.º 3, apresentação n.º 11/011026. . Facto: Cessação de funções de presidente do conselho de administração, de José Ernesto da Costa Queros.

Causa: Renúncia.

Data: 7 de Junho de 2001.

Inscrição n.º 4 à apresentação n.º 12/011026. . Nomeação do presidente do conselho de administração, de Manoel José Fontes Torres, casado, Rua Ricardo Espírito Santo Silva, 329, Cascais.

Data da deliberação: 6 de Julho de 2001.

Averbamento n.º 2 à inscrição n.º 1, apresentação n.º 13/011026.

Facto: cessação de funções de administrador, de João Herberto Medeiros Norte.

Causa: Renúncia.

Data: 30 de Junho de 2001.

Inscrição n.º 5 à apresentação n.º 14/011026. . Facto: Nomeação de vogal do conselho de administração, de Jorge Manuel de Oliveira Flor Abrantes, divorciado, Rua Cidade de Quelimane, 6, 2.º esquerdo, Lisboa.

Data da deliberação: 11 de Julho de 2001.

Esta certidão está conforme o original.

14 de Novembro de 2001. O Primeiro-Ajudante, *João Artur Salgueira Vaz*.

**Despacho n.º 9651/2002 (2.a série).** — A sociedade YES — Linhas Aéreas Charters, S. A., com sede no Edifício Concórdia, 197, 4.o, F, concelho de Loures, Portela, é titular de uma licença de transporte aéreo concedida pelo despacho n.º 12 816/2000 (2.a série), de 23 de Junho.

Tendo a referida sociedade requerido uma alteração de licença, por aumento de frota, e satisfeito todos os requisitos exigíveis para o efeito e verificando-se os demais pressupostos legais:

Assim, ao abrigo do disposto no Regulamento CEE n.º 2407/92, de 23 de Julho, e do Decreto-Lei n.º 19/82, de 28 de Janeiro, determino:

1 — São alteradas as alíneas *c)* e *d)* da licença de transporte aéreo concedida à sociedade YES — Linhas Aéreas Charters, S. A., as quais passam a ter a seguinte redação:

«*a)* Quanto ao equipamento: Duas aeronaves com peso máximo à descolagem não superior a 232 t e capacidade de transporte até 315 passageiros;

*d)* A presente licença é revista ao fim de seis meses.»

2 — O exercício dos direitos conferidos nesta licença está permanentemente dependente da posse de um certificado de operador aéreo válido por parte do seu titular.

3 — Pela alteração da presente licença são devidas taxas a que houver lugar, de acordo com a parte I da tabela em anexo à Portaria n.º 606/91, de 4 de Julho.

7 de Março de 2002. — O Secretário de Estado Adjunto e dos Transportes, *Rui António Ferreira Cunha*.

*N.º 162, 16 de Julho de 2002 DIÁRIO DA REPÚBLICA, III SÉRIE*

#### **YES . LINHAS AÉREAS CHARTER, S. A.**

Conservatória do Registo Comercial de Loures. Matrícula n.º 16 370; identificação de pessoa coletiva n.º 504869213; inscrição n.º 6; número e data da apresentação: /20020124.

Certifico que, em relação à sociedade em epígrafe, por escritura de 28 de Dezembro de 2001, exarada de fl. 86 a fl. 88 do livro n.º 205-L do 17.º Cartório Notarial de Lisboa, foi aumentado o capital social de 500 000 000\$ para 501 205 000\$, redenominado em 2 500 000 euros, e foi alterado parcialmente o contrato social quanto ao artigo 3.º, o qual passa a ter a redação seguinte:

##### **ARTIGO 3.º**

O capital da sociedade é de 2 500 000 euros, está totalmente realizado pelos valores integrantes do património da sociedade e é representado por 500 000 ações com o valor nominal de 5 euros cada uma.

O texto completo do contrato, na sua redação atualizada, ficou depositado na pasta respetiva.

Está conforme o original.

24 de Abril de 2002. . A Escriutária Superior, *Fernanda Maria Oliveira Rosa Varela*.

*N.º 222, 25 de Setembro de 2002 DIÁRIO DA REPÚBLICA , III SÉRIE*

#### **YES . LINHAS AÉREAS CHARTER, S. A.**

Conservatória do Registo Comercial de Loures. Matrícula n.º 16 370; identificação de pessoa coletiva n.º 504869213; inscrição n.º 7; número e data da apresentação: 1/20020403.

Certifico que, por escritura de 26 de Fevereiro de 2002, exarada a fl. 66 v.º do livro n.º 280-C do 17.º Cartório Notarial de Lisboa, foi efetuado o seguinte ato de registo:

Aumentado o capital de 2 500 000 euros para 5 000 000 de euros, tendo sido alterado o artigo 3.º do contrato social, que passa a ter a seguinte redação:

**ARTIGO 3.º**

O capital da sociedade é de 5 000 000 de euros, está totalmente realizado pelos valores integrantes do património da sociedade, e é representado por 1 000 000 de ações, com o valor nominal de 5 euros cada uma.

O texto completo do contrato, na sua redação atualizada, ficou depositado na pasta respetiva.

Esta certidão está conforme o original.

17 de Julho de 2002. . O Primeiro-Ajudante, *João Artur Salgueira Vaz*.

*N.º 3, 5 de Janeiro de 2005 DIÁRIO DA REPÚBLICA, III SÉRIE*

**YES . LINHAS AÉREAS CHARTER, S. A.**

Conservatória do Registo Comercial de Loures. Matrícula n.º 16 370; identificação de pessoa coletiva n.º 504869213; inscrição n.º 10; número e data da apresentação: 1/20040917.

Certifico que, por escritura de 12 de Julho de 2004, exarada a fl. 137 do livro n.º 373-M do 21.º Cartório Notarial de Lisboa, foi reforçado o capital da sociedade com 7 000 000 de euros em dinheiro, com a emissão de 1 400 000 ações, pelo que passa para 12 000 000 de euros, tendo sido alterado o artigo 3.º do contrato, que passa a ter a seguinte redação:

**ARTIGO 3.º**

O capital social é de 12 000 000 de euros, está totalmente subscrito e realizado pelos valores integrantes do património da sociedade e é representado por 2 400 000 ações com o valor nominal de 5 euros cada.

Está conforme o original.

O texto atualizado do contrato está arquivado na pasta respetiva.

6 de Outubro de 2004. . A Segunda-Ajudante, *Eugénia Maria da Silva Miguéis de Andrade Cardoso Gonçalves*.

*N.º 195, 11 de Outubro de 2005 DIÁRIO DA REPÚBLICA, III SÉRIE*

**YES — LINHAS AÉREAS CHARTER, S. A.**

Conservatória do Registo Comercial de Loures. Matrícula n.º 16 370; identificação de pessoa coletiva n.º P 504869213; inscrição n.º 13; número e data da apresentação: 04/20050617.

Certifico que, por escritura de 22 de Abril de 2005, exarada a fl. 83 do livro n.º 398-M do 21.º Cartório Notarial de Lisboa foi reduzido o capital da sociedade em €5 004 400 pelo que passou para €2 600 000 tendo sido alterado o artigo 3.º do contrato que passa a ter a seguinte redação:

**ARTIGO 3.º**

O capital social é de dois milhões e seiscentos mil euros, está totalmente subscrito e realizado pelos valores integrantes do património da sociedade e é representado por quinhentas e vinte mil ações, com o valor nominal de cinco euros cada uma.

Está conforme o original.

31 de Maio de 2005. — A Segunda-Ajudante, *Eugénia Maria da Silva Migueis de Andrade Cardoso Gonçalves*

**Despacho n.º 25 810/2005 (2.ª série).** - A empresa Yes - Linhas Aéreas Charter, S. A., com sede no Edifício da Concórdia, 197, 4.º, F, freguesia da Portela, em Lisboa, é titular de uma licença de transporte aéreo que lhe foi concedida pelo despacho n.º 12 816/2000 (2.ª série), de 1 de Junho, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 143, de 23 de Junho de 2000, e alterada pelo despacho n.º 9651/2002 (2.ª série), publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 108, de 10 de Maio de 2002.

Tendo a empresa supra-identificada comunicado ao Instituto Nacional de Aviação Civil que procedeu à alteração da sua denominação social, adotando a firma White - Airways, S. A., conforme certidões da escritura notarial e do registo comercial entregues neste Instituto, determino a republicação da referida licença, em conformidade com a alteração estatutária operada, nos seguintes termos:

1 - A empresa White - Airways, S. A., é titular de uma licença de transporte aéreo com o seguinte teor:

- a) Quanto ao tipo de exploração: transporte aéreo não regular de passageiros e carga;
- b) Quanto à área geográfica: cumprimento estrito das áreas definidas no certificado de operador aéreo;
- c) Quanto ao equipamento: duas aeronaves com peso máximo à descolagem não superior a 232 t e capacidade de transporte até 315 passageiros.

2 - O exercício dos direitos conferidos pela presente licença está, permanentemente, dependente da posse de um certificado de operador aéreo válido.

23 de Novembro de 2005. - O Presidente do Conselho de Administração, *Luís Fonseca de Almeida*.

*Nº 11, 16 de Janeiro de 2006 DIÁRIO DA REPÚBLICA, III SÉRIE*

**YES — LINHAS AÉREAS CHARTER, S. A.**

Conservatória do Registo Comercial de Loures. Matrícula n.º 16 370; identificação de pessoa coletiva n.º 504869213; inscrição n.º 12; número e data da apresentação: 02/20050516.

Certifico que foi efetuado o seguinte ato de registo:

Facto: nomeação de administradores:

Administradores: Luís da Gama Mor, casado, Alameda da Guia, 6, 8.º, direito, Edifício Cascais, e Gil Pedro Boulton Pimentel Trigo, casado, Avenida de Miguel Bombarda, lote 4, 3.º, direito, Santo Amaro de Oeiras (administrador-delegado).

Data da deliberação: 28 de Janeiro de 2005.

Está conforme o original.

9 de Setembro de 2005. — A Primeira-Ajudante, *Maria Emília Eusébio Sequeira Gonçalves*.

Nº 32, 14 de Fevereiro de 2006 *DIÁRIO DA REPÚBLICA*, III SÉRIE

**WHITE AIRWAYS, S. A. (anteriormente denominada YES — LINHAS AÉREAS CHARTER, S. A.)**

Conservatória do Registo Comercial de Loures. Matrícula n.º 16 370; identificação de pessoa coletiva n.º P 504869213; inscrição n.º 14; número e data da apresentação: 11/20050922.

Certifico que, por escritura de 15 de Setembro de 2005, exarada a fl. 68 do livro n.º 7, do Cartório Notarial de Luíza Maria de Carvalho Vieira, foi alterado parcialmente o contrato no que diz respeito aos n.os 1 e 2 do artigo 1.º, que passam a ter a seguinte redação:

**ARTIGO 1.º**

**Denominação e sede**

1 — A sociedade adota a denominação *White Airways, S. A.*, e rege-se pelos presentes estatutos e pela legislação aplicável às sociedades comerciais em geral e às sociedades anónimas em especial.

2 — A sociedade pode ser, também, abreviadamente identificada por *White*.

3 — (Mantém-se.)

Está conforme o original.

4 de Outubro de 2005. — A Segunda-Ajudante, Eugénia Maria da Silva Miguéis de Andrade Cardoso Gonçalves.

**Despacho n.º 4203/2013**

A *WHITE - Airways, S. A.*, com sede na Rua Henrique Callado, n.º 4, Piso 2, Edifício Orange, Leião, 2740-303 Porto Salvo, é titular de uma Licença de Transporte Aéreo que lhe foi concedida pelo Despacho n.º 12816/2000 (2.ª série), de 1 de junho, publicado no Diário da República, n.º 143, de 23 de junho de 2000, tendo a última alteração sido efetuada pelo Despacho n.º 27856/2009, de 30 de novembro, publicado no D.R., 2.ª série, n.º 252, de 31 de dezembro de 2009.

Tendo a referida empresa requerido a alteração da licença e, estando cumpridos todos os requisitos exigíveis para o efeito, determino, ao abrigo do Regulamento (CE) n.º 1008/2008, de 24 de setembro e do Decreto-Lei n.º 19/82, de 28 de janeiro, e no uso das competências delegadas pelo Conselho

Diretivo do INAC, I. P., o seguinte:

1 - É alterada a alínea c) da Licença de Transporte Aéreo da empresa *WHITE - Airways, S. A.*, que passa a ter a seguinte redação:

1 aeronave de peso máximo à descolagem não superior a 350.000 kg e capacidade de transporte até 275 passageiros;

2 aeronaves de peso máximo à descolagem não superior a 157.000 kg e capacidade de transporte até 275 passageiros;

4 aeronaves de peso máximo à descolagem não superior a 80.000 kg e capacidade de transporte até 185 passageiros.

2 - Pela alteração da Licença são devidas taxas, de acordo com o estabelecido na Parte I da Tabela anexa à Portaria n.º 606/91, de 4 de julho.

3 - É republicado, em anexo, o texto integral da licença, tal como resulta das referidas alterações.

12 de março de 2013. - O Vogal do Conselho Diretivo, *Paulo de Andrade*.