

**Faculdade Damas da Instrução Cristã - FADIC  
Curso de Bacharelado em Administração**

**Manuel Lira**

**PROJETO DA TAM DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA HUB NO NORDESTE:  
UMA REFLEXÃO DO MOMENTO**

Recife  
2015

**Manuel Lira**

**PROJETO DA TAM DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA HUB NO NORDESTE:  
UMA REFLEXÃO DO MOMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso em forma de Artigo apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Catarina Rosa e Silva de Albuquerque.

Recife  
2015

**Lira, Manuel**

**Projeto da TAM de implementação de uma HUB no Nordeste: uma reflexão do momento. / Manuel Lira: O Autor, 2016.**

**31 f.; il.**

**Orientador (a): Profa. Ms. Catarina Rosa e Silva de Albuquerque  
Monografia (graduação) – Faculdade Damas da Instrução Cristã.  
Trabalho de conclusão de curso, 2016.**

**Inclui bibliografia.**

**1. Administração. 2. Análise SWOT. 3. HUB. 4. TAM. I. Título**

**658 CDU (2.ed.)  
658 CDD (22.ed.)**

**Faculdade Damas  
TCC 2016-403**

Manuel Lira

**PROJETO DA TAM DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA HUB NO NORDESTE: UMA  
REFLEXÃO DO MOMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso em  
forma de Artigo apresentado à  
Faculdade Damas da Instrução Cristã  
como requisito para a obtenção do  
título de bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2015      Nota: \_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )

Banca examinadora:

---

Profa. Catarina Rosa e Silva de Albuquerque (orientadora)

---

Profa. Cecília Melo Dias

---

Profa. Cristiany Morais

# Projeto da TAM de implementação de uma HUB no Nordeste: Uma reflexão do momento

LIRA, Manuel<sup>1</sup>

Graduando em Administração – FADIC

## Resumo

O artigo tem como objetivo tecer uma reflexão, por meio de uma análise SWOT, acerca do projeto da companhia aérea brasileira TAM de implantar uma base HUB no Nordeste, como fora anunciado no início do ano de 2015. Uma base HUB é um aeroporto utilizado pelas empresas aéreas como ponto de conexão para destinos de baixa demanda, onde passageiros ou cargas viajam de vários lugares para esse centro para dele seguirem a um destino comum. Sendo avaliado por meio de uma análise SWOT, será possível descrever quais pontos fortes e fracos a empresa tem âmbito interno e quais oportunidades e ameaças à empresa pode sofrer a partir das influências externas. O artigo foi desenvolvido por meio de pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos, revistas e sites especializados. Concluiu-se que mesmo diante das vantagens e oportunidades que a empresa irá dispor com o novo empreendimento, há também riscos e ameaças, provindos do momento atual que o país e o mercado da aviação vivem, levando a pensar se este novo empreendimento da TAM vem mesmo em um momento oportuno.

**Palavras-chave:** TAM. HUB. Análise SWOT. Nordeste

## Abstract

The article aims to make a reflection, through a SWOT analysis about the Brazilian airline TAM project to deploy a hub base in the Northeast, as announced in the beginning of 2015. The HUB base is an airport used by airlines as connecting point for low-demand destinations, where passengers or cargo traveling by several places to this center for him to follow a common destiny. Being evaluated by means of a SWOT analysis, you can describe what strengths and weaknesses of the company has internally and what opportunities and threats the company may suffer from external influences. The product was developed through literature searches in books, scientific articles, magazines and specialized websites. It was concluded that even in the face of the advantages and opportunities that the company will have with the new venture, there are risks and threats stemmed from the moment that the country and the aviation

---

<sup>1</sup> Graduando do curso de Administração – Faculdade Damas Da Instrução Cristã – FADIC/PE – [manuelvictor\\_13@hotmail.com](mailto:manuelvictor_13@hotmail.com)

market live, leading to wonder if this new venture TAM comes even at an opportune time.

**Key-words:** TAM. HUB. SWOT analysis. Northeast

## 1. Introdução

Atualmente, o mercado de transporte aéreo passa por constantes mudanças. Um novo programa de governo fora criado com a intenção de modernizar as infraestruturas de transporte do país, por meio da concessão dessas à iniciativa privada. Denominado de Programa de investimentos em logística (PIL), a iniciativa do governo já concedeu a empresas privadas três dos maiores aeroportos do país, gerando expectativa de crescimento no setor. São eles: Guarulhos (Concessionária do Aeroporto Internacional de Guarulhos S.A), Galeão (Consórcio Aeroportos do Futuro) e Brasília (Consórcio Inframérica Aeroportos).

O benefício tem impacto direto nas companhias aéreas brasileiras, que também apresentam bons planos de expansão. No cenário atual, há quatro grandes companhias aéreas nacionais, economicamente estáveis, e com bons planos de crescimento, quais sejam GOL, TAM, Azul e Avianca.

Segundo estimativas de mercado (BOUÇAS, 2015), a líder hoje é a TAM, que detém cerca de 38% de participação do mercado, tendo a GOL logo em seguida com 35%. As outras duas grandes companhias são Azul e Avianca, com 17% e 9% respectivamente. A GOL e a Avianca são as empresas com maiores taxas de crescimento, com 5,6% e 2,9% nesta ordem. A TAM apresentou retração de 0,2% e a Azul teve queda de 2,5%. A Avianca, a GOL e a TAM tiveram um aumento na oferta de voos de 7,8%, 3,5% e 3,1%, respectivamente, enquanto a Azul, reduziu para 3,4%.

A Azul e a TAM são as empresas que devem ter mais novidades no futuro. Em meados de junho de 2015, o consórcio liderado por David Neeleman, presidente e fundador da Azul Linhas Aéreas, venceu o processo de privatização da companhia portuguesa TAP, com aquisição de 61% das ações da empresa. O presidente da empresa já declarou sua intenção de integrar as operações das duas empresas. Com isso, podem-se esperar novas rotas para América do Sul e Europa provindas da empresa portuguesa, fazendo a Azul entrar de vez na concorrência pela demanda para destinos internacionais, hoje liderado no Brasil pela TAM.

A TAM, que há 5 anos oficializou sua fusão com a chilena LAN, devendo operar sob a marca LATAM Airlines no ano de 2016, anunciou que a investirá na aviação regional a partir de 2014. Novas bases<sup>2</sup> já foram abertas: em Bauru (SP), São José Dos Campos (SP), Jaguaruna (SC) e Juazeiro do Norte (CE).

Contudo, o maior projeto da empresa ainda está por vir. No início de 2015, a empresa declarou sua intenção de implantar um novo centro de distribuição de voos no Nordeste (DRUMMOND, 2015). Este centro de distribuição, denominado de *HUB*, é definido por Lohmann (2008) e Siqueira (2011) como um aeroporto utilizado pelas companhias aéreas como ponto de conexão para destinos de baixa demanda, onde passageiros ou cargas viajam de vários lugares para esse centro, sendo rearranjados de modo otimizado para, então, seguirem para um destino comum.

Para esta empreitada, a TAM está avaliando a viabilidade de implementação da *HUB* em três cidades potenciais, são elas: Natal (RN), Fortaleza (CE) e Recife (PE). Por sua vez, cada cidade elencada envida esforços para chamar a atenção da TAM para que seja selecionada. O projeto, que deve consumir cerca de 40% dos investimentos da empresa nos anos de 2015 e 2016, é o tema do artigo questão.

A *HUB*, no Nordeste, deve ter uma oferta adicional de, ao menos, 14 voos diários para a Europa e 46 para América do Sul. Devido à aproximação do Nordeste com o continente Europeu, se comparado com eixo São Paulo-Rio-Brasília, pode-se esperar a redução no tempo de viagem, sem contar com a possibilidade de atrair novas empresas, gerar uma série de novos empregos e aumentar fluxo turístico (ANDRADE, 2015; DRUMMOND, 2015). Outro ponto importante é que as principais *HUBs* da empresa se encontram saturadas em sua capacidade e o projeto pode se materializar como uma possibilidade de melhor adequar a malha aérea (McKINSEY & COMPANY, 2010).

Em contrapartida, o projeto surge em um momento pouco favorável. A crise econômica que o país vive pode encarecer as obras em virtude da desvalorização da moeda, além de poder apresentar um retorno abaixo do esperado com a redução da demanda por viagens aéreas.

Estima-se que este movimento de mercado pode beneficiar a TAM estrategicamente, possibilitando novas oportunidades de melhorar o desempenho da empresa e também de gerar novos diferenciais competitivos frente à concorrência, como tornar a empresa mais atrativa para o mercado estrangeiro e melhor distribuir a malha aérea pelo país.

---

<sup>2</sup> Bases aéreas: Cidades que as companhias aéreas tem suas operações em funcionamento.

Porém, também se percebem ameaças externas que podem prejudicar o andamento do projeto, além de poder gerar alguns pontos fracos frente à concorrência, como a queda da demanda por viagens aéreas e o possível encarecimento das obras esperadas.

Sendo assim, este artigo tem como finalidade destacar, à luz do modelo SWOT de análise, essas novas oportunidades de mercado para que elas possam ser aproveitadas, alertar as ameaças potenciais para que elas possam ser gerenciadas, destacar os pontos fortes existentes e, também, aqueles que poderão ser desenvolvidos pela empresa para possibilitar sua melhor utilização. Por fim, este artigo pretende demonstrar os pontos fracos acoplados à estrutura da TAM e ao novo modelo de negócio pretendido.

A análise SWOT, conforme será descrito mais adiante em detalhes, é parte do planejamento estratégico de uma empresa e permite uma avaliação da organização tanto no ambiente interno, definindo os pontos fortes e fracos da empresa frente à concorrência, como também no ambiente externo, avaliando quais fatores podem gerar oportunidades para a empresa e quais podem significar uma ameaça para o negócio (MAXIMILIANO, 2009; KOTLER; KEEAGAN, 2012; LAS CASAS, 2014).

Para alimentar a análise, serão levantadas as diversas críticas publicadas sobre o projeto, comparando-as com estudos feitos por acadêmicos na área aviação de funcionários envolvidos no setor.

Assim sendo, na sequência desta introdução, a Seção 2 define o método de pesquisa do artigo. A Seção 3 descreve o referencial teórico, sendo divididos em duas partes. A primeira parte é a Seção 3.1, que trará a conceituação e esclarecimento do que é um aeroporto *HUB*, sendo dividido em três partes: o surgimento das *HUBs* na aviação, as principais características e as vantagens e desvantagens de se operar com um aeroporto *HUB*, tanto para o consumidor, quando para o cliente. Finalizando o referencial teórico com a Seção 3.2, que traz definição do que é uma análise *SWOT*. A Seção 4 será apresentada a análise *SWOT* com base no referencial teórico e revistas e sites relacionados. Por fim, a Seção 5 conclui o artigo.

## **2. Metodologia de pesquisa**

A pesquisa é de caráter exploratório. Segundo Rodrigues (2006), nesses tipos de pesquisa, os dados são coletados por meio de pesquisa bibliográfica, buscando aprofundar o conhecimento em determinado assunto. Foram analisados livros, artigos



científicos, revistas e sites especializados, com a intenção de entender como surgiram as *Hubs* na aviação e seus principais motivos, as características desse aeroporto e quais as influências desse tipo de aeroporto para as companhias aéreas. Também foi levantado o conceito de análise SWOT e sua influência nas organizações.

A partir desses dados, foi possível elaborar a análise SWOT do projeto. Logo a análise originou-se a partir dos estudos bibliográficos e também foram estudados fatores externos capazes de influenciar um empreendimento dessa magnitude.

### **3. Referências conceituais**

#### **3.1. HUBs na aviação**

##### **3.1.1. Surgimento do sistema *Hub-and-Spoke***

Em 1944, houve a convenção de Chicago que, frente ao desenvolvimento da aviação civil internacional, discutiu as necessidades de melhores padrões de segurança (ALMEIDA, 2012). Segundo Santana (2014, p. 37):

“O desenvolvimento da aviação civil internacional pode contribuir para criar e conservar as relações e a compreensão entre as nações e os povos, visto que em função da rápida transformação da sociedade, em que as fronteiras se estreitam, o abuso de condutas pode causar ameaça ou perigo à segurança geral do mundo”

A convenção teve a intenção de incentivar uma relação de cooperação entre os países para gerar maior confiabilidade entre as empresas (SANTANA, 2014). Para fazer frente às novas políticas e regulamentos, foram selados acordos bilaterais entre Estados, restringindo rotas e tipos de aeronaves, além de estabelecer altas tarifas para os serviços prestados pelas empresas de aviação que não fossem estatais, o que dificultava a entrada de novas companhias aéreas no mercado (ALMEIDA, 2012).

Santos (2000) afirma que esta regulamentação fez com que os serviços aéreos se sujeitassem a normas estabelecidas pelos governos com fins a impedir a competição e assegurar o melhor rendimento das empresas estatais. Podia-se facilmente modificar

frequências de voos, tarifas pagas e concessões<sup>3</sup> das empresas privadas, sob justificativa de que era danosa ao consumidor, desestabilizando as operações destas.

Com o número de rotas reduzidas e taxas altíssimas, a aviação não conseguia dar conta da demanda aumentada pela globalização. Afinal, inibia-se a inovação, elemento essencial para a competitividade entre as nações. Logo, no fim da década de 70, veio então à desregulamentação da aviação civil (SANTOS, 2000; SIQUEIRA, 2011 ALMEIDA, 2012).

Algumas medidas foram adotadas, como o lançamento de descontos e tarifas promocionais, além eliminação da necessidade de autorização prévia para mudança de equipamento, cancelamento de voo, fretamento de aeronaves e outros. Além disso, eliminou-se o número máximo de empresas auxiliares envolvidas em serviço básico do transporte aéreo (LOHMANN, 2008; ALMEIDA, 2012). Santos (2010) destaca que aquele fora um período de expansão das malhas aéreas<sup>4</sup> das companhias, visto que, na fase de regulamentação, essa expansão era dificultada pelos órgãos públicos sob justificativa de que era prejudicial à concorrência no setor.

Diante das mudanças relatadas, Oliveira (2007) e Lohmann (2008) destacam que este crescimento ocorrido com as empresas aéreas, bem como as novas entradas de concorrentes no mercado de aviação, ocorreu de forma descompassada, levando a várias fusões e falências decorrentes da desregulamentação. Esta situação colocava em cheque discursões sobre a forma de operar das empresas.

Foi então que veio a necessidade das companhias aéreas buscarem formas de reduzir seu custo operacional sem perder competitividade. Foram adotadas economias de densidade<sup>5</sup>, onde os custos decrescem proporcionalmente à proximidade entre os clientes, tendo como primeira e principal forma de exploração de tais economias a adoção de uma estratégia de redes denominada de *Hub-and-Spoke* (SICILIANO, 2005; CAPITANI, 2009).

---

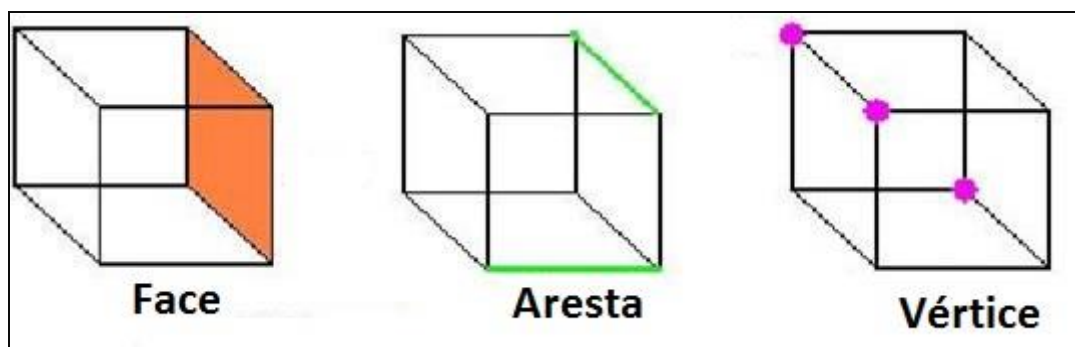
<sup>3</sup> **Concessões:** Permissão dada pelo governo para que as companhias aéreas possam operar seus serviços aéreos, que vão desde a determinação da cidade, do destino, horários pré-estabelecidos e etc.

<sup>4</sup> **Malha aérea:** Pode ser definida como toda a disposição de rotas que uma companhia detém ou todos os destinos possíveis de um determinado aeroporto, independente da companhia.

<sup>5</sup> **Economias de densidade:** É um conceito que espelha a existência de custos decrescentes proporcionais à proximidade entre consumidores de um serviço provido por uma indústria de rede (eletricidade ou telecomunicações, por exemplo). Quanto mais afastados estiverem os consumidores uns dos outros, maiores serão os custos de incorporação e de provisão de serviços para cada um deles e, inversamente, quanto mais próximos estiverem, menores serão os custos.

O termo *HUB* é uma palavra de origem inglesa que significa cubo. Analisando o formato de um cubo, percebe-se um composto de oito vértices que interligam doze arestas, partindo de cada vértice três arestas, como demonstrado na figura 1. Para uma companhia aérea, o aeroporto *HUB* tem a função de interligar rotas de diversos aeroportos (arestas), provindos de origens diferentes, em um único aeroporto (vértice) para depois seguirem para um destino comum (SANTOS, 2010).

**Figura 1: Partes de um cubo.**



Lohmann (2008) enfatiza que a definição de *HUB* na literatura é causa de controvérsia, por confundir-se bastante o conceito de grande terminal com o conceito de centro de distribuição de voos. Porém, tal autor acrescenta que, no Brasil, a maioria dos especialistas no ramo da aviação acredita que *HUB* é o aeroporto utilizado pela companhia como centro de distribuição de voos, transportando de diferentes aeroportos, convergindo para um lugar comum.

Diferente do modelo utilizado, que era o de ponto-a-ponto, onde se estabeleciam ligações diretas entre todas as filiais, o modelo de *Hub-and-Spoke* determina aeroportos que servem como pontos de conexão, denominados de *HUB*. O trajeto de passageiros ou carga não mais era uma simples viagem direta, onde se seguia do ponto de origem direto para o ponto de destino. Era necessário seguir primeiramente para um ponto de conexão para, então, seguir ao destino final (CUNHA, 2004).

O sistema *Hub-and-Spoke* tem como uma das maiores vantagens à manutenção de bases aéreas em cidades com baixa demanda. Supondo que uma determinada empresa tenha uma *HUB* em Brasília, caso um passageiro que queira fazer um itinerário Porto Velho/Recife, dificilmente terá uma opção de voo direta para Recife. Logo, esse passageiro deverá passar primeiramente por Brasília (ponto de conexão) para chegar até Recife (SIQUEIRA, 2011).

Graham (2008 *apud* Almeida, 2012) define um aeroporto *HUB* como a sede de uma companhia aérea, onde ficam alocadas suas aeronaves, central para a tripulação e serviços de *handling*<sup>6</sup> e manutenção. O autor também considera *HUB* aqueles aeroportos onde diversas companhias de uma mesma aliança aérea<sup>7</sup> se instalam para compartilharem rotas, reagrupando passageiros provenientes de distintas origens, mas que pretendem ir para destinos similares, aumentando a eficiência das companhias aéreas.

### 3.1.2. Características de um aeroporto *HUB*.

Partindo da definição de *HUB* na aviação, pôde-se perceber que uma das características que diferencia esse tipo de aeroporto dos demais é o número de paradas em outros aeroportos para a chegada ao destino final. Se a maioria dos passageiros que saem de um determinado aeroporto não necessite fazer nenhuma conexão para chegar ao seu destino final, significa que esse é um aeroporto *HUB* (CAPITANI, 2009; FERREIRA, 2006).

Outra característica de uma *HUB* é o grande fluxo de passageiros nos aeroportos (CAPITANI, 2009). Contudo, vale salientar que cada companhia aérea tem sua *HUB*. Lohmann (2008) afirma que um aeroporto pode ser uma *HUB* para uma determinada companhia aérea e para outra não, mesmo ambas operando neste mesmo aeroporto. Um bom exemplo é o aeroporto de Confins. Ele é considerado *HUB* para as companhias brasileiras Azul e Gol, mas não é para as outras companhias que operam neste aeroporto.

Em média, uma empresa aérea mantém duas *HUBs* em seu país-sede, podendo chegar a três se ela tiver forte presença no mercado internacional. Nos EUA, país com um número maior de companhias aéreas mais expressivas, a média é de três *HUBs* no país e, ao menos, uma fora do país-sede (SIQUEIRA, 2011).

Por fim, vale ressaltar que um aeroporto *HUB* tem relevante importância para o desenvolvimento de uma região:

“Um aeroporto deixou de ser” apenas uma infraestrutura de apoio ao transporte aéreo, sendo hoje visto como um

---

<sup>6</sup> **Handling:** Denominação inglesa para englobar todos os serviços que prestam apoio tanto a aeronaves como a passageiros, bagagens, carga e correio.

<sup>7</sup> **Aliança aérea:** É a denominação de grupos de companhias aéreas que possuem acordos de cooperação com o objetivo de reduzir custos, compartilharem voos, melhorar serviços e principalmente oferecer mais opções de voos para os seus clientes. As empresas também compartilham os programas de fidelização, beneficiando os viajantes frequentes.

polo de desenvolvimento regional e nacional, que participa nas estratégias de desenvolvimento da região conjuntamente com outros intervenientes” (ALMEIDA, 2010, p. 111).

Pelo seu alto fluxo de passageiros, atuam como os maiores portões de entradas para indústrias do turismo, visto que nestes aeroportos aonde chegam e partem milhões de turistas também funcionam terminais de entrada, saída e distribuição de mercadorias (ALMEIDA, 2010). Siqueira (2011) afirma que sua influência, quando trabalha de forma dinâmica e eficiente, gera emprego, renda e impostos para a região em que está inserida.

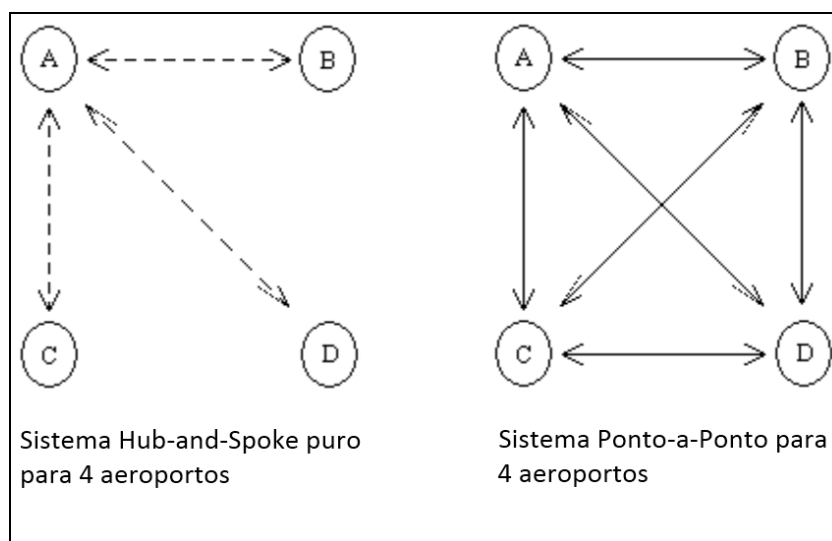
### **3.1.3. Principais influências do sistema HS**

Almeida (2012) destaca que uma das principais vantagens do sistema HS (*Hub and Spoke*) é o fato de por ser um ponto de conexão, a *HUB* permite um conjunto de ligações indiretas entre vários aeroportos que sozinhos não conseguiriam gerar tráfego suficiente para efetuar voos diretos.

Com o sistema *HUB-Spoke* a empresa aérea é capaz de manter um número maior de frequências para o mesmo destino, visto que o índice de aproveitamento por aeronave (*load factor*), quando comparado com a rede ponto-a-ponto, é bem maior. Com a *HUB*, o número de passageiros em uma mesma aeronave é maior, pois leva pessoas de diferentes aeroportos a um destino comum, diminuindo o custo médio por passageiro pagante (SANTOS, 2010; SIQUEIRA, 2011).

Logo o sistema HS diminui bastante a malha aérea nas demais filiais que não são *HUB*, o que é demonstrado graficamente na figura 2 a seguir.

**Figura 2: Sistema Hub-and-Spoke puro X Sistema Ponto-a-Ponto.**



Fonte: Lohmann (2008, p. 10).

Seguindo o método do sistema *HUB*, tem-se o aeroporto “A” operando para três destinos diferentes e os aeroportos “B”, “C” e “D” operando apenas para o aeroporto “A”. Supondo que para se chegar a qualquer destino se leve 1h, toda pessoa que for sair do aeroporto “B”, “C” ou “D” que não tenha como finalidade o aeroporto “A”, levará pelo menos 2h para chegar ao seu destino final, pois ela terá que passar primeiramente pelo aeroporto “A” para seguir até o destino desejado. Já no sistema ponto-a-ponto, seguindo a mesma suposição de tempo, o passageiro levará apenas 1h para chegar ao seu destino final, visto que cada aeroporto opera para todos os destinos disponíveis.

É nesse ponto de vista que Capitani (2009) explica que a “hubnização” em rede, caracterizado pela criação de várias *HUBs* pelas companhias aéreas, é danosa ao consumidor, pois gera redução de voos nos aeroportos *Spoke*<sup>8</sup>, além de viagens com mais tempo de duração. Com isso, Lohmann (2008) explica que um ponto ótimo deve ser buscado para descentralizar as operações em aeroportos congestionados, com foco no planejamento destes para melhora geral na qualidade do serviço prestado, hoje considerado um dos maiores problemas aviação.

Seguindo nessa linha, Siqueira (2011) relata que, no Brasil, os principais aeroportos se encontram a beira do colapso, principalmente nos dois aeroportos paulistas, Guarulhos e Congonhas. Nestes, a demanda, que cresce em média 5% ao ano,

<sup>8</sup> **Aeroportos Spoke:** Para empresas que operam no sistema HUB-and-Spoke, aeroportos Spoke são aqueles aeroportos menores que ofertam a maioria dos seus voos para os aeroportos HUBs, alimentando a centralização da malha aérea.

chegará ao limite destes aeroportos mesmo se for explorada sua capacidade máxima, tendo como única solução a transferência desta demanda para outros aeroportos.

A afirmativa é reforçada por McKinsey & Company (2010), que ratificam a situação dos aeroportos paulistas e acrescentam o aeroporto de Brasília, destacando que todos esses estão saturados nas infraestruturas de pátio, necessitando de reformas para poder suprir a demanda vigente. Para o autor, o estado mais crítico é do aeroporto de Congonhas, que necessita de reformas não só na pista como também no pátio. Junto ao aeroporto do Galeão, no Rio de Janeiro, esses são três dos quatro principais aeroportos do país, que se apresentam comprometidos, podendo prejudicar a prestação do serviço ao consumidor. Isso evidencia que investir na implantação de uma HUB em outros aeroportos surge como uma possibilidade para as companhias aéreas brasileiras consigam expandir sua malha (SIQUEIRA, 2011).

Iniciar uma *HUB* em uma cidade cujo nenhuma outra companhia a tenha como *HUB* pode significar uma vantagem para a empresa, como afirmam Ferreira (2006) e Siqueira (2011). Os autores trazem que por ser a única *HUB* na cidade, a empresa passa a ter certos privilégios, como áreas de embarque exclusiva, espaços para salas *VIPs*, grande número de *Slots*<sup>9</sup> para estacionar as aeronaves dentre outros, otimizando sua operação e prestando um serviço melhor.

Por ser única em uma cidade, à empresa acaba por deter certo domínio sobre o aeroporto local, fato que é pouco incentivado pelos órgãos administradores dos aeroportos. Contratos de alugueis ou cessões de espaços com cláusulas de exclusividade e de muito longo prazo tendem a ser evitados. A hubnização das companhias em um mesmo aeroporto pode gerar esgotamento de sua capacidade, fazendo com que as empresas passem a operar com *Slots* limitados, o que dificulta a entrada de novas empresas aéreas (CAPITANI, 2009; SIQUEIRA, 2011).

Vale ressaltar que cada companhia tem seu perfil e nem sempre o aeroporto tem uma estrutura adequada para determinadas empresas, como destaca a figura 3, fazendo uma associação de uma infraestrutura aeroportuária e o perfil da empresa aérea.

Logo, planejamento de uma infraestrutura aeroportuária deve ser feito em conjunto com as companhias aérea, principalmente quando se trata da implantação de uma *HUB*, com foco na qualidade do serviço. É importante se fazer um estudo das

---

<sup>9</sup> **Slot:** Lugar no aeroporto que as companhias aéreas compram para poderem estacionar seus aviões para o embarque e desembarque de passageiros.

deficiências do aeroporto, com uma análise de *benchmarking*<sup>10</sup> com outros aeroportos que operem para mercados similares e perceber se a oferta se enquadra nas necessidades da procura. “Estes dados vão permitir ao aeroporto identificar novas rotas que ainda não estejam a serem servidas e regiões dos principais mercados pouco exploradas” (ALMEIDA, 2010, p. 118).

**Figura 3 – Infraestruturas necessárias num aeroporto para as companhias aéreas de baixo e para as companhias aéreas tradicionais.**

INFRA-ESTRUTURAS NECESSÁRIAS PARA AS COMPANHIAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO	INFRA-ESTRUTURAS NECESSÁRIAS PARA AS COMPANHIAS AÉREAS TRADICIONAIS REGULARES
<b>ACESSO</b>	<b>ACESSO</b>
A localização é um factor secundário. As boas ligações por estrada e comboio não são essenciais, mas são preferíveis	Localização é essencial para o serviço, nomeadamente para os segmentos de homens de negócio e primeira classe
<b>TERMINAL</b>	<b>TERMINAL</b>
Pequena área de venda de bilhetes (concentração das vendas através da internet)	Balcões nos terminais que reflectem a imagem corporativa da companhia aérea
Check-in rápido	Balcões de <i>Check-in</i> personalizados para os diferentes segmentos
Serviços do terminal são uma questão secundária	Necessidade de que os serviços comerciais existentes no terminal vão ao encontro das necessidades de compra dos passageiros
Infra-estruturas do terminal não são importantes	O terminal deve apresentar uma imagem sofisticada com boas infra-estruturas
<b>PORTAS DE EMBARQUE</b>	<b>PORTAS DE EMBARQUE</b>
Portas com utilização de poucas tecnologias (escadas de acesso à aeronave)	Portas de embarque de alta tecnologia (pontes telescópicas)
Rapidez na entrada e saída de passageiros para evitar atrasos	As pontes telescópicas são essenciais para a imagem da companhia aérea e devem ser utilizadas sempre que possível
Utilização de salas de espera comuns	Utilização de <i>lounges</i> especiais para clientes de 1ª classe, homens de negócio e de PCF
Rapidez no processo de desembarque e embarque para evitar atrasos	Processos de desembarque e embarque morosos para permitir aos clientes a saída e entrada das aeronaves sem confusão
<b>GERAL</b>	<b>GERAL</b>
Serviços de <i>catering</i> mínimos	Serviços de <i>catering</i> necessários
Pessoal de limpeza normalmente não é requisitado. Infra-estruturas de apoio pouco requisitadas	Pessoal de limpeza
Não utilizam a zona de estacionamento das aeronaves durante o dia	Utilização das zonas de estacionamento das aeronaves durante o dia
Processos de descarga e colocação de bagagens nas aeronaves rápidos	Processos de descarga de bagagens e colocação nos tapetes de bagagens eficientes

Fonte: Almeida (2010, p. 116).

A companhia aérea, bem como o aeroporto, deve estar apta a gerir este grande número de rotas que uma *HUB* proporciona. Um investimento em um aeroporto



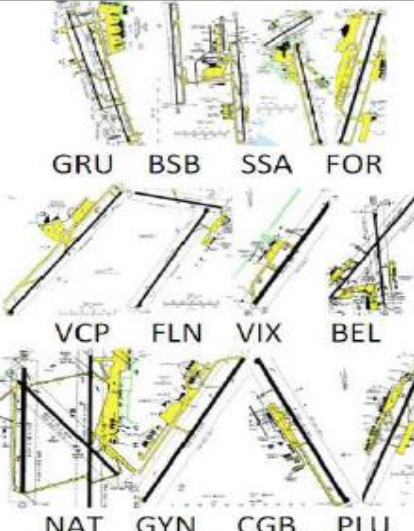
<sup>10</sup> **Benchmarking:** é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais entre duas ou mais empresas, buscando ideias que possam melhorar a qualidade dos produtos e serviços de determinada organização.



necessita de uma visão sistêmica para garantir que a obra vai efetivamente propiciar ganhos como um todo e não simplesmente transferir gargalos dentro do sistema. (ALVES, 2012; FERREIRA, 2006).

Na figura 4, Alves (2012) traz os gargalos dos principais aeroportos do país e seus setores relevantes, pista e pátio. Seguindo o exemplo de Congonhas (da sigla CGH) percebe-se que o aeroporto tem uma capacidade de pista aquém do necessário, formando-se o gargalo.

**Figura 4 – Gargalos nos subsistemas pistas e pátio nos aeroportos brasileiros.**

<p>Gargalo Subsistema Pista</p>	 <p>CGH GIG CWB</p>
<p>Subsistemas Balanceados</p>	 <p>SDU CNF POA REC</p>
<p>Gargalo Subsistema Pátio</p>	 <p>GRU BSB SSA FOR VCP FLN VIX BEL NAT GYN CGB PLU</p>

Fonte: Alves (2012, p. 10).

Diante da definição de uma base *HUB*, bem como suas características e influências, será apresentado na próxima seção o conceito de análise *SWOT* e sua influência nas organizações.

### 3.2. Análise SWOT

A análise *SWOT*, ou seja, a análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças que norteiam o negócio, é parte do planejamento estratégico de uma empresa (MAXIMILIANO, 2009; KOTLER e KELLER, 2012; LAS CASAS, 2014). Logo, é necessário primeiramente entender o que é esse planejamento estratégico.

Para Cobra (2009) e Kotler e Keller (2012), O planejamento estratégico tem como função alinhar os objetivos da empresa com seus recursos e habilidades disponíveis e as oportunidades de mercado, com intenção de gerar lucros e crescimento. Já Maximiliano (2009) explica que o planejamento estratégico se trata de uma decisão sobre o futuro da empresa e o resultado desse processo e uma preparação de um plano que guia as suas ações, contendo:

- Objetivos
- Curso de ação
- Previsão de recursos necessários para atingir os objetivos
- Meios de controle das atividades e recursos

Por fim, Las Casas (2014, p. 81) afirma que:

“Planejar consiste em tomar antecipadamente um conjunto de decisões. Os administradores estudam o ambiente e, a partir de uma análise de suas possíveis influências, estabelecem objetivos e estratégias para determinado período. Estas iniciativas ajudam a orientar os vários passos que uma organização deve tomar”.

Visto o conceito de planejamento estratégico, percebe-se a análise *SWOT* como um dos passos que orientam quais as decisões as organizações devem tomar no decorrer desse planejamento, dando lógica a elas (MAXIMILIANO, 2009; LAS CASAS, 2014).

No que diz respeito ao ambiente externo, a análise traz as oportunidades e ameaças que podem influenciar no negócio. “Uma oportunidade de marketing consiste em uma área de necessidades e interesses do comprador á qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender” como afirmam Kotler e Keller (2012, p. 49). As oportunidades vão desde a possibilidade de oferecer algo cuja oferta seja escassa, oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira inovadora ou criar novo produto ou serviço. Ameaça, para os autores, são eventos ou tendências desfavoráveis às empresas, que necessitam de uma ação de marketing defensiva para não prejudicar as vendas.

Maximiliano (2009) traz os componentes mais importantes para analisar e detectar as oportunidades e ameaças do ambiente externo. São eles:

- Ramo de negócio (Concorrentes atuais, clientes, poder de barganha dos fornecedores e clientes e facilidade na entrada de novos concorrentes ou produtos substitutos);
- Mudanças tecnológicas (Comprar os avanços tecnológicos dos outros ou investir como diferencial);
- Ação e controle do governo (Legislações trabalhistas, tributárias, do meio ambiente, da defesa do consumidor);
- Conjuntura econômica (Taxa de juros, Valor das ações, Índice de desemprego, endividamento, inadimplência);
- Sociedade (Atitudes e preferencias, estilo de vida, expectativas e medos coletivos).

Por fim, Kotler e Keller (2012) relatam a necessidade de se avaliar a o grau de relevância e de ocorrência para as oportunidades e ameaças, respectivamente, além de sua probabilidade. A matriz das oportunidades e ameaças na figura 5 abaixo fora desenvolvida pelo autor para explicar essas questões:

**Figura 5: Matriz de oportunidades e ameaças.**

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (oportunities) Oportunidades	<b>SO (maxi-maxi)</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	<b>WO (mini-maxi)</b> Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	<b>ST (maxi-mini)</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	<b>WT (mini-mini)</b> As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: Kotler e Keller (2012).

Sobre os pontos fortes e fracos, Las Casas (2014) afirma que eles tratam das potencialidades e fraquezas que as empresas têm frente a seus concorrentes, sendo assim uma análise interna da organização. O autor relata, ainda, que é através dessa análise que se pode definir quais as melhores oportunidades que o mercado dispõe. “Um ponto forte com um fato favorável constitui-se numa oportunidade, enquanto um ponto fraco com uma situação desfavorável constitui-se uma ameaça” (LAS CASAS, 2014, p 90).

Maximiliano (2009, p. 127) traz os itens que devem ser examinados em uma análise dos pontos forte e fracos:

- Competência que destacam a organização e a fazem ser melhor que as concorrentes ou similares;
- Focos de problemas nas áreas funcionais da organização (recursos humanos, operações, marketing e etc.);
- Comparação com outras empresas e com as melhores práticas do mercado.

Já Kotler e Keller (2012) e Las Casas (2014) destacam aspectos mais específicos como marca, qualidade do produto, desempenho financeiro, equipe de vendas, preço, distribuição, processo produtivo, cobertura geográfica dentre outros.

Uma empresa necessita dirigir suas ações estratégicas para identificar quais oportunidades poderão ser mais bem aproveitadas com os seus pontos fortes e procurar descobrir quais as ameaças com maior grau de relevância para minimizá-las ou anulá-las (COBRA, 2009; LAS CASAS, 2014;).

Visto o conceito da análise SWOT, bem como sua influência nas organizações, será apresentado na próxima seção análise SWOT no projeto da HUB no Nordeste a partir dos dados bibliográficos estudados e também de alguns fatores externos capazes de influenciar um empreendimento dessa magnitude.

#### **4. Apresentação e discussão dos resultados**

Entendendo o conceito de HUB e suas consequências históricas, é possível descrever quais pontos positivos e negativos a TAM poderá desenvolver com a implantação da HUB no Nordeste. Junto a esses dados há também as oportunidades e ameaças que o mercado dispõe.

Este composto de informações formam a análise SWOT do projeto, sendo representado na Figura 6. A justificativa de escolha de cada ponto vem sendo descrita

nos pontos abaixo, relembando alguns dos conceitos abordados o referencial teórico e acrescidos de matérias publicadas em revistas, artigos e sites especializados a respeito do mercado atual da aviação e da economia brasileira.

**Figura 6 – Análise SWOT da Hub do Nordeste**

		Análise SWOT	
		Ajuda	Atrapalha
<b>Ambiente interno</b>	<p><b>FORÇAS (STRENGTHS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser a única empresa a ser HUB na cidade</li> <li>• Melhor adequação da malha</li> <li>• Melhor serviço prestado</li> <li>• Menor tempo de viagem de/para Europa</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZAS (WEAKNESSES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesso de oferta</li> <li>• Menor Load Factor</li> <li>• Enfraquecimento nos outros aeroportos do Nordeste</li> </ul>	
<b>Ambiente externo</b>	<p><b>OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos Codeshares e serviços agregados</li> <li>• Fuga dos aeroportos congestionados</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS (THREATS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise econômica como encarecedor das obras</li> <li>• Despreparo dos aeroportos levantados</li> <li>• Retração dos investidores</li> </ul>	

#### **4.1. Pontos fortes**

##### **4.1.1. Ser a única empresa a ser HUB na cidade**

Como primeira empresa a ter uma HUB no Nordeste, a TAM terá praticamente todo um aeroporto estruturado para as suas operações, devido ao seu domínio no que diz respeito à malha aérea da cidade, seja qual for a escolhida. É de se esperar algumas facilidades e serviços exclusivos que tornam a operação mais eficiente e com melhores níveis de serviço, uma situação pouco vista nos outros aeroportos (FERREIRA, 2006; ALVES, 2012; SIQUEIRA, 2011).

Siqueira (2011) explica que mesmo não havendo uma definição de “Hub perfeito”, há aeroportos que chegam muito próximos desta perfeição. Um bom exemplo é o aeroporto de Frankfurt, que junta localização geográfica ideal para entrada e saída do

continente europeu e também com o predomínio da empresa Lufthansa, o que permite um maior foco em sua operação e a utilização eficiente do espaço.

#### **4.1.2. Melhor adequação da malha**

Sabendo que o sistema HS tem como maior objetivo a centralização da malha aérea (CUNHA, 2004; ALMEIDA, 2012), afirmar que a HUB do nordeste irá melhor adequar a malha aérea parece ser contraditório. Contudo, a TAM hoje tem a maioria das ofertas de voos acumuladas em quatro aeroportos: Guarulhos, Congonhas, Brasília e Galeão. Com a necessidade de equilibrar a demanda, tirando o Galeão, os outros três aeroportos apresentam saturação em suas dependências, tanto no volume de voos quanto na movimentação de passageiros (McKinsey & Company, 2010), comprometendo a operação e a criação de novas frequências. Com os *slots* nos principais aeroportos ocupados quase que em sua totalidade, a HUB do Nordeste fará com que a empresa não dependa tanto destes aeroportos, pois possibilitará a criação de novas frequências de voos na nova e bem estruturada base aérea.

#### **4.1.3. Melhor serviço prestado**

Siqueira (2011) relata que os órgãos administradores dos aeroportos de Guarulhos e Congonhas, hoje, só conseguem atender a demanda de passageiros com níveis mínimos de serviço. Isso também deve ocorrer no aeroporto de Brasília, segundo McKinsey & Company (2010). Com três HUBs da empresa comprometidas, o Nordeste aparece como alternativa para reduzir o número de passageiros passando por esses aeroportos, sendo atendidos por uma nova estrutura capaz atender a demanda da companhia sem comprometer a prestação do serviço.

Segundo Lohmann (2008) é necessário decentralizar as operações, pois os principais aeroportos do mundo se encontram congestionados, o que compromete a qualidade do serviço prestado, um dos maiores questionamentos do consumidor.

#### **4.1.4. Menor tempo de viagem de/para Europa**

Mesmo diante da crise, o turismo demonstra ainda ser atrativo para investimentos. Até 2013 ele apresentou 4,98% de crescimento, quase 1% maior que o ano anterior, contra pouco mais de 2% do crescimento do PIB no Brasil, que vem caindo aos poucos. O Brasil saltou de 51<sup>a</sup> a 28<sup>a</sup> posição no ranking de competitividade em viagens e turismo do Fórum Econômico Mundial, entre 2013 e 2015 e o Nordeste lidera a preferência com cerca de 45% (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2015).

Junto a isso, vem à valorização do Euro frente à moeda nacional, à R\$4,24, segundo investing (2015). A HUB no Nordeste pode atrair esses turistas a viajar com a TAM, visto que com o novo aeroporto, ao menos 27% do tempo da viagem devem ser reduzidos, devido a sua proximidade com o continente (ANDRADE, 2015).

## **4.2. Pontos fracos**

### **4.2.1. Excesso de oferta**

A TAM linha aéreas anuncia em julho de 2015 que reduzirá sua malha entre 8% a 10% até o final do ano, o que ainda pode acarretar a redução de 2% do quadro de funcionários. A iniciativa é decorrente do cenário atual do país, com diminuição da demanda por viagens aéreas (SILVA, 2015).

Logo a implantação de uma HUB no Nordeste parece andar na contramão do cenário atual, visto que o novo aeroporto deve ter uma oferta adicional de ao menos 14 voos diários para a Europa e 46 para América do Sul, sem contar com o aumento da oferta de voos nacionais para suprir os novos voos (DRUMMOND, 2015). Mesmo sabendo que é um projeto de longo prazo, a crise financeira não tem previsão para acabar e o risco de excesso de oferta é eminente.

### **4.2.2. Menor *Load Factor***

Mesmo com a nova HUB, dificilmente a LATAM abrirá mão de suas *Slots* nos principais aeroportos do país, principalmente os paulistas.

“Operar no aeroporto central da capital paulista é o desejo de todas as companhias aéreas brasileiras. É a mina de ouro. Ali está a grande demanda pelo transporte aéreo regular. (...) Gol e TAM cresceram e dominaram o mercado doméstico muito em razão desse aeroporto. Ao adquirir outras empresas, foram ganhando espaço ali. Foi assim quando a Gol comprou a Varig e a TAM arrematou a Pantanal” (RIBEIRO, 2014).

Com quase 6 vezes mais companhias do que um aeroporto *Spoke* grande, esses aeroportos possibilitam *codshares*<sup>11</sup> entre as empresas, que visa dar mais facilidades e flexibilidades a passageiros que viajam a destinos que a LATAM não opera.

Com o aumento da oferta de voos, sem acompanhar um aumento da demanda, o índice de aproveitamento por aeronave (*Load Factor*) deve cair. Mais aeronaves com

---

<sup>11</sup> **Codshares:** É um acordo no qual duas ou mais companhias aéreas compartilham o mesmo voo, os mesmos padrões de serviço e os mesmos canais de venda.

vagas sobrando significa menos lucro por aeronave, que já trabalha com margens bem pequenas.

### **4.2.3. Enfraquecimento nos outros aeroportos do Nordeste**

Uma das soluções que a LATAM pode optar para evitar o excesso de oferta é a redução da malha nos outros aeroportos, com tendência de ser no Norte e no Nordeste do país. Essa redução é uma consequência da hubnização em rede, como explica Capitani (2009).

Com o projeto, a empresa passará a ter cinco HUBs no Brasil (Congonhas, Guarulhos, Galeão, Brasília e o novo aeroporto). O número é alto frente à média mundial, que é de duas por país-sede (SIQUEIRA, 2011). Uma das possíveis consequências de uma redução da malha aérea é o fortalecimento natural da concorrência nesses outros aeroportos, que terá um número maior de voos *endpoints* (voos sem parada), ganhando participação no mercado.

A redistribuição da malha com o projeto vem justamente num período em que os aeroportos considerados “saturados” devem sofrer poucas modificações decorrentes da crise. Seguindo tanto o caminho da redução da malha em aeroportos menores ou o da nova oferta, ambos podem significar ameaças para a empresa.

## **4.3. Oportunidades**

### **4.3.1. Novos *Codeshares* e serviços agregados**

Com a quantidade de investimentos previstos no novo aeroporto, novas empresas devem seguir o mesmo rumo da TAM e seguir para o nordeste.

Para atrair as Hub, as cidades anunciaram que se for a escolhida, reduzirá entre 13% a 8% na alíquota do ICMS sobre o querosene utilizado no avião. Novo no pacote de concessão, o aeroporto de Fortaleza terá a possibilidade de ter maiores investimentos por ser administrado pela iniciativa privada. A Infraero em Pernambuco já anunciou a dispensa da base aérea e de terrenos hoje considerados ociosos pertencente ao empreendedorismo para possíveis acomodações caso a HUB venha para Recife. (DRUMMOND, 2015; PORTAL DA SECRETARIA DA AVIAÇÃO CIVIL, 2015).

Seja qual for o estado vencedor, o novo aeroporto deve atrair a presença de novas empresas estrangeiras. *Codshares* devem surgir, além de novos hotéis e agência de viagem em um aeroporto com vasta presença da marca TAM.



“Um aeroporto deixou de ser apenas uma infraestrutura de apoio ao transporte aéreo, sendo hoje visto como um polo de desenvolvimento regional e nacional, que participa nas estratégias de desenvolvimento da região conjuntamente com outros intervenientes” (ALMEIDA, 2010, p. 111).

### 4.3.2. Fuga dos aeroportos congestionados

Bettini (2011) ressalta que um dos principais motivos da TAM ter comprado a Pantanal no final de 2009 foi à aquisição de *Slots* no já congestionado aeroporto de Congonhas. Autores como Siqueira (2011) e McKinsey & Company (2010) já relatavam o saturamento em três dos quatro principais aeroportos do país: Congonhas, Guarulhos e Brasília.

Figura 6: Desafios de capacidade da infraestrutura aeroportuária.

Aeroporto	Lado ar <sup>1</sup>			Lado terra
	Pista DECEA	Pista ITA	Pátio <sup>2</sup>	TPS
SP	Guarulhos	Limitado	Saturado	Saturado
	Congonhas	Limitado	Saturado	Saturado
	Viracopos	(2020)	(2020)	(2014)
RJ	Galeão	(2030)	(2030)	(2030)
	Santos Dumont	(2030)	(2030)	Saturado
BH	Confins	(2030)	(2030)	Saturado
	Pampulha	(2030)	(2030)	(2014)
Demais	Brasília	(2030)	(2030)	Saturado
	Porto Alegre	(2030)	(2030)	Saturado
	Curitiba	(2030)	(2030)	(2020)
	Recife	(2030)	(2030)	(2030)
	Salvador	(2020)	(2030)	Saturado
	Fortaleza	(2030)	(2030)	Saturado
	Manaus	(2030)	(2030)	(2020)
	Cuiabá	(2030)	(2030)	Saturado
	Natal	(2030)	(2030)	Saturado
	Florianópolis	(2030)	(2030)	Saturado
	Vitória	(2030)	(2030)	Saturado
	Belém	(2030)	(2030)	(2014)
	Goiânia	(2030)	(2030)	Saturado

1 Considera mesmo nível de crescimento tanto para aviação geral quanto para aviação regular  
2 Não considera equipamento para movimentação de passageiros (p.ex., ônibus, escada) que pode afetar o nível de serviço percebido pelo passageiro

Fonte: McKinsey & Company (2010, p. 10)

Se já não bastava ter as principais HUBs da empresa com limitações de capacidade, no final do ano passado houve uma redistribuição dos *Slots* no aeroporto de Congonhas, o que possibilitou a entrada de 26 slots (5%) para a companhia Azul, como destaca Ubiratan (2014).

**Tabela 1: Nova distribuição em Congonhas (segunda a sexta)**

<b>Empresas Aéreas</b>	<b>Anterior</b>	<b>Atual</b>
GOL	234 (47%)	234 (44%)
TAM	236 (48%)	236 (44%)
Avianca	24 (5%)	40 (7%)
Azul	0 (0%)	26 (5%)
Total	494	536

Fonte: Ubiratan (2014).

“O governo federal considerava inadmissível que a terceira maior empresa aérea do país, detentora de aproximadamente 15% do mercado nacional, tivesse apenas dois slots no cobiçado aeroporto paulistano, considerado peça-chave para o crescimento de qualquer empresa aérea nacional”. (UBIRATAN, 2014)

A declaração deve preocupar as duas maiores companhia do país, TAM e GOL. O governo anunciou também que cogita retirar parte dos *slots* dessas empresas para melhorar a concorrência.

Percebe-se que a aumentar a oferta de voos está cada vez mais difícil para a TAM. Isso pode levar a empresa a optar por mais voos ponto-a-ponto. Segundo Santos (2010) e Siqueira (2011) o aumento de voos diretos diminui o *load factor* da empresa, o que conseqüentemente torna o custo médio para transportar cada passageiro maior. Logo a HUB no Nordeste será uma oportunidade para a empresa tanto poder ampliar sua malha aérea no futuro, quanto poder redistribuir seus voos para um novo centro em caso de uma possível perda de participação nas HUBs atuais.

#### **4.4. Ameaças**

##### **4.4.1. Crise econômica como encarecedor das obras**

França (2015) afirma que a crise econômica que o país vive não deve afetar o novo empreendimento da TAM, por se tratar de um projeto a longo prazo. Porém segundo Caldas (2015) a crise brasileira não tem prazo para acabar. A matéria publicada por Caldas traz uma série de analistas que afirmam que a crise pode atingir seu ápice justo no ano de 2016, o ano que a empresa anunciou que vai começar o processo de implementação da HUB.

Figura 7: Crise econômica e suas consequências

<b>Retrato do país</b>				
Principais indicadores oficiais				
	2012	2013	2014	2015 *
■ Crescimento do PIB (%)	1,8	2,7	0,1	-1,5
■ Crescimento da produção industrial (%)	-2,3	2,1	-3,2	-2,8
■ Taxa de inflação (IPCA)	5,8	5,9	6,4	8,3
■ Déficit c/corrente (% PIB)	2,4	3,6	4,2	3,9
■ Dívida Bruta (% PIB)	54,8	53,3	58,9	63
■ Taxa de juros real (IPCA) (%)	1,5	4,0	5,3	5,2
■ Superávit primário (% PIB)	2,2	1,8	-0,6	1,2
■ Déficit nominal (% PIB)	2,3	3,0	6,2	8,0
■ Balança comercial (US\$ bilhões)	19,4	2,4	-3,9	6,7
■ Juros da Dívida/PIB (%)	4,5	4,8	5,6	9,2
■ Balança industrializados (US\$ bilhões)	-45,1	-54,4	-56	-61
■ Crescimento PIB mundial (%)	3,4	3,4	3,4	3,4

Fonte: Estatísticas oficiais. \* Projeção média do mercado

Fonte: Netto (2015).

A crise econômica é uma realidade que não pode ser negada. O setor industrial é visto como um dos mais prejudicados. Soma-se as altas taxa de juros e inflação, números que podem encarecer qualquer obra, principalmente uma com previsão de 5 bilhões de reais (NETTO, 2015).

Com a moeda desvalorizando a cada dia, os custos podem fugir da previsão. Vale resaltar que a empresa já pode sentir a crise, com a readequação da malha aérea e o corte de 28 mil funcionários (FRANÇA, 2015).

#### 4.4.2. Despreparo dos aeroportos levantados

Segundo Alves (2012), os aeroportos de Natal e Fortaleza apresentam uma capacidade no pátio aquém de sua capacidade de pista, sendo um gargalo por limitar a capacidade deste último. O aeroporto de Recife, contudo, apresenta-se equilibrado em suas capacidades de pátio e pista. Estes gargalos podem prejudicar muito o desempenho da TAM nestes aeroportos, pois um brusco aumento em sua operação só dilatará mais este problema.

A intenção de distribuir melhor a malha aérea com intenção de desafogar os gargalos já presentes nos principais aeroportos do país pode não funcionar se não vier

acompanhada de obras no aeroporto, ocorrendo uma transferência de gargalos dentro do sistema.

Não só a situação atual do aeroporto deve ser levada em conta como também sua capacidade de expansão em seus subsistemas. Até mesmo o aeroporto de Recife, em seu equilíbrio entre pátio e pista, pode não ter a capacidade suficiente para abrigar esse crescimento operacional, exigindo obras em ambos. Se a capacidade de expansão não for suficiente, um futuro gargalo surgirá.

#### **4.4.3. Retração de investidores**

No dia nove de setembro o Brasil teve sua nota de crédito rebaixado pela agência Standard & Poor's (S&P). Segundo Britto e Costas (2015), um dos efeitos deste rebaixamento é a perda de investimentos externo no Brasil. As empresas têm mais dificuldades de financiamento devido à descrença no retorno dos investimentos.

A S&P Dow Jones Índices fornece os mais confiáveis índices do mercado financeiro mundial e por isso é de se considerar seu rebaixamento quando se trata de uma implantação de um grande projeto, como o proposto pela TAM. Uma Hub necessita da presença de investimentos externos para suprir a grande demanda vigente, principalmente de passageiros de alto poder aquisitivo, que exigem serviços que vão além do básico prestado por uma companhia aérea (SIQUEIRA, 2011; ALMEIDA, 2010; FERREIRA 2006).

### **5. Considerações finais**

À luz do objetivo do trabalho, que é de tecer uma reflexão, por meio de uma análise SWOT, acerca do projeto da companhia aérea brasileira TAM de implantar uma base HUB no Nordeste, o artigo em questão buscou mostrar que mesmo diante das vantagens e oportunidade que a empresa irá dispor com o novo empreendimento, há também riscos e ameaças, provindos do momento atual que o país e o mercado da aviação vivem.

Percebe-se que a empresa conta com um cenário mais otimista no futuro, onde se espera uma retomada no crescimento da demanda por viagens aéreas, o que conseqüentemente irá piorar ainda mais a situação de alguns dos principais aeroportos do país, obrigando as principais companhias aéreas brasileiras centralizar suas operações em outros aeroportos.

Sem um cenário futuro mais otimista a HUB do Nordeste ainda sim terá suas vantagens e também atenderá as oportunidades dispostas, como a possível atração de turistas europeus, a melhor distribuição da malha aérea e melhora no nível de serviço. Porém essas vantagens poderão ser equilibradas com alguns pontos fracos e ameaças, como o excesso de oferta e a perda de presença nos demais aeroportos devido à centralização da malha. Contudo a pior ameaça de todas e o gasto de cinco milhões, que pode não ter o retorno esperado. Assim sendo, uma questão fica no ar: Este novo empreendimento da TAM vem mesmo em um momento oportuno?

Segundo o Diário de Pernambuco (2015) fora publicado no início do mês de novembro que a empresa deva adiar o anúncio da HUB devido as condições de infraestrutura dos aeroportos. É fato que toda grande obra deva ser feita com uma cautela maior devido ao cenário desfavorável, e parece ser o que está acontecendo. A crise financeira traz oportunidades em empreendimentos de baixo custo e risco e que disponha desta mesma filosofia aos clientes. Isso pode significar para aviação a retomada do mercado regional, com viagens para o interior do país, sendo mais econômico para o consumidor e para a empresa. Um oportunidade real para a TAM.

A Hub do Nordeste é uma ótima estratégia da TAM, pro futuro (mas não para 2016).

## Referencial bibliográfico

ALMEIDA, Cláudia Ribeiro. “**Aeroportos e Turismo Residencial. Do Conhecimento às Estratégias**”. *Tourism & Management Studies* 6 (2010): 199.

ALMEIDA, Cláudia Ribeiro. “**Aeroportos hub, spoke e bases operacionais: Revisão de conceitos**”. CONPEHT Brasil (2012).

ALVES, C. J. P. and FRAGA, R. “**Capacidade do lado aéreo dos aeroportos brasileiros**”. *Journal of Transport Literature*, vol. 6, n.4, pp. 178-189. (2012)

ANDRADE, Artur. “**TAM dá mais detalhes sobre escolha de Hub no Nordeste**”. (2015). Disponível em: <[http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/destinos/2015/04/tam-da-mais-detalhes-sobre-escolha-de-hub-no-nordeste\\_113464.html](http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/destinos/2015/04/tam-da-mais-detalhes-sobre-escolha-de-hub-no-nordeste_113464.html)>. Acesso em: 11/11/2015.

BETTINI, H. F. A. J.; OLIVEIRA, A. V. M. “**Transporte aéreo regional: entre economias de densidade e custos de transação**”. *Journal of Transport Literature*, vol. 5, n. 4, pp. 171-187. (2011).

BOUÇAS, Cibelle. “**Demanda por transporte aéreo bate recorde em Julho**”. (2015). Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4152914/demanda-por-transporte-aereo-domestico-bate-recorde-em-junho>>. Acesso em: 11/11/2015.

BRITO, Adriano; COSTAS, Ruth. “**Brasil rebaixado: com perda de grau de investimento, dólar e juros podem ficar mais caros**”. (2015). Disponível em: <[http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/09/150909\\_brasil\\_rebaixamento\\_ab](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/09/150909_brasil_rebaixamento_ab)>. Acesso em: 11/11/2015.

CALDAS, Cadu. “**Analistas projetam quando o Brasil será capaz de superar a crise econômica**”. (2015). Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2015/08/analistas-projetam-quando-o-brasil-sera-capaz-de-superar-a-crise-economica-4820146.html>>. Acesso em: 17/11/2015.

CAPITANI, Leandro. “**Conceitos e Discussões Metodológicas sobre Índices de Concentração de Malha Aérea**.” *Journal of Transport Literature* 3.2 (2010).

COBRA, Marcos. “**Administração de marketing no Brasil**”. 3. Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier (2009).

COSTA, Tiago Fernandes Gondim; LOHMANN, Guilherme; OLIVEIRA, Alessandro VM. “**Um modelo de identificação de hubs no transporte aéreo**”. NECTAR–Núcleo de Economia dos Transportes, Antitruste e Regulação, Instituto Tecnológico de Aeronáutica–ITA, (2008).

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. “**LATAM resolve adiar anúncio de sede do hub no Nordeste**”. (2015). Disponível em: <[http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/economia/2015/11/06/internas\\_economia,608778/latam-resolve-adiar-anuncio-de-sede-do-hub-no-nordeste.shtml](http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/economia/2015/11/06/internas_economia,608778/latam-resolve-adiar-anuncio-de-sede-do-hub-no-nordeste.shtml)>. Acesso em: 17/11/2015.

DRUMMOND, Carlos. **“Três estados do Nordeste disputam a TAM”**. (2015). Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/revista/861/pouse-aqui-por-favor-5174.html>>. Acesso em: 11/11/2015.

FERREIRA, Natália dos Santos. **"Desregulação, Preços e Formação de Hubs no Transporte Aéreo: Breve Análise de um Estudo Clássico."** *Journal of Transport Literature* 1.1 (2010).

FRANÇA, Virginia. **“Crise econômica brasileira não afetará instalação do hub no Nordeste, garante TAM”**. (2015). Disponível em: <<http://portalnoar.com/crise-economica-brasileira-nao-afetara-instalacao-do-hub-no-nordeste-garante-tam/>>. Acesso em: 17/11/2015.

GRAHAM, Anne. **“Transport and transit: air, land and sea”**. In Buhalis D. and Costa, C. (eds.), *Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry*. Oxford: Elsevier Butterworth- Heinemann. (2006).

INVESTING. **“EUR/BRL - Euro Real Brasileiro”**. Disponível em: <<http://br.investing.com/currencies/eur-brl>>. Acesso em: 09/09/2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **“Administração de marketing”**. Tradução: Sônia Yamamoto. 14. Ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil (2012).

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **“Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira”**. 1. Ed. - São Paulo: Atlas (2014).

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **“Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução a administração”**. 2. Ed. - São Paulo: Atlas (2009).

MCKINSEY & COMPANY. **“Estudo do Setor de Transporte Aéreo do Brasil: Relatório Consolidado”**. Rio de Janeiro: McKinsey & Company (2010).

MINISTÉRIO DO TURISMO. **“Procura por destinos nacionais bate recorde”**. (2015). Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/5473-estudo-alta-do-d%C3%B3lar-estimula-viagens-nacionais.html>>. Acesso em: 11/11/2015.

NETTO, Dellfin. **“O futuro e mais embaixo”**. Revista valor econômico (2015).

NUNES, Claudine. **“Crise econômica continuará e terá pior momento em dezembro de 2016, analisa Paulo Vicente dos Santos”**. (2015). Disponível em: <<http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/economia/negocios/noticia/2015/05/crise-economica-continuara-e-tera-pior-momento-em-dezembro-de-2016-analisa-paulo-vicente-dos-santos-4770289.html>>. Acesso em: 17/11/2015.

OLIVEIRA, Alessandro VM. **"A experiência brasileira na desregulamentação do transporte aéreo: um balanço e propositura de diretrizes para novas políticas."** *SEAE/MF* (2007).

RIBEIRO, Gustavo. **“Quanto vale um slot no aeroporto de Congonhas? Muita grana!”**. (2015). Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/blogs/avioes-em-foco/quanto-custa-um-slot-no-aeroporto-de-congonhas-muita-grana/>>. Acesso em: 11/11/2015.

RODRIGUES, William Costa. "**Metodologia científica.**" São Paulo: Avercamp 90 (2006).

SANTANA, Elaine Barbosa; ROCHA, Fernando Carlos Wanderley. "**A Convenção sobre Aviação Civil Internacional e a crise do sistema de tráfego aéreo: o caso do acidente ocorrido no dia 17 de julho de 2007**". Revista Direito, Estado e Sociedade, n. 33, (2014).

SANTOS, Alexandre Hamilton Oliveira. "**Mudança no mercado de transporte aéreo brasileiro e decisões estratégicas: o caso da empresa aérea Varig**". RAC - Revista de administração contemporânea (2000).

SANTOS, Fábio Anderson Batista. "**As Consequências da Desregulamentação Econômica na Indústria do Transporte Aéreo.**" *Journal of Transport Literature* 3.2 (2010).

SECRETARIA DE AVIAÇÃO CIVIL. "**Fortaleza, Recife e Natal disputam sede de hub internacional no Nordeste**". (2015). Disponível em: <<http://www.aviacao.gov.br/noticias/2015/06/fortaleza-recife-e-natal-disputam-sede-de-hub-internacional-no-nordeste-1>>. Acesso em: 11/11/2015.

SICILIANO, Alexandre. "**Regulação incentivada: simplificação ou complicação na supervisão das concessionárias de eletricidade.**" *Revista do BNDES*/12.23 (2005): 243-266.

SILVA, Edson. "**TAM anuncia corte de ate 10% de suas operações no Brasil devido à crise**". (2015). Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/07/1657956-tam-anuncia-corte-de-ate-10-de-suas-operacoes-no-brasil-devido-a-crise.shtml>>. Acesso em: 11/11/2015.

SILVA, Marcos Roberto; CUNHA, Cláudio Barbieri. "**Configuração de redes do tipo hub-and-spoke para o transporte rodoviário de carga parcelada no Brasil utilizando algoritmos genéticos.**" *Revista Transportes* 11.2 (2004).

SIQUEIRA, Milton Campos. "**Critérios para preparação de aeroportos para operar como hub.**" Monografia de especialização em gestão da aviação civil. Universidade de Brasília (2011).

UBIRATAN, Edmundo. "**Slots redistribuídos**". (2015). Disponível em: <[http://aeromagazine.uol.com.br/artigo/slots-redistribuidos\\_1869.html#ixzz3lHOqD4nj](http://aeromagazine.uol.com.br/artigo/slots-redistribuidos_1869.html#ixzz3lHOqD4nj)>. Acesso em: 11/11/2015.