



*Comércio Eletrónico em Angola: Impacto e Desafio Face à
Internacionalização de uma Empresa de Transporte Aéreo -
Caso TAAG*

Kikufi Matondo Bobo

*Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Internacionalização*

Porto, Maio de 2014

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



***Comércio Eletrónico em Angola: Impacto e Desafio Face à
Internacionalização de uma Empresa de Transporte Aéreo -
caso TAAG***

Kikufi Matondo Bobo

***Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Internacionalização***

Orientação pela Professora Doutora:

Ana Azevedo

Manuela Patrício

Porto, Maio de 2014

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

RESUMO

Em Angola as grandes empresas não perderam a oportunidade de estar presentes no mercado digital, acompanhando as tendências económicas e tecnológicas da globalização das economias que fazem com que haja cada vez mais competitividade seja no mercado interno ou externo, mais segmentos do mercado e maiores consumidores *online*.

O Comércio Eletrónico atua em vários segmentos em todo o mundo, entre eles o setor de turismo e o seu subsector de transportes aéreos, causando mudanças no setor e atuando como um novo canal de valor para as empresas aéreas.

Face a esta realidade, o presente trabalho pretende analisar os principais impactos causados pela adoção do Comércio Eletrónico (CE) na empresa TAAG (Transportes Aéreos de Angola), bem como perceber se esta adoção levará a uma maior e melhor internacionalização para o mercado global do que o conseguido pelos tradicionais canais de distribuição. O intuito é analisar como a TAAG utiliza o seu *website* em termos de aspetos relacionados com a divulgação, transação e relacionamento com seus parceiros e clientes e no que toca a desafios referentes à adoção deste novo canal.

Obviamente, a maior ameaça para uma empresa pode radicar tanto no facto de falhar na implementação da internet como de não conseguir implementá-la estrategicamente.

Adaptando-se um modelo de estudos de website será analisado como a TAAG, transportadora de passageiros, atua no mercado online e como utiliza o seu *website* a partir dos pontos de vista de um utilizador (B2C) e de um intermediário de negócios (B2B). e Posteriormente, através da entrevista com os responsáveis pretende-se verificar, a partir da visão da empresa aérea, de que maneira esta analisa os serviços disponibilizados no seu site através de uma análise SWOT e quais os impactos e desafios à implementação deste ambiente virtual.

PALAVRAS-CHAVE: Comércio Eletrónico, Angola, Internacionalização, Transporte Aéreo.

ABSTRACT

In Angola the big companies have not lost the opportunity to be present in the digital market, following the economic and technological trends of economic globalization that cause there is increasing competitiveness both in domestic and foreign markets, more market segments and the largest consumer online.

Electronic Commerce operates in several segments throughout the world , including the tourism sector and its sub-sector of air transport , causing changes in the sector and act as a new channel of value to airlines .

Considering this fact, this study aims to analyze the main impacts caused by the adoption of Electronic Commerce (EC) to the company TAAG (Air Transport of Angola) , and if this adoption will lead to internationalize better for the global market than traditional distribution channels , by analyzing how the lines Angola airlines uses its website - in terms of issues related to disclosure , transaction and relationships as partners and challenges to adoption of this new channel.

Obviously, the greatest threat to a company may be rooted in the fact that both fail in the implementation of the internet as failing to implement it strategically.

Adapting a model for studies of website will analyze how TAAG passenger carrier and worked in the online market and uses its website from the point of view of a user (B2C) and business (B2B) and later through the intermediary interview with officials we intend to investigate, from the perspective of airline, how this analyzes the available services in your website through a SWOT analysis and what the impacts and challenges to the implementation of this virtual environment.

KEYWORDS: Electronic Commerce, Angola, Internationalization, Air Transport.

AGRADECIMENTOS

É, acima de tudo, a dissertação é o coroamento da realização de um objetivo académico, o fim de uma etapa e o início de outra. Apesar de ser, um trabalho individual, não posso deixar de expressar os meus agradecimentos a todos os que contribuíram para a sua realização.

Às Professoras Doutoras Ana Azevedo e Manuela Patrício, pela orientação, acompanhamento e incentivo durante a dissertação à pesquisa.

À Professora Doutora Maria Clara Ribeiro, sempre bastante prestativa e atenciosa na solução de problemas administrativos do dia-a-dia do curso de mestrado de Empreendedorismo e Internacionalização.

Aos Professores Doutores da Comissão Examinadora,

Aos Professores Doutores José de Freitas Santos, Celsa Machado, Adalmiro Andrade Pereira, Orlando Lima Rua, António Correia de Barros, pelo exemplo de dedicação à Academia e pelos ensinamentos durante as disciplinas do Mestrado.

Aos colegas da turma de Mestrado, pela parceria e partilha de conhecimentos ao projeto da dissertação.

Aos professores Doutores Carlos Diakanamwa, Maria de Fátima, Sony Kambol Mbunga Nzinga David, Heitor Timotio e autoridades da Universidade Kimpa Vita pelos incentivos e oportunidades dadas.

Aos colegas professores da universidade Kimpa Vita pelos incentivos em particular: Msc. Makiesse Mavakala, Msc Lukonda bau, Msc. Lutonadio Mavakala, Dr. Nsimba Petezi, Dr. Kikufi Sunda, Dr. Nzau Lukoki,...

Aos meus pais Kikufi André e Nsimba Margarida, por quem tenho muito respeito, carinho, admiração e amor, aqueles que amarei para sempre e a quem devo muito da pessoa que sou.

À minha esposa Niclette Nsakala e os meus filhos: Kikufi André Bena, Kikufi Matondo Winny e Kikufi Kristy Zolana pelo amor, paciência, compreensão e carinho.

Aos meus irmãos Kikufi's pelos conselhos e apoio moral assim que a toda minha família.

Às Famílias Mvutu Sebastião, Kivoloka, Tundu, Kifuanako Jacques, Zolana Matundu, Dialukunsia pelo apoio Moral.

Ao Inagbe pelo apoio financeiro.

Ao chefe de Escala da TAAG Porto, Sr. Fernando Jorge Susa Santos , o seu supervisor Sr. Mario Jorge da Silva , assim que os todas balconistas pelo preenchimentos dos inquéritos, disponibilidade em conceder as entrevistas e fornecimento das demais informações requisitadas.

A todas as pessoas que sempre me apoiaram na realização deste estudo, incentivando-me até ao fim.

A Deus todo-poderoso.

A todos sou sinceramente grato.

Citação

"A vida está cheia de desafios que, se aproveitados de forma criativa, transformam-se em oportunidades"

Marxwell Maltz

"A ciência será sempre uma busca e jamais uma descoberta. É uma viagem, nunca uma chegada. "

Karl Popper

GLOSSÁRIO

ACEP : *Associação do Comércio Electrónico em Portugal*

AICEP: *Agencia para o Investimento e Comercio Externo de Portugal*

ANACOM : *Autoridade Nacional de Comunicações*

B2A: *Business-To-Administration*

B2B: *Business-To-Business*

B2C: *Business-To-Consumer*

B2E: *Business-To- Entreprise*

BafD: *Banco Africano de Desenvolvimento*

CE: *Comércio Eletrónico*

CPLP : *Países de Língua Oficial Portuguesa*

CRM : *Customer Relationship Management*

CRS : *Sistema de Reserva Computarizado*

EU: *União Europeia*

EUA: *Estados Unidos de America*

FMI: *Fundo Monetario Internacional*

GDS : *Sistema Global de Distribuição*

IATA: *Associação Internacional de Transporte Aéreo*

IDE: *Investimento Estrangeiro Directo*

OAIC: *Organização de Aviação Civil Internacional*

OMC: *Organização Mundial de Comercio*

OMS : *Organização Mundial de Saúde*

OMT : *Organização Mundial do Turismo*

ONU: *Organização das Nações Unidas*

OPEP: *Organização dos Países Exportadores de Petróleo*

SADC: *Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral*

SWOT: *Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats (Pontos Fortes, Pontos Fracos,*

Oportunidades e Ameaças)

TAAG: *Transportes Aéreos de Angola*

TAP: *Transportes Aéreos de Portugal*

TIC :*Tecnologia de Informação e Comunicação*

UA: *União Africana*

WWW: *World Wide Web*

ÍNDICE GERAL

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Citações	v
Glossário	vi
Índice de Quadros	xi
Índice de Gráficos	xii
Índice de Figuras	xiii
1. Introdução	1
1.1 Problema de Pesquisa	1
1.2. Objetivos	3
1.3. Hipóteses	3
1.4. Justificativa	4
1.5. Métodos e Técnicas Utilizadas	4
1.6. Delimitação do Trabalho	5
1.7. Estrutura do Trabalho	5
Parte I : Revisão da Literatura	
2. Transporte Aéreo	8
2.1. Definição.....	8
2.2. Histórico do Transporte Aéreo	8
2.3. Características	9
2.4. Tipo de Navegação Aérea	9
2.5. Vantagens e Desvantagens do Modal Aéreo	10
2.5.1. Vantagens	10
2.5.2. Desvantagens	10
2.6. Tipos de Aeronaves	11
2.7. Panorama do Transporte Aéreo Internacional	11
2.7.1. Crise e Estratégia no Transporte Aéreo	11
2.7.2. Alianças e Parcerias Comerciais na Aviação Civil	13
2.7.3. Passagem <i>Low Cost</i> no Setor de Transporte Aéreo	14
2.8. Sistemas de Reservas e Compras de Passagens Aéreas	14
2.9. Padrão de Precificação das Passagens Aéreas	15
2.10. Sincronia entre Transporte Aéreo e Turismo	16
3 Internacionalização	18
3.1. Definição	18

3.2.	Motivações para a Internacionalização	19
3.3.	Processo de Internacionalização	20
3.3.1.	Formas de Penetração e Abordagem ao Mercado	20
3.3.2.	Vantagens da Internacionalização	22
3.3.3.	Desvantagens da Internacionalização	22
3.4.	Requisitos necessários ao processo de internacionalização	23
4.	Comércio Eletrónico (CE)	24
4.1.	Internet	24
4.2.	Comércio Eletrónico	26
4.2.1.	Definição	26
4.2.2.	Evolução do Comércio Eletrónico no Mundo	27
4.2.3.	Historial de Implementação do Comércio Eletrónico no Setor do Transporte Aéreo	28
4.2.4.	Tipos de Comércio Eletrónico	29
4.3.	Modalidades de Pagamento no Comércio Eletrónico	32
4.3.1.	Segurança no Comércio Eletrónico	32
4.4.	Questões Legais do Comércio Eletrónico	33
Parte II: Comércio Electrónico em Angola : Análise do caso TAAG		
5.	Visão Macroscópica de Angola	37
5.1.	Angola em Ficha	37
5.1.1.	Dados Gerais	37
5.1.2.	Informação Geográfica	38
5.1.3.	Informação Demográfica	38
5.1.4.	Classificação no Ranking Internacional	38
5.2.	Evolução dos Indicadores Macroeconómicos	39
5.3.	Relações Internacionais e Regionais	40
5.4.	Dimensão Cultural segundo Hofstede (1998)	41
6.	Comércio Eletrónico em Angola	42
6.1.	Taxa de Penetração do Comércio Eletrónico em Angola	42
6.2.	Interesse do Governo Angolano face ao CE	43
6.3.	Barreiras ao Desenvolvimento do CE	44
6.4.	Quadro Jurídico do Comércio Eletrónico em Angola	46
7.	Comércio Eletrónico na TAAG face à Internacionalização	46
7.1.	Apresentação da Empresa TAAG	46
7.1.1.	TAAG em Ficha	47
7.2.	TAAG e a Estratégia da Internacionalização a partir do CE	48
7.3.	Portal do Website da TAAG	50

7.4.	Análise crítica face ao Website de Angola Airlines	51
7.5.	Análises das entrevistas	52
7.5.1.	Análise SWOT do CE na TAAG	52
7.5.2	Análise baseada nos modelos do CE na TAAG	54
7.5.3.	Análise das formas de venda de passagens aéreas na TAAG	55
7.6.	Impacto do Comércio Eletrónico na TAAG	57
7.7.	Discussão dos Resultados	57
7.7.1	Desafios Tecnológicos e Securitários	58
7.7.2.	Desafios Culturais e Jurídicos	58
7.7.3.	Desafios Organizacionais	58
7.7.4.	Desafios Estruturais	59
7.8.	Expectativas face aos Desafios	59
Parte III: Conclusão e Trabalho Futuro		
8.	Conclusões e Trabalho Futuro	61
8.1.	Conclusões	61
8.1.1.	Limitações	62
8.2.	Trabalho Futuro	63
Referências Bibliográficas		64
Anexos		

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Consolidação de fluxos turísticos das viagens aéreas nas principais regiões do mundo (dados estimados)	17
Quadro 2. Principais Indicadores Macroeconómicos de Angola	39
Quadro 3. Quadro seletivo dos países pelo número de utilizadores da internet	45
Quadro 4. Análise crítica face ao website de Angola Airlines	51
Quadro 5. Análise SWOT do CE na TAAG	53
Quadro 6. Análise baseada nos modelos de CE na TAAG	54
Quadro 7. Volume de negócios realizados em 2012-2013	55
Quadro 8. Análise referente às nacionalidade dos potenciais clientes na porção B2C, 2013-2013.....	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Utilizadores da Internet no Mundo	27
Gráfico 2. Acesso da internet em Angola em comparação com Brasil e Portugal	42
Gráfico 3. Volume de negócios realizados em 2012-2013.....	55
Gráfico 4. Análise das nacionalidades dos potenciais clientes na porção B2C, 2012-2013.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistema turístico de Leiper (1979).....	17
Figura 2. Modelo de modos de entrada em mercados externos (Shama, 2000).....	21
Figura 3. Modelo Integrado de possibilidades das transações no CE.....	30
Figura 4. Pagamento efetuado através de SET.....	33
Figura 5. Mapa de Angola.....	37
Figura 6. Layout de website do Plano estratégico governação Eletrónico de Angola.....	43
Figura 7. Logotipo e Slogan da TAAG.....	47
Figura 8. Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa.....	48
Figura 9. Internacionalização TAAG com a TIC.....	49
Figura 10. Portal do site online da TAAG.....	50

1. INTRODUÇÃO

A velocidade com que a tecnologia evolui no mundo atual impõe às economias uma nova realidade, na qual as plataformas tecnológicas servem de base para novas formas de se distribuir conhecimento e para novas práticas de negócios entre empresas e seus clientes. Graças ao fenómeno da Globalização, os mercados estão cada vez mais próximos e as distâncias geográficas parecem não intimidar a chegada de concorrentes.

Até há bem pouco tempo as pessoas satisfaziam suas necessidades de compra através do varejo tradicional. O consumidor buscava um ponto de venda, apresentava sua demanda ao vendedor, conhecia a oferta de produtos e concluía o negócio.

A utilização da internet apresenta um crescimento evidente em países desenvolvidos e em desenvolvimento. Essas transformações do mundo económico e empresarial implicam, igualmente, grandes mudanças no mundo jurídico, sobretudo no que tange o contrato jurídico entre o vendedor e o consumidor.

Nas últimas décadas, a evolução das tecnologias de informação e de comunicação de dados via internet marcaram uma nova fase do processo de internacionalização da economia. Efetivamente, as organizações procuram, neste novo contexto, manter-se alinhadas com a estratégia desenhada para o negócio, mas abrindo uma nova porta aos consumidores dando-lhes acesso aos seus produtos de uma forma simples e rápida. O comércio eletrónico apresenta-se como um canal de vendas adicional e, como tal, influencia toda a dinâmica operacional da empresa (Carrera, 2012).

O Comércio Eletrónico (CE) surge nesse contexto de competitividade e estabelece-se como uma ferramenta de negócio que oferece altos índices de crescimento no mundo, de maneira geral.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

A indústria turística, na sua globalidade, tem vindo a sofrer com a atual crise financeira mundial. Agências de viagens, hotéis e empresas aéreas têm vindo a apresentar enormes dificuldades para manter os seus negócios, além de outros setores que indiretamente apresentam problemas decorrentes desta conjuntura, nomeadamente os sectores automóvel, social, alimentação, entretenimento, lazer, entre outros.

Um dos sectores que também procura reestruturar-se no âmbito desta realidade é o segmento de transporte aéreo, uma porção da indústria do turismo. Este subsetor, além de sofrer das consequências negativas do atentado terrorista do World Trade Center, ocorrido em Nova Iorque, nos EUA, em Setembro de 2001, da Crise Financeira Mundial de 2008, da reestruturação da Organização de Aviação Civil Internacional (OACI) e da associação internacional de transporte aéreo (IATA) com as famosas listas negras que proibiam companhias aéreas internacionais sem normas de segurança de operar na União Europeia, teve como resultante a diminuição no número de passageiros para as empresas aéreas e a consequente desistência de um grande número de empresas operando no setor.

De facto, após o atentado foi notório o elevado número de passageiros que deixaram de voar por medo de novos ataques terroristas, e com isto o prejuízo para algumas empresas aéreas foi enorme, gerando graves situações financeiras quando empresas de renome no mercado pediram falência, como a Swissair, a USAir e, mais recentemente, a Ibéria, Alitalia, United Airlines, etc.

Nunca é de mais afirmar que a Internet tem estado a mudar os nossos hábitos e costumes, as nossas formas de organização, de comunicação e até a nossa maneira de fazer negócio. O comércio tradicional foi revolucionado pelo aparecimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) com maior incidência para a Internet, motivando a diversificação nos processos de negociação, reduzindo a importância da distância geográfica, reforçando as forças integradoras da globalização, incrementando a velocidade à inovação, apressando todo o ritmo de vida (Dionísio et al. 2009), e uma nova forma de contratos jurídicos entre parceiros. Estas tecnologias têm permitido não só a proximidade entre empresa e clientes mas também tem possibilitado que as organizações ultrapassem barreiras comerciais e exclusão de forma dinâmica.

Face a esta realidade conjetural e a esta nova realidade virtual, as empresas aéreas foram obrigadas a reestruturar-se, mudar de estratégia e adotar ferramentas tecnológicas modernas para sobreviver, por fim de vender seu produto, atingir potenciais novos clientes e enfrentar a concorrência, cada vez mais inovadora e exigente. Esta situação tem-se conseguido graças ao Comércio Eletrónico.

O Comércio Eletrónico oferece muitas vantagens, desde a facilidade de marketing relacional, a criação de novos canais de vendas, a inovação nos produtos e serviços, indo até à

criação de novas oportunidades de negócio num contexto de internacionalização e de competitividade global.

A adoção do Comércio Eletrónico tem sido objeto da atenção de um número significativo de empresas, empresários, empreendedores e investigadores em anos recentes.

1.2. OBJETIVOS

A presente dissertação tem como Objetivo Geral identificar os impactos de Comércio Eletrónico em Angola, no âmbito de internacionalização das empresas, nomeadamente a análise do seu embate sobre os respetivos processos de internacionalização das Taag (Linhas Aéreas de Angola).

Para atingir esse objetivo, constituem-se os seguintes objetivos específicos:

- a. *Apontar as razões pelas quais as empresas se disponibilizaram a utilizar a internet para fazer os seus negócios;*
- b. *Identificar as razões pelas quais os passageiros ou clientes procuram consultar e comprar passagens via internet;*
- c. *Saber se estas tecnologias têm permitido as empresas superar barreiras organizacionais, geográficas, temporais e se possibilitam a integração de forma dinâmica e mais competitiva, a fim de ter um melhor e maior acesso aos recursos financeiros disponível no mercado internacional.*

Face a esta realidade apresentada, o presente trabalho tem como objetivo analisar como a **TAAG** (Linhas Aéreas de Angola), empresa Pública de Angola que atua no mercado internacional transportador de passageiros, está a fazer uso da Internet e, através do seu *website*, do Comércio Eletrónico para realizar as transações de passagens aéreas com seus consumidores físicos.

1.3. HIPÓTESES

Para responder às perguntas de investigação colocadas, formularam-se as seguintes questões, ensaiadas para as perguntas de pesquisas propostas:

- ❖ *A empresa TAAG está a utilizar a Internet como um canal de divulgação, relacionamento e transação.*

- ❖ *Das adoções às realizações porque é o Comércio Eletrónico considerado como canal de internacionalização dos negócios.*
- ❖ *Qual o impacto e eventuais desafios à utilização do ambiente de Comércio Eletrónico para as transações diretas ou indiretas de passagens aéreas neste clima de competitividade e constante inovação.*
- ❖ *Qual é base do quadro jurídico de contrato entre o vendedor e comprador online na TAAG.*

1.4. JUSTIFICATIVA

Hoje em dia, a globalização faz com que as empresas necessitem de conquistar um espaço cada vez maior para conseguir obter sucesso, sendo que a internet atua como uma poderosa ferramenta para estes fins, por ter alcance global de 24 horas por dia, 7 dias por semana. Além disso, o ambiente digital é cada vez mais utilizado como local de transações, pois as empresas já perceberam o seu potencial e vantagens.

O Comércio Eletrónico é um tema que tem sido bastante investigado. Contudo, apesar da sua importância no cenário atual da economia globalizada, notou-se uma carência de estudos e pesquisas no que se refere ao impacto causado pela sua adoção e incorporação às atividades comerciais de uma empresa de transporte aéreo, no caso de Angola em particular. Dado o interesse pelo tema, buscar o preenchimento desta lacuna foi o fator que nos motivou à elaboração deste trabalho.

1.5. MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADAS

De acordo com Correia A. M. R. e Mesquita A (2012, p. 14), e para a recolha das informações precisas e claras para o nosso trabalho de investigação científica, foi necessário usar diversos métodos e técnicas.

Quanto aos métodos, utilizamos o documentário (ou revisão bibliográfica), o analítico e o histórico:

1. **Método documentário**, possibilitou-nos percorrer a documentação referente ao nosso projeto;
2. **Método analítico**, permitiu-nos analisar brevemente os dados recolhidos durante o nosso estudo;

3. **Método histórico**, permitiu-nos conhecer brevemente o historial desta unidade em estudo.

Portanto, no que diz respeito às técnicas utilizámos a técnica de observação e a técnica de entrevista (Correia A. M. R. e Mesquita A. , 2012,p . 14).

1. **Técnica de Observação**, permitiu-nos tomar em conta a circulação das informações registadas dentro dos diferentes postos de trabalhos, isto é, das ocorrências de diversas atividades da TAAG.
2. **Técnica de Entrevista**, possibilitou-nos entrar em contacto com o pessoal afetado aos diferentes postos do sistema administrativo da instituição, a fim de recolher as informações inerentes ao nosso trabalho;

1.6. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Como todos os trabalhos científicos, também este deve ser delimitado no tempo e no espaço; quanto ao tempo delimitamos as nossas pesquisas por um período de dois anos , em concreto o ano 2012 e 2013; e, quanto ao de espaço, o campo deste estudo delimitou-se nas Linhas Aéreas de Angola (TAAG) que passou a atuar no mercado digital, estando já estabelecida fisicamente.

1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO

Para a realização de uma investigação cuidada e coerente para responder às questões anteriormente enunciadas, o nosso trabalho foi estruturado da seguinte forma:

A primeira parte, associada à revisão da literatura, é composta por 3 capítulos, designadamente:

2. Transporte Aéreo;
3. Internacionalização;
4. Comércio Eletrónico.

A segunda parte, que trata de Comércio Electrónico em Angola : Análise do caso TAAG , está composta por três capítulos.

5. Visão Macroscópica de Angola;
6. Comércio Eletrónico em Angola;
7. Comércio Eletrónico na TAAG face à internacionalização;

A terceira parte trata da conclusão e trabalho futuro

8. Conclusão e Trabalho Futuro

PARTE I :

REVISÃO DA LITERATURA

2. TRANSPORTE AÉREO

A história da humanidade mostra que o homem sempre manifestou o desejo de voar. A lenda de Ícaro é um mito grego muito conhecido que retrata esse sonho. Diz respeito a um inventor grego, Dédalo, que com o objetivo de fugir do exílio na ilha de Minos, levando o filho, Ícaro, construiu dois pares de asas, usando penas de aves e cera, enfatizando o meio de transporte aéreo (www.meio-de-transporte.info, 2012).

A mobilidade de pessoas, mercadorias e matérias prima no mundo foi viabilizada em virtude de evoluções e inovações ocorridas nos meios de transporte, em particular no transporte aéreo, por exemplo. O transporte aéreo permite a locomoção de pessoas e determinadas mercadorias pelo ar, por meio de aeronaves, como aviões e helicópteros.

O transporte aéreo é uma das áreas dentro do setor do turismo que tem vindo a ganhar cada vez mais importância num mundo globalizado, considerando a sua forte influência para o desenvolvimento das economias.

2.1. DEFINIÇÃO

De forma geral, PALHARES (2002, p. 26) define o transporte como:

“a actividade meio que interliga a origem de uma viagem turística a um determinado destino (e vice-versa), que interliga vários destinos turísticos entre si (primários e secundários) ou que faz com que os visitantes se desloquem dentro de um mesmo destino primário ou secundário”.

Quanto a De Andrade I. F. (2012), o transporte aéreo é o modal de transportes pelo ar que consiste em transportar mercadorias (cargas) e/ou pessoas através de aeronaves ou helicópteros.

2.2. HISTÓRICO DO TRANSPORTE AÉREO

O transporte aéreo teve o seu início no começo do século passado, desenvolvendo-se de sobremaneira até os dias de hoje. Leonardo da Vinci, no século XV, época do descobrimento do mundo, já rascunhava projetos que almejavam fazer um objeto mais pesado que o ar para voar.

Independente de quem foi o responsável pelo primeiro voo da história, sabe-se que a Alemanha, no início do século (aproximadamente em 1919), já operava dirigíveis entre rotas regulares, com o transporte regular de passageiros, partindo da cidade de Friedrichshafen para outras localidades, sendo que a rota principal era a Berlim-Leipzig-Weimar. Até o início da Primeira Guerra Mundial, quando o serviço foi interrompido, mais de 34 mil passageiros foram transportados e a empresa tornou-se conhecida por Deutsche Lufthansa.

A Primeira Guerra Mundial foi muito importante para desenvolver o conhecimento até então existente sobre hélices, motores, técnicas de voo, entre outros elementos e para o desenvolvimento de novas aeronaves, mas “o primeiro serviço aéreo internacional regular diário foi inaugurado em 25 de agosto de 1919, pela companhia inglesa Air Transport & Travel Ltd., que transportou um ilustre cidadão inglês – Sir George Stevenson-Reece – de Londres para Paris” (PALHARES, 2002 p. 104).

2.3. CARACTERÍSTICAS

O **transporte aéreo** é um modal ágil e recomendado para mercadorias de alto valor agregado, pequenos volumes e encomendas urgentes. É competitivo para produtos eletrónicos, como por exemplo, computadores, softwares, smartphone, entre outros, e que precisam de um transporte rápido em função do seu valor, bem como da sua sensibilidade às rápidas desvalorizações tecnológicas (Graham, 2006).

É mais adequado para viagens de longas distâncias e intercontinentais.

2.4. TIPOS DE NAVEGAÇÃO AÉREA

O transporte aéreo é o único dentro de sua característica, sua atividade, que devido à velocidade, alcança com facilidade e rapidez vários países. Pode ser dividido como segue (Keedi, S. 2000):

- ❖ **Internacional**: transporte envolvendo aeroportos de diferentes países, isto é, aquele que representa operações de comércio exterior.

- ❖ **Nacional** : denominado de transporte doméstico ou de cabotagem; embora este termo não seja muito utilizado, significa que faz a ligação entre aeroportos de território nacional de um mesmo país.

Embora diferentes dos seus conceitos, as duas ligações assemelham-se quanto à segurança e operacionalidade. Seguem os mesmos princípios, tanto para as cargas domésticas, quanto às cargas internacionais, e são baseados em normas da (IATA, 2012) e em acordos e convenções internacionais.

2.5. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MODAL AÉREO

2.5.1. VANTAGENS

Este tipo de transporte apresenta, benefícios (Iognorte, 2011) que o tornam competitivo e insubstituível, de entre os quais apresentamos alguns:

- ❖ É o mais rápido para transportar passageiros a médias e grandes distâncias;
- ❖ Grande liberdade de movimentos;
- ❖ É dos mais seguros e cómodos;
- ❖ É o mais adequado para o transporte de mercadorias de alto valor (diamantes, instrumentos de ótica, produtos farmacêuticos, etc.) e de mercadorias perecíveis (fruta, flores, etc.).

2.5.2. DESVANTAGENS

Quanto a questões de desvantagens, Iognorte (2011) enfatiza:

- ❖ Custo elevado da sua infraestrutura;
- ❖ Frete relativamente alto em relação aos demais modais/transportes;
- ❖ Elevada poluição atmosférica, devido à emissão de dióxido de carbono;
- ❖ Algumas áreas estão congestionadas, devido à densidade do tráfego, gerando problemas de segurança;
- ❖ Muita dependência das condições atmosféricas (nevoeiro, ventos fortes...);
- ❖ Reduzida capacidade de carga (em relação a transportes marítimo e ferroviário);

2.6. TIPOS DE AERONAVES

De acordo com Keedi, S. (2000), as aeronaves subdividem-se em:

- ❖ **All Cargo ou Full Cargo:** serve para uso exclusivo para transporte de mercadoria.
- ❖ **Combi:** transporte misto. Utilizadas para transporte conjunto de passageiros e cargas.
- ❖ **Full Pax:** avião de passageiros. O deck superior é utilizado exclusivamente para transporte de passageiros, e o inferior, destinado ao transporte de bagagem. Na eventual sobra de espaço é preenchido com carga.

2.7. PANORAMA DO TRANSPORTE AÉREO INTERNACIONAL

A Airports Council Internacional (ACI, 2013) descreve :

“Que apesar da retracção económica dos Estados Unidos e da Zona do Euro no ano de 2012 houve um crescimento médio no transporte de passageiros (doméstico e internacional) de 3,9%, quando comparado ao ano de 2011, sendo que para o mercado doméstico o crescimento foi de 2,8% e no internacional foi de 5,3%. Em números absolutos, foram transportados 2,92 bilhões de passageiros no ano de 2012, sendo 1,76 bilhões no mercado doméstico e 1,16 bilhões no mercado internacional. As oscilações económicas ocorridas na metade do primeiro semestre de 2012 provocaram um crescimento menor no transporte aéreo de passageiros”.

Segundo (ESFEP, 2012), o tráfego mundial de passageiros tem uma estimativa de crescimento médio de 5,5% a 6,5 % ao ano, entre 2012 a 2020, levando a atingir 10 milhões de passageiros/Ano . A indústria aeronáutica já produz aeronaves com capacidade de transportar um número cada vez maior de passageiros, como por exemplo o Airbus 380, aeronave planeada com capacidade para atender até 845 passageiros com autonomia de voo de cerca de 15.000km, o equivalente a aproximadamente 15 horas ininterruptas de voo.

2.7.1. CRISE E ESTRATÉGIA NO TRANSPORTE AÉREO

A crise do transporte aéreo civil tem sido a razão de grandes prejuízos para a economia mundial, motivada por diversos fatores. No âmbito dos fatores psicológicos, destaca-se, a título de exemplo, a falta de confiança no serviço causado por ataques terroristas contra aviões civis tais como o “*famoso 11 de Setembro de 2011em Nova Iorque*” e a recente crise financeira internacional de 2008. A aviação comercial sempre foi muito sensível às oscilações da

atividade económica, sanitárias, eventos sociopolíticos e alguns fatores já vinham contribuindo para o delineamento de um cenário de retração.

Na busca de solução, os governos e empresas têm acelerado os processos de liberalização e redução de barreiras à entrada, apontando para acordos do tipo “céus abertos”. Medida com efeitos no curto prazo, a liberalização facilita a atuação de empresas estrangeiras na exploração do mercado alheio. Fomentando a competitividade, espera-se a melhoria dos serviços e a redução dos preços para os utilizadores.

No que se refere ao mercado, as condições devem ser estabelecidas com base na reciprocidade. Assim, servindo ao mercado da melhor forma possível e proporcionando à sociedade a otimização do uso de seus recursos, atinge-se a eficiência.

Vale lembrar que o excepcional dinamismo e a crescente competitividade do mercado do transporte aéreo mundial propiciaram, nas últimas décadas, a incorporação de tecnologias de ponta, geradas nas mais variadas áreas do conhecimento humano.

Enquanto os custos decresceram em termos reais, o transporte aéreo foi-se tornando uma opção concreta para um número crescente e significativo de pessoas. Voar, que era uma prerrogativa exclusiva dos ricos, foi deixando de ser um luxo para se tornar uma necessidade para a grande maioria dos utilizadores.

O avião passou a representar o grande símbolo de mobilidade, liberdade e encurtamento das distâncias e barreiras geográficas.

Não é de estranhar, pois, que o governo norte-americano e a União Europeia estejam dispostos a compensar as empresas aéreas pelos prejuízos decorrentes dos dias em que os seus espaços aéreos permaneceram fechados, além da cobertura dos custos com seguros. Por outro lado, a atividade do transporte aéreo deverá reestruturar-se rapidamente em escala mundial. Ante o acirramento da competição que veio no bojo da chamada globalização, uma das características dos anos 90 foi a busca de alianças, acordos e parcerias para superar dificuldades. Nesse sentido, os objetivos foram:

- ❖ racionalização de sistemas operacionais para evitar a capacidade ociosa e eliminar a superposição de linhas e frequências;
- ❖ redução de custos administrativos, de operação e manutenção, por meio da padronização de sistemas de gestão, equipamentos de voo e apoio de terra;

- ❖ maior fluidez no intercâmbio de conhecimento e transferência de tecnologia;
- ❖ criação de novos serviços e vantagens para o cliente;
- ❖ maior capacidade de apresentar respostas criativas às exigências de qualidade, rapidez e conveniência.

Apesar da tendência de liberalização total dos acessos básicos aos mercados internacionais, cada Estado será soberano para determinar o nível de competição internacional que deseja no seu território, enfatiza o Dr. Souto Marcos Juruena Villela (2008).

2.7.2. ALIANÇAS E PARCERIAS COMERCIAIS NA AVIAÇÃO CIVIL

“Uma das mais recentes crises do setor de transportes aéreos data de 2008, período ~~da~~ correspondente ao início da atual crise financeira mundial, que casou a elevação dos custos com combustível por exemplo. Esse mesmo período corresponde à época do crescimento da globalização mundial, bem como à adoção das medidas drásticas em relação às normas de segurança aérea na aviação civil europeia, proibindo as companhias aérea consideradas não seguras de operar no espaço europeu. Esses factos todos reunidos fortaleceram as criações das inter alianças entre as empresas aéreas” (Graham, 2010, p.127-136).

Estas alianças entre empresas aéreas têm um carácter estratégico, a fim de combater a crise do setor no momento. Através de uma aliança entre duas determinadas empresas aéreas, elas podem “compartilhar clientes, lucros e assim aumentar a extensão de seu mercado de atuação ” (Cento, 2009).

Já Doganis (2001, p. 65) sugere a existência de três tipos de alianças, sendo elas:

- ❖ Alianças estratégicas;
- ❖ Alianças de marketing;
- ❖ Alianças geográficas.

As sinergias proporcionadas por este tipo de alianças ultrapassam o simples crescimento da rede, do número de destinos e de opções de viagem para os passageiros. De facto, este tipo de associação permite reduzir os custos operacionais de forma significativa, ao possibilitar a partilha de estruturas, equipamentos e pessoal (como sejam os sistemas de reservas, os balcões de check-in, os lounges, os terminais no seu todo, os serviços de manutenção, de catering, etc.).

Já Hanlon (2002, p. 237) afirma que muitas alianças que ocorrem entre empresas aéreas não envolvem investimentos, sendo simplesmente limitadas a acordos de marketing e cooperação técnica.

2.7.3. PASSAGEM LOW COST NO SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO

O ambiente competitivo da economia do mercado e o surgimento de um importante número de novas empresas de transportes aéreos estimulou a competição e permitiu ao transporte aéreo expandir-se, baratear-se e a sere mais criativo e inovador. Em consequência, resultou o aparecimento das companhias aéreas *low cost*, que revolucionaram todo o mercado (Belobaba *et al.*, 2009).

De acordo com a Tap cargo (2012), as companhias aéreas com passagens a baixo custo são geralmente conhecidas por companhias ***low cost, low fare, no-frills ou discount airlines***. Estas designações pretendem definir companhias aéreas cujos respetivos custos de passagens são inferiores aos dos seus competidores. A Easyjet (2012) afirma que o modelo de negócio destas companhias *low cost* caracteriza-se, fundamentalmente, pela simplicidade do produto, custos operativos baixos e um posicionamento específico, permitindo oferecer aos seus clientes tarifas mais baixas, não fornecendo muitos dos tradicionais serviços adicionais. Dentro destas companhias *low cost*, temos o exemplo da Ryanair, da Easyjet, etc.

2.8. SISTEMA DE RESERVAS E COMPRAS DE PASSAGENS AÉREAS

O início da tentativa de se criar sistemas de reservas computadorizados para a venda de passagens aéreas deu-se no início da década de 50, através de uma parceria entre a American Airlines e a IBM, que criaram o chamado CRS (Sistema de Reserva Computorizado), sendo que “os primeiros programas de reservas foram desenvolvidos na forma de sistemas internos de controlo para que as suas equipas de reservas pudessem administrar a disponibilidade de lugares de forma mais eficiente.

A evolução da tecnologia e ao barateamento da tecnologia contribuíram muito para o seu crescimento e sua expansão do uso dos CRS's e conduziram à aparição de GDS's (Global Distribution System - Sistema Globais de Distribuição), versão mais aperfeiçoada na maioria das empresas aéreas. Segundo Doganis (2001, p.177), os GDS's são “derivados” dos CRS, que foram desenvolvidos por grupos de empresas aéreas, a fim de automatizar e facilitar as reservas e emissões de passagens, tanto para as empresas aéreas quanto para as agências de viagens.

Efetivamente, o GDS é o maior sistema informático de reservas do mundo e conecta mais de 90,000 hotéis a mais de 55,000 agências de viagem que ajudam os hoteleiros a capturar tanto o negócio corporativo de grande volume bem como o de lazer, confirma Doganis (2001).

Além destes dois sistemas principais, GDS's e CRS's, ~~ainda~~ existem ainda mais sistemas integrados de reservas de passagens aéreas que atuam independentemente um dos outros, tais como: Amadeus, Galileo, Wordspan, Abacus Distribution System, Axes Internacional Network , Sabre, etc, (Doganis ,2001).

2.9. PADRÃO DE PRECIFICAÇÃO DAS PASSAGENS AÉREAS

Hanlon (2002, p. 183) considera complexa a maneira como as empresas aéreas definem os preços dos assentos nos aviões, devido à multiplicidade de variáveis a serem analisadas e os diferentes preços encontrados para as passagens. Segundo o autor, os preços das passagens variam de acordo com a data da viagem, a época da viagem (alta ou baixa estação), a classe da passagem (primeira classe, executiva, económico ou turismo), a duração da estadia no destino, entre outros fatores, além do local e data da compra da passagem. Algumas características são comuns, porém existem outros que não, como por exemplo a distância da viagem, que quanto maior for mais barato (em termos de preço/quilómetro) será a passagem, e quanto maior for a antecedência da compra do bilhete mais barato ele tende a ser.

Existem vários meios para estabelecer preços de passagens aéreas, mas as estratégias mais adotadas são, segundo PAGE (2001, p. 34) as seguintes: *Tarifagem Única, Múltiplas Tarifas, Gerenciamento de lucros, Política de preço com base em escalas, Expectativa de receita marginal por lugar, Grau de competitividade no mercado.*

As diferentes estratégias adotadas pelas empresas aéreas para estabelecer os preços de suas passagens aéreas é algo sujeito a diversas variáveis externas, mas visando sempre o lucro final.

2.10. SINCRONIA ENTRE TRANSPORTE AEREO E TURISMO

O transporte está intensamente associado ao turismo, uma vez que este viabiliza as viagens. O turismo é visto como uma prática social que envolve a deslocação provisória de

pessoas, cargas, informações e imagens, de um local para outro, por motivações diversas. Essa prática social repercute-se de diferentes maneiras em diferentes ambientes, como os económicos, os sócio culturais e os naturais (CRUZ, 2002).

Pensar em Turismo é mais do que pensar em viagens. A interdependência entre o transporte aéreo e a atividade turística é, atualmente, bastante forte, justificando a proliferação de estudos estratégicos e académicos sobre o assunto, ao longo das últimas décadas, pois se o segmento do lazer e turismo se constitui como uma parte significativa da procura aérea, as próprias transformações ocorridas no sector aéreo têm vindo a moldar a atividade turística, promovendo novos comportamentos e formas de turismo.

Segundo Lickorish, L. J. e Carson, J. (2000), a WTO (World Tourism Organization) estima que o turismo doméstico seja responsável por aproximadamente 75% das viagens de turismo realizadas, lembrando ainda que o turismo doméstico e o internacional causam impactos gerais semelhantes, gerando empregos, rendas, contribuindo para o desenvolvimento regional. E na verdade, em alguns casos, a própria atividade de transporte é uma experiência de turismo, como no caso dos cruzeiros, dos comboios panorâmicos e dos passeios de carro e bicicleta. Em algumas circunstâncias o transporte prevalece sobre o próprio destino turístico, e muitas vezes, influi na escolha do local a ser visitado, como bem lembrou Palhares (2002, p.28).

No ano de 1998, 18 milhões de voos foram realizados no mundo inteiro. De acordo com o *World Travel and Tourism Council* (WTTC, 2013) o contributo direto da rubrica “Viagens e Turismo” para o PIB mundial foi, em 2012, de 2.1 triliões de dólares americanos. No entanto, a sua contribuição total, que inclui para além dos efeitos diretos, os efeitos indiretos e induzidos, atingiu 6.6 triliões de dólares americanos, o que corresponde a cerca de 9,3% do PIB mundial. Adicionalmente este contributo pode também ser quantificado em termos do emprego gerado. Com efeito, tendo em conta os efeitos diretos, indiretos e induzidos, este setor está associado a 9.1% do emprego total a nível mundial em 2012 (WTTC, 2013).

Leiper (1979) citado por Vasconcelos (2005) elaborou um modelo concetual, com base numa visão holística da atividade turística e do subsector do transporte aéreo, modelo este que facilita o transporte dos turistas da região de origem para o local de destino. O autor estruturou a atividade em três áreas geográficas distintas que são ligadas por transporte: a região geradora, a região recetora e a região de trânsito, elemento de ligação das duas primeiras, como ilustrado na figura 1.



Figura 1. Sistema turístico de Leiper (1979)

Fonte: Almeida (2010)

O quadro 1 evidencia o considerável crescimento do número dos fluxos turísticos do sector de aviação civil ao mundo dos 8 últimos anos.

Segundo a Organização Mundial do Turismo – (OMT, 2012) 43% dos turistas em viagens internacionais, no mundo, utilizam o transporte aéreo como meio de entrar no país de destino, o que está evidente no quadro 1.

REGIÕES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
MUNDO (TOTAL DE TURISTAS /MILHÕES)	803	847	904	922	882	940	982	1.035
EUROPA	54,6 %	54,6%	53,9%	52,9%	50,6%	51,2%	51,3%	51,7%
ÁSIA E PACÍFICO	19,3%	19,7%	20,1%	20,0%	21,7%	22%	22,1%	22,5%
AMÉRICA DO NORTE	11,2%	10,7%	10,5%	10,6%	10,4%	10,3%	10,3%	10,2%
AMÉRICA DO SUL	2,3%	2,2%	2,2%	2,3%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%
AFRICA	4,7%	4,9%	5,0%	5,1%	5,3%	5,1%	5,1%	5,1%
ORIENTE MEDIO	4,8%	4,8%	5,7%	6,0%	6,5%	5,7%	5,6%	5,1%

Quadro 1. Consolidação de fluxos turísticos das viagens aéreas nas principais regiões do mundo (dados estimados)

Fonte: Organização Mundial do Turismo (2012).

De acordo com o quadro 1, apesar da crise financeira internacional dos últimos anos, verificou-se que o fluxo internacional de turistas tem vindo a crescer significativamente. No mundo, o turismo movimentou, em receitas cambiais, algo em torno de US\$ 1075 bilhões, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2012).

3. INTERNACIONALIZAÇÃO

O início do século XXI tem sido marcado por profundas transformações no quadro económico mundial. Nota-se uma reordenação da distribuição da riqueza global, com crescente importância dos países em desenvolvimento (PED) e em transição (PET) face às economias desenvolvidas (PD). Desta forma, a parcela dos países ricos no PIB mundial, que era de 63% em 2000, reduziu para menos de 52% em 2010, segundo dados do Fundo Monetário Internacional (FMI). Este processo já se havia iniciado em finais do século XX com o crescimento acentuado dos países asiáticos na produção mundial de riqueza, mas destacou-se a partir da crise financeira internacional de 2008.

Num mundo em constante mudança e com a liberalização crescente e generalizada do comércio à escala global, a expansão internacional tem sido a resposta das empresas ao aumento da concorrência às ameaças à sua sobrevivência (Dias & Ferreira M., 2007)

3.1. DEFINIÇÃO

Entre as diversas definições de internacionalização existentes, poderão ser destacadas as seguintes:

- ❖ A internacionalização é o processo pelo qual uma empresa potencia o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem, segundo Meyer R. (1996);
- ❖ O processo de adaptação da operação da empresa ao ambiente internacional Calof, J.; Beamish, P., *Adapting to Foreign Markets* (1995).

A definição de internacionalização não deve confundir-se com o conceito de globalização, pois este conceito tem como premissa o gradual atenuar das diferenças entre diversos e distintos mercados.

Os negócios internacionais referem-se a todas transações empresariais, comerciais e de investimento, envolvendo empresas de pelo menos dois países. Estas relações podem ocorrer entre indivíduos, empresas privadas, organizações sem fins lucrativos ou mesmo agências governamentais (Ferreira, Reis & Serra, 2011).

As principais barreiras encontradas no processo de negócios entre diferentes países são: idioma, contexto, maneira de ser/estar, relacionamentos interpessoais, formas de

negociar, expectativas dos consumidores, sistema político, sistema económico, quadro jurídico, quadro fiscal e distância geográfica (Rocha, Angela da; Silva, Jorge Ferreira da; Carneiro, Jorge, 2007).

3.2. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Apesar de não ser recente, o fenómeno da internacionalização tem vindo a ganhar dimensões consideráveis sendo que interessa refletir nas suas motivações, bem como na forma como estas têm vindo a ser descritas de forma diferente ao longo do tempo, refletindo, assim as alterações no pensamento estratégico empresarial. São de seguida expostas por autor as principais motivações para a internacionalização (Dias e Ferreira M. C., 2007).

Na definição das principais motivações para a internacionalização autores como Czinkota, M., Ronkainen, I. e Moffett, M. (1999) indicam um conjunto de onze fatores. Estes surgem agrupados em motivações ditas:

- a. **proativas** (benefícios fiscais, vantagens em termos de lucros e tecnologia, produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão e as economias de escala),
- b. **reativas** (como o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico, as pressões da concorrência e proximidade de clientes e portos de desembarque) (Czinkota, M.; Ronkainen, I.; Moffett, M., 1999).

No âmbito da Internacionalização, importa ponderar as ameaças e oportunidades de ordem nacional e internacional, não limitando as possibilidades do negócio.

A classificação das motivações para a internacionalização (ainda que comumente referida como motivações para o IDE) mais conhecida é proposta por Dunning (1977, 1993, 2001) construída sobre o paradigma eclético. Efetivamente, as motivações não sustentam apenas operações de investimento mas sim, mais genericamente, de modos de entrada. Esta classificação distingue as seguintes motivações, como segue: *Procura de recursos (resource seeking)*; *Procura de mercado (market seeking)*, (Buckley et Al., 2008); *Procura de eficiência (efficiency seeking)*; *Procura de recursos estratégicos (strategic asset seeking)* (ver, também, Ferreira, 2005; Ferreira; Li; Lopes; Serra, 2007; Li; Ferreira; Serra, 2009); *Diminuição da dependência da sazonalidade*; *Localização dos elementos da cadeia de valor*; *Diminuição da dependência do mercado interno*; e *Fortalecimento da posição comercial da empresa*.

No entanto, também há algumas desvantagens da expansão internacional, tais como:

Maior complexidade inerente a uma actuação em diferentes ambientes políticos, económicos, sociais e culturais; Maior complexidade na interacção entre a empresa e os governos (nacionais, regionais, municipais) dos países de destinos. Os argumentos de soberania nacional e as práticas de corrupção são exemplo; Distância Geográfica (Física) e Cultural que dificultam o controlo sobre as operações estrangeiras, enquanto diferentes praticas culturais e formas de comunicação exigem maior atenção à relação entre a casa – mãe e as suas subsidiarias, (Ferreira e Al. p. 45, 2011).

3.3. PROCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização deve ser iniciado com a elaboração de um Plano de Internacionalização que deverá abordar não só a oportunidade de internacionalização (seja de que forma for), mas também fazer uma avaliação objetiva da empresa e das áreas em que será necessário intervir. A encerrar o plano, deverá ser realizada uma projecção económico-financeira do impacto das ações a implementar (Ferreira e Al. 2011).

3.3.1. FORMAS DE PENETRAÇÃO E ABORDAGEM AO MERCADO

Na abordagem dos modos de entrada nos mercados estrangeiros é proposto um padrão de fatores da empresa, do país-alvo e ainda da envolvente macroeconómica do país-alvo, sendo evidente na Figura 2 a importância dada pelo autor à análise e ponderação de parâmetros externos à empresa e a valorização das características do país-alvo como fundamental na seleção do seu modo de entrada (Shama 2000, p. 655).

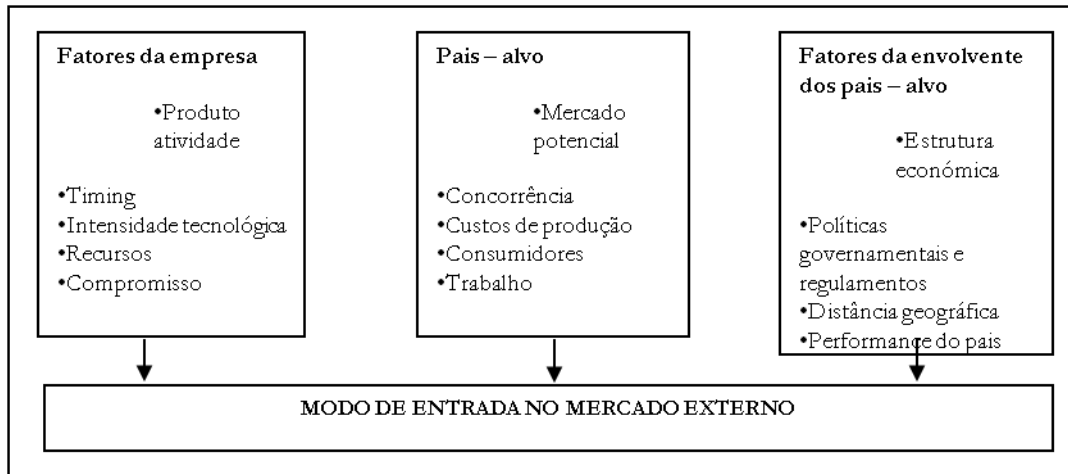


Figura 2. Modelo de modos de entrada em mercados externos (Shama, 2000)

São muito variadas as formas de sistematização das modalidades de internacionalização empresarial, se bem que quanto aos dois extremos do processo, a exportação e o investimento direto, o consenso entre os autores seja mais fácil de obter (Santos J. F., 2012), pois este contexto depende sempre da visão empresarial dos gestores, já que as formas de abordagem do mercado internacional são várias, muito embora, regra geral, se possam agrupar sob uma perspetiva económica, numa ou numa conjugação das seguintes formas:

- a. **Importação/exportação:** pressupõe a entrada em negócios com empresas estrangeiras, negociando a compra e/ou venda dos seus produtos e serviços aos respetivos fornecedores ou clientes. Dependendo de número de intermediários à dita **Importação/exportação** pode calhar-se ser direta ou indireta.
- b. **Internacionalização contratual:** quando o processo assenta num contrato entre empresas de países diferentes. Podem ainda diferenciar-se algumas modalidades neste tipo de metodologia de internacionalização (Simões, 1997):

- ❖ *Licenciamento (ou contrato de licença);*
- ❖ *Franchising;*
- ❖ *Subcontratação (Outsourcing, Co-makership);*
- ❖ *Joint-venture;*
- ❖ *Alianças (Consórcios)*

c. Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

De acordo com Ribeiro M. C. (2012), IDE é uma tomada de participação significativa de uma empresa no capital de outra empresa estrangeira, dando à primeira um certo controlo sobre as decisões da segunda, ou seja, corresponde ao investimento através do qual uma empresa controla diretamente uma subsidiária noutro país. O IDE pode ser:

- ❖ *Investimento de raiz;*
- ❖ *Aquisição;*

Obviamente, todos os modos de entrada apresentados têm vantagens e desvantagens, e assim torna-se imprescindível referir que não existe um padrão de referência, muito menos qualquer adaptação teórica que permita definir o mais eficiente modo de entrada.

3.3.2. Vantagens da Internacionalização

Podemos apontar algumas das principais vantagens da Internacionalização (LeMaire, 2000):

- a. Aumento das vendas;
- b. Maiores margens comerciais;
- c. O efeito de sinergias ao nível da estrutura de custos;
- d. Partilha de risco do negocio;
- e. Possibilidade de explorar novas oportunidades de negócio;

3.3.3. Desvantagens / Barreiras à Internacionalização

Como principais entraves ao processo de internacionalização (LeMaire, 2000), podemos enunciar:

- a. **Barreira linguística**, que pode dificultar a compreensão do ambiente económico e legal, bem como a procura de parceiros e a negociação.

- b. **Barreira de conhecimento técnico**, ligados às questões tarifárias ou pautais, técnicas ou não tarifárias, de ordem qualitativa (documentação necessária, regulamentação técnica a cumprir, certificados, licenças, inspeções), ou particularidades específicas de um determinado mercado.

3.4. Requisitos necessários ao processo de internacionalização

Para que o processo de internacionalização seja uma experiência positiva e sustentada na estratégia empresarial, e considerando os fatores de competitividade mais importantes, nomeadamente os de Marketing, Qualidade, Design, Inovação, Marca e Imagem, as empresas deverão reunir um conjunto prévio de condições (Teixeira, S. e Diz , H. 2005), nomeadamente:

- a. Identificar os **fatores críticos de sucesso** do negócio (as áreas onde convém ter excelência).
- b. Deter **vantagens competitivas** (pontos fortes) face à concorrência, nomeadamente em áreas especializadas ou a servir nichos/segmentos de mercado previamente identificados.
- c. Desenvolver **capacidades** de fazer/ produzir diferentes, transmitindo **valor acrescentado** ao cliente e afirmando uma imagem corporativa de excelência.
- d. Potenciar ao máximo a informação estratégica relevante disponível e fidedigna que permita um conhecimento dos mercados e das oportunidades de negócio existentes.
- e. **Recrutar recursos humanos** (quadros superiores e intermédios especializados, motivados e com formação em internacionalização), técnicos (sistemas de informação adequados) e financeiros (estrutura de capitais equilibrada) que permitam controlar e sustentar todo este processo.
- f. Deter **capacidades de gestão** interativa e de organização mínimas, mas também adequadas à maior complexidade dos processos de exportação.
- g. Criar uma **estrutura** mínima para as suas atividades de marketing.
- h. Ter uma **atuação prudente**, responsável e gradual, com aderência à realidade da empresa.

4. COMÉRCIO ELETRÓNICO (CE)

Diversos foram os progressos científicos criados pelo homem no decorrer do seu desenvolvimento, sendo que cada um deles marcou e representou um ícone para a época. Assim foi com a invenção do telefone por *Alexandre Graham Bell*, que quebrou paradigmas ao tornar muito mais fácil a comunicação entre duas entidades distantes (wikipedia.org/wiki/Alexander_Graham_Bell, 2014). E assim foi com a criação do robot para auxiliar o trabalho humano, com o advento da lâmpada elétrica, do computador pessoal, rádio, entre outros.

Um destes avanços, concebido ambicionando pequenas resoluções, chegou à conquista de dimensões globais, falamos da Internet. Presentemente é impossível imaginar que há apenas alguns anos ela não existia, ou ao menos não estava disponível a todos, independente da sua idade, preceitos e religiões. Claro que a internet oferece-nos várias facilidades, sendo estas a disponibilidade de informação, os e-mails, ou ainda a possibilidade de se realizar negócios 24 horas/dia e 365 dias/ano.

Deste advento da internet, surgiu o comércio Eletrónico que é um dos aspetos mais pertinentes e inovadores, e ainda está a provocar mudanças positivas no mundo do negócio. Esta “revolução” impulsionou a uma capacidade e necessidade de adaptação a esta realidade tão moderna e futurista por parte das empresas.

4.1. INTERNET

Por encontrar-se em constante evolução, não existe uma definição única de Internet como acontece com as outras ciências. Os autores tentam defini-la da melhor e mais simples maneira possível.

O que hoje forma a Internet começou em 1969, como a ARPANET, criada pela ARPA, sigla para Advanced Research Projects Agency, ou Agencia de Pesquisa de Projetos Avançados, uma subdivisão do Departamento de Defesa dos Estados Unidos. Em Janeiro de 1983, a ARPANET mudou seu protocolo de NCP para TCP/IP, criando o início da Internet que conhecemos hoje.

A rede coletiva ganhou uma divulgação mais pública nos anos 90. Em agosto de 1991, Tim Berners-Lee publicou seu novo projeto para a World Wide Web, dois anos depois de começar a criar o HTML, o HTTP e as poucas primeiras páginas no CERN, na Suíça. Em

1993 o Web Browser Mosaic 1.0 foi lançado, e no final de 1994 já havia interesse público na Internet. Em 1996, a palavra Internet já era de uso comum, principalmente nos países desenvolvidos, referindo-se na maioria das vezes a WWW (wikipedia.orgWorld_Wide_Web , 2014)

Independente da sua definição, uma constatação é clara: a Internet passou a ser conhecida depois que criou-se a World Wide Web (WWW) em 1989. Amor (2000) define o WWW como “um protocolo existente na Internet que possibilita a troca de informação e permite a pessoas com pouco conhecimento de computação acessar os serviços Web por toda a Internet.”

As vantagens dessa disseminação são imensas, entre elas a possibilidade do aumento de negócios/transações on-line.

4.2. COMÉRCIO ELETRÓNICO

O Comércio Eletrónico registava um crescimento discreto, antes do aparecimento da *Web*, sendo um fenómeno praticamente incógnito para a maioria da população, sendo que, a maioria das pessoas apenas se apercebeu da sua existência através do uso dos cartões de crédito, débito e pagamento *on-line*.

Mas foi também graça ao fenómeno da globalização dos computadores e aperfeiçoamento dos recursos da internet *Web Site* e *E-Mail* no meio dos anos 90 que os serviços eletrónicos começaram a multiplicar-se em todo mundo e ganharam o seu destaque no mundo, pois ela afetou toda a sociedade, principalmente em relação à investigação, comunicação e comércio.

Segundo TURBAN (2000, p. 13), as aplicações do Comércio Eletrónico tiveram início no início da década de 70, com inovações como a Transferência Eletrónica de Fundos (EFT), um método popular para pagamento eletrónico, onde uma quantia de dinheiro é transferida de uma conta bancária para outra, no mesmo banco ou não, apesar das suas aplicações se limitarem inicialmente a grandes empresas.

Logo após veio o EDI (Electronic Data Interchange), uma troca eletrónica de documentos padronizados com uma formatação especial como pedidos, contas, aprovação de créditos, entre outros, usado principalmente para transferir eletronicamente transações de

negócios repetitivas, fator que expandiu o uso desta tecnologia para além de transações financeiras dentro das empresas. Desta forma, de acordo com TURBAN(2000 ,p. 202) outras aplicações ganharam espaço, sendo chamados de sistemas de telecomunicações, e entre elas encontram-se os sistemas de reservas de agentes de viagens. Mas foi apenas no início da década de 90, com a comercialização da Internet e o aumento do número de utilizadores, possíveis e potenciais consumidores, que o termo “Comércio Eletrónico” passou a ser usado.

4.2.1. DEFINIÇÃO

Apesar de se tratar de um assunto recente, vários são os autores que se dispuseram a estudar o chamado Comércio Eletrónico, em parte devido à sua importância e influência no mundo atual. Algumas destas definições revelamos a seguir:

- ❖ KOSIUR (apud dos ANJOS, 1999) dá a definição mais simples e clássica, sendo comércio Eletrónico a “compra e venda de produtos e serviços via Internet.”
- ❖ Por Comércio Eletrónico, entende-se a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente Eletrónico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos do negócio (Albertin e Al., 2002).
- ❖ Laudon & Laudon (2007) enfatiza que Comércio Eletrónico (ou e-commerce) refere-se ao uso da internet e da Web para conduzir negócios. Diz respeito às transações comerciais realizadas digitalmente entre organizações e indivíduos ou entre duas ou mais organizações.
- ❖ (Turban, p. 3, 2000) define Comércio Eletrónico como sendo transações realizadas através de uma rede de telecomunicações, sendo “um conceito emergente que descreve os processos de comprar, vender ou trocar produtos, serviços, e informações via uma rede de computadores, incluindo a Internet.” Dá-se através de uma infraestrutura de computação interligada em rede, que está evoluindo como o ambiente computacional padrão. A sua implementação envolve uma série de questões, entre elas:

1. Como lidar com a introdução deste novo meio de se administrar? (fazer negócios)?

2. Quais impactos da sua adoção do ponto de vista económico, especialmente em termos de competitividade e internacionalização das empresas?
 3. Pode usar-se *extranets* como uma infra estrutura B2B, B2C...?
 4. Qual o papel dos intermediários diante do Comércio Eletrónico?
 5. Pode-se melhorar os serviços voltados aos clientes?
- ❖ De acordo com Turban E. e King D. (2004, p. 3), o CE é “O processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou por internet.”
 - ❖ Kalakota e Whinston (1997) definem o CE a partir de seis perspectiva, concretamente: comunicação, processo comercial, serviço, on-line, cooperação e comunitária.

4.2.2. EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÓNICO NO MUNDO

O número crescente de utilizadores *online* está a marcar um período de transição do mercado físico ou tradicional para o mercado eletrónico. O aumento da preferência no uso da internet é cada vez mais evidente no mundo, conforme ilustrado na gráfico 1.

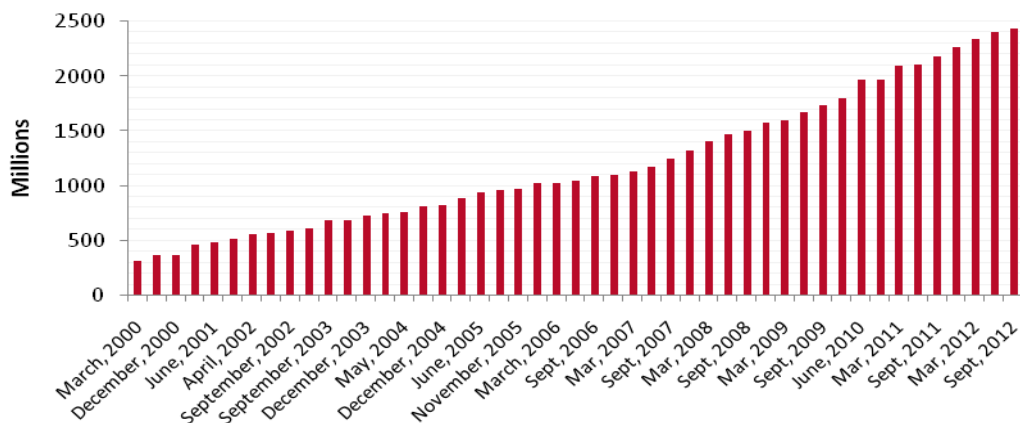


Gráfico 1. Utilizadores da Internet no Mundo

Fonte: www.internetworldstats.com;nielsen

Utilizando a internet como meio e o *e-commerce* como canal, as empresas conseguem alcançar novos mercados mais eficientemente, realizar negócios a nível global e aumentar o seu volume de vendas através de exportações (KPMG Consulting, 1999).

“As vendas através de comércio Eletrónico, B2C, cresceram 21,1% para \$1 trilhão pela primeira vez em 2012, de acordo com a eMarketer. Em 2013, as vendas irão subir 18,3%, para \$1.298 trilhões, mundialmente (...).”

Fonte: newmediatrendwatch.com

4.2.3. HISTORIAL DE IMPLEMENTAÇÃO DE COMÉRCIO ELECTRÓNICO NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO

A aplicação do CE na comunidade empresarial do setor de transporte aéreo remonta ao início dos anos 50 com as primeiras tentativas de sistemas computadorizados de reservas (CRS) por parte de uma parceria entre a American Airlines e gigante eletrónico IBM. Entretanto, em função das limitações tecnológicas da época, o sistema não conseguiu atender à enorme demanda pelo serviço, sendo que o primeiro CRS só entrou em plena atividade no ano de 1968, pela Eastern Airlines.

Com esta introdução no mercado, todas as companhias aéreas e agentes de viagens passaram a adotar os CRS, o procedimento de compra de passagens era feito por telefone, sendo que, em caso de disponibilidade de assento no voo, o resto dos procedimentos fazia-se manualmente tanto pelo agente de viagem como pelo representante da companhia.

Em função da enorme quantidade de informações geradas, da falta de padronização das mesmas e das normais dificuldades de comunicação da época, muitos eram os erros cometidos com uso desse método.

Em 1971, a United Airlines lançou Apollo, seguida por tantas companhias aéreas da época. Neste processo da melhoria de um sistema de reservas adequado surgiram vários sistemas, tais como o System One, PARS, Reservec, Pegasus, entre outros.

Segundo Pembenton et al (2001), citado por Braga Debora cordeiro e Al (2007) os CRS oferecem várias vantagens competitivas, principalmente para as grandes companhias aéreas, incluindo:

- a. Eficiência operacional;
- b. Acesso a informações dos concorrentes;
- c. Informações sobre os clientes;

- d. Aumento no número de reservas efetuadas nos voos das empresas proprietárias dos CRS;
- e. Disposição de voos na tela do sistema; e,
- f. Fonte extra de receitas.

A partir da década de 1980, os executivos dos consórcios aéreos e dos CRS perceberam que o transporte aéreo era apenas uma pequena parte da complexa experiência de uma viagem turística. Como os agentes de viagem também passaram a solicitar a possibilidade de fazer reservas de passagens de várias companhias aéreas através de um único terminal de reservas, além de obterem outro tipo de informações que não apenas de passagens aéreas, alguns CRS transformaram-se em Sistemas de Distribuição Global (GDS).

Atualmente, os GDS disponibilizam informações e permitem a reserva e compra de bilhetes aéreos, hotéis, comboios, veículos, cruzeiros marítimos, teatros, eventos desportivos, além de fornecer informações como a exigência de visto para um determinado destino, efetuar conversão monetária, informar sobre condições climáticas, entre outros dados. Em suma, trata-se de um importante canal de distribuição de serviços turísticos.

Assim a partir de GDS, os subsistemas tais como Sabre, Galileo, Amadeus, Apollo e outros foram criados e desenvolvidos pelas respetivas companhias aéreas em parceria com outras empresas do mesmo setor e agentes intermediários das atividades turísticas tais como Deltas Airlines, Air Canada, Lufthansan, SAS, Air France, Tap, British Airlines, KLM, etc.

Mas, é sem dúvida com o aparecimento da *World Wide Web*, que se revolucionou o comércio Eletrónico, nomeadamente com a facilidade na utilização das soluções tecnológicas, no que toca aos problemas de marketing relacional, de difusão e da realização do comércio das mais diversas formas.

4.2.4. TIPOS DE COMÉRCIO ELETRÓNICO

Das imensas possibilidades existentes para a classificação do Comércio Eletrónico, como por exemplo, o tipo de produto ou serviço negociado, o setor de atividade a que correspondem, os montantes envolvidos nos negócios, o tipo de interveniente no processo ou a tecnologia de suporte usada, a literatura tem dado um enfoque especial ao tipo de intervenientes envolvidos nos negócios.

De acordo com LAUDON (2004, p.116) reconhecem-se três principais tipos de comércio Eletrónico quando nos referimos à classificação de comércio Eletrónico baseada no tipo de intervenientes envolvidos nos negócios. São eles:

1. *Business-to-Business (B2B)*;
2. *Business-to-Consumer (B2C)*;
3. *Consumer-to-Consumer (C2C)*;

E esta lista não é exaustiva de acordo com a perspectiva de Da Silva, Romão e Conde (2003, p.7), segundo os quais, dentro desses três tipos pré-citados desenvolveram-se novas formas de negócios online consoante as necessidades da organização e o tipo de atividades da mesma. A título de exemplo, temos o *Business-to-employee (B2E)*, *Business-to Administration (B2A)*; *Consumer-to-Administration (C2A)*; *Consumer to Business (C2B)* e no domínio da educação podemos identificar a *School to Studente (S2S)*, *Teacher to Studente (T2S)*, *School to Parents (S2P)*. tal como reforçam Turban e King (2004,p.231).

De forma integral, a figura 3 ilustra a maneira como se desenvolvem as transações no ambiente de negócios digital.

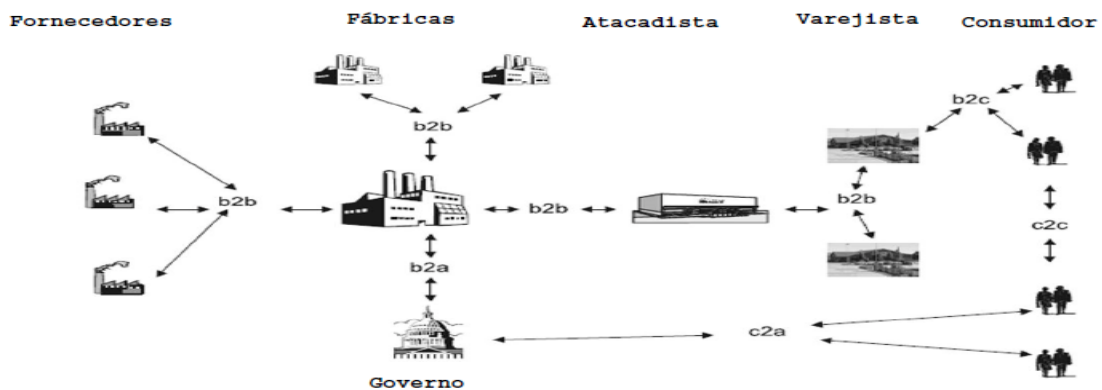


Figura 3. Modelo Integrado de possibilidades das transações no CE

Fonte: Delfmann et al., (2002)

1. *Business-to-Business (B2B)*

A Internet modificou o modo de fazer negócio entre as empresas. No que concerne à comunicação, segundo Mc Loughlin, (1995), a internet deixa de ser vinculada a uma rede

privada e passa a ser realizada através de uma rede pública que está à disposição de todos. Este facto possibilita a adoção do comércio Eletrónico de forma menos onerosa no momento da interligação entre empresas e fornecedores.

O formato *Business-to-Business* cinge a venda de produtos e serviços entre empresas com sistemas devidamente autorizados e integrados. O modelo **B2B** envolve, normalmente, fornecedores, fabricantes, distribuidores, retalhistas, agentes, etc. As transações ocorrem diretamente entre os respetivos sistemas, usando uma *rede global* ou *Extranet*, intranet ou redes privadas para procurar catálogos de produtos, encomendá-los aos seus fornecedores, receber as faturas e efetuar o pagamento, como afirmam Turban e King (2004, p161).

Segundo Laudon (2000, p.661) “O formato **B2B** é o de maior potencial, responsável por 80% das transações de *e-commerce* a nível mundial”.

O comércio **B2B** desenvolve-se, basicamente, em três grandes áreas: o *e-Marketplace*, o *e-Procurement* e o *e-Distribution* reforçam (Turban e King, 2004).

2. *Business-to-Consumer (B2C)*

O segmento *Business-to-Consumer* evidencia-se pelo estabelecimento de relações comerciais eletrónicas entre as empresas e os consumidores finais e, maioritariamente, corresponde à secção a retalho do CE (Turban e King, 2004).

Já existem vários centros comerciais e lojas virtuais na *Web*, que comercializam todo o tipo de bens de consumo, tais como computadores, software, livros, viagens, automóveis, alimentos, produtos financeiros, publicações digitais, e outros, sendo exemplo a empresa Expansys.

3. *Consumer-to-Consumer (C2C)*

Por último no C2C é o tipo de CE que engloba todas as transações eletrónicas de bens ou serviços efetuadas entre consumidores finais. Geralmente estas trocas são realizadas através de uma terceira entidade (intermediação), que disponibiliza a plataforma eletrónica onde se realizam as transações, enfatiza Da Silva e al. (2003, p.5). O exemplo marcante do formato B2C em Portugal é da empresa *OLX* e a nível mundial é o *e-Bay*.

4.3. MODALIDADES DE PAGAMENTO NO COMÉRCIO ELETRÓNICO

De acordo com Da Silva e colaboradores (2003), o meio de pagamento mais utilizado no E-commerce é o **Cartão de Crédito** (*Visa, Mastercard, American Express*), que possibilita o pagamento a prazo ou parcelado de produtos e serviços, obedecidos aos requisitos pré-determinados, tais como, validade, abrangência, limite do cartão, entre outros elementos (Cobre direito, 2011).

Ainda temos mais modalidades de pagamento como por exemplo, a *Transferência Bancária* ou *Pagamento contra Reembolso em Numerário*.

Em relação ao cartão de crédito e normas de seguranças, temos outros modos de pagamentos: *Digicash, Ecash, Smartcard, boleto bancário, E-card, paypal, MBNet* (Da Silva & al. 2003, p.177).

4.3.1. SEGURANÇA NO COMÉRCIO ELETRÓNICO

O ambiente comercial da internet possui características únicas que os diferenciam das formas tradicionais de comércio, trazendo um novo paradigma. Uma das funcionalidades privilegiadas pelas compras online é a maior **segurança, privacidade, autentificação e anonimato**, na medida em que a proteção das informações contra ameaças de segurança são um pré-requisito crítico para a funcionalidade do CE (Albertin A.L., 1998).

É importante realçar que a questão de segurança no que se refere ao pagamento no CE é apontada como responsável pela não-aceitação em massa deste tipo de negócio. Muitas pessoas ainda receiam colocar o seu número do cartão de crédito na rede. Por isso, várias empresas continuam a investir numa solução que possa garantir segurança nas transações.

Tendo por base esta preocupação, foi desenvolvido o **Secure Electronic Transactions (SET)** em Outubro de 1997, que é um dos softwares mais seguros desenvolvidos em termos transações comerciais, uma vez que o SET tem parceria com as maiores empresas mundiais de cartões de crédito, o *Visa, Mastercard e American Express*, bem como com construtores informáticos.

O SET garante ao cliente que a empresa que está a oferecer os bens existe na realidade e, por outro lado, garante que o cliente não é apenas mais um “pirata” com más intenções, como é ilustrado na figura 4.

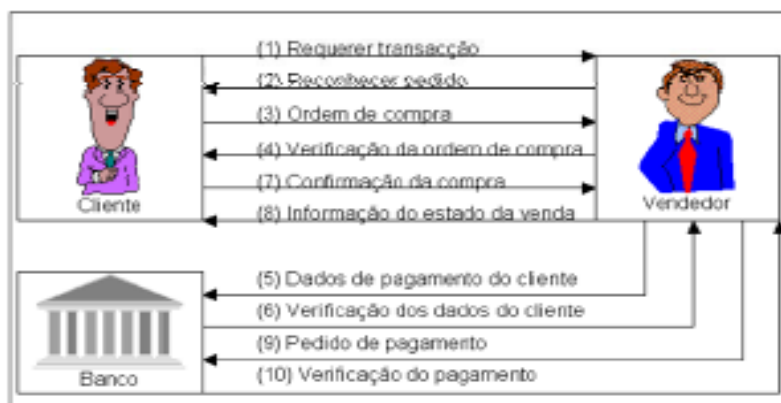


Figura 4. Pagamento efetuado através de SET

Fonte: (IEE Spectrum, 1997 apud Silva, 1998)

4.4. QUESTÕES LEGAIS DE COMÉRCIO ELETRÓNICO

A internet ultrapassou todas barreiras económicas sociais, étnicas, raciais, e religiosas. Regular juridicamente tais materiais é pretender controlar o incontrolável, já enfatizado por Pereira (2001, p.5). As transações eletrónicas ainda exigem medidas significativas do poder legislativo no sentido de criar regras claras que regulem este tipo de comércio, facilitando a prática dos fornecedores de vender seus produtos pela rede mundial de computadores, mas sem esquecer que, do outro lado, estão os consumidores, que são, em regra geral, a parte mais fraca da relação de consumo, como referem Turban e King (2004 p.307).

Os atores que operam no espaço virtual, a que chamamos ciberespaço, jamais perdem a sua particular suscetibilidade de serem titulares de direitos e obrigações, e sujeitos de relações jurídicas (Pereira, 2001).

O comércio Eletrónico e os serviços da sociedade da informação constituem uma oportunidade para estimular o crescimento económico e o investimento na inovação por parte das empresas, bem como para reforçar a competitividade da indústria. Consciente destes fatores e com o objetivo de eliminar as divergências entre as legislações nacionais que impediam o desenvolvimento dos serviços da sociedade de informação e o funcionamento do mercado interno europeu, por exemplo Rocha, Vaz e Lousa (2006) informam que:

“A União Europeia optou por regular certos aspectos da sociedade da informação, em especial do comércio Eletrónico, através da Directiva n.º 2000/31/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 8 de Junho de 2000. Este diploma comunitário foi transposto para a ordem jurídica

portuguesa pelo Decreto-Lei n.º 7/2004, de 7 de Janeiro, que, em síntese, regula o exercício de actividades económicas na Internet, o regime de responsabilidade dos prestadores intermediários de serviços, as comunicações publicitárias em rede e a contratação electrónica.”

De acordo com Rocha e Al. (2006):

“O Decreto-Lei n.º 7/2004, de 7 de Janeiro, habitualmente designado como Lei do Comércio Eletrónico (LCE), transpôs para a ordem jurídica portuguesa a Directiva n.º 2000/31/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 8 de Junho de 2000, relativa a certos aspectos legais dos serviços da sociedade de informação, em especial, do comércio Eletrónico, no mercado interno”.

Esta lei renovada (Lei n.º 46/2012) foi publicada no dia 29 de agosto de 2012 no parlamento europeu, relativamente ao tratamento de dados pessoais e proteção da privacidade no setor das comunicações eletrónicas.

Em resumo, a LCE visa (Turban e King, 2004):

- ❖ Assegurar a liberdade de exercício de actividades económicas na Internet e proteção de privacidade;
- ❖ Determinar o regime de responsabilidade dos prestadores intermediários de serviços;
- ❖ Regular as comunicações publicitárias em rede e proteção de direito autoral;
- ❖ Regular a contratação electrónica entre diferentes atores;
- ❖ Garantir a segurança informática e Combater a cibercriminalidade;

O Código de Defesa do Consumidor do direito informático é uma lei abrangente que trata das relações de consumo em todas as esferas: civil; administrativa, criminal e penal, estabelecendo novos tipos de crimes e as punições para os mesmos.

A regulamentação do Comércio Eletrónico, enquanto nova forma de fazer comércio, passou por uma aplicação dos mecanismos jurídicos tradicionais, com ponderação das especificidades que o caracterizam, particularmente no âmbito dos contratos celebrados com consumidores. Os desafios que o Comércio Eletrónico coloca ao Direito dos Contratos terão, como tal, de ser equacionados neste contexto jurídico valorativo do especial dinamismo de um mercado Eletrónico de consumo global.

Face a esta realidade e considerando o potencial que o universo das redes digitais apresenta, designadamente, para o crescimento económico sustentado, a expansão do comércio mundial e a melhoria das condições sociais, algumas organizações internacionais, como a Organização para a Cooperação e para o Desenvolvimento Económico (OCDE), a Organização Mundial do Comércio (OMC) e a Organização das Nações Unidas (ONU), têm dedicado particular atenção ao acompanhamento do comércio Eletrónico (Teixeira G.,2012).

Quanto aos Estados, eles devem competir, designadamente, criando um quadro jurídico e regulamentação propícia ao desenvolvimento do E-commerce. Em Portugal, a Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM), tem sido designada órgão de supervisão central, assumindo a regulação, supervisão e representação no setor das comunicações (telecomunicações e correios), de acordo com os respetivos estatutos, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 309/2001, de 7 de Dezembro (ANACOM, 2012).

PARTE II :

COMÉRCIO ELECTRÓNICO EM ANGOLA :

ANÁLISE DO CASO

"TAAG"

5. VISÃO MACROSCÓPICA DE ANGOLA

Angola, oficialmente República de Angola, é um país da costa ocidental de África Subsariana, com uma superfície de 1.246.700 de Km² e uma costa de 1600 Km de Norte a Sul. É um dos maiores país do continente Africano cujo território principal é limitado a norte, noroeste e norte este pela República Democrática do Congo, a norte oeste pela República do Congo, a leste pela Zâmbia, a sul pela Namíbia e a oeste pelo Oceano Atlântico (AICEP, 2012). Na figura 5, apresenta-se o mapa de Angola.



Figura 5. Mapa de Angola

Fonte:www. Atlas.com

5.1. Angola em Ficha (AICEP, 2012)

5.1.1. Dados gerais

- ❖ Designação oficial: República de Angola
- ❖ Capital: Luanda
- ❖ Províncias: Bengo, Benguela, Bié, Cabinda, Cuando-Cubango, Kuanza-Norte, Kuanza-Sul, Cunene, Huambo, Huila, Luanda, Lunda –Norte, Lunda -Sul, Malange, Moxico, Namibe, Uíge e Zaire.
- ❖ Cidades Importantes: Luanda , Cabinda, Huambo, Lubango, Lobito e Benguela
- ❖ Principais portos, cais e marinas: Cabinda, Lobito, Luanda, Namibe, Porto Amboim e Soyo (2000). Os Portos de Luanda e Lobito são os mais importantes.
- ❖ Religião: A maioria da população é cristã (Igreja Católica Romana), embora uma parte significativa pratique cultos e religiões locais

- ❖ Língua: A língua oficial é o português, mas são falados muitos dialetos africanos (Umbundo, Kimbundu, Kikongo, Chokwe e Kwanyama).
- ❖ Sistema político: Estado unitário com um regime presidencialista multipartidário.
- ❖ Independência: 11 de Novembro de 1975
Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU);
Fundo Monetário Internacional (FMI);

5.1.2. Informação geográfica

- ❖ Área: 1.246.700 Km²
- ❖ Clima: equatorial e tropical
- ❖ International Time: +1h Greenwich Mean Time (GMT)

Fonte: AICEP, 2012

5.1.3. Informação demográfica

- ❖ População (milhões hab.): 20,2 (estimativa 2012)
- ❖ Taxa média anual de crescimento da população: 2,672 %
- ❖ Densidade demográfica 15 hab/km²
- ❖ Taxa bruta de natalidade: 42 por mil (2009)
- ❖ Taxa bruta de mortalidade: 16 por mil (2009)
- ❖ Esperança de vida: 48 anos (2009)
- ❖ Índice de desenvolvimento humano: 0,486 (2011)

Fonte: Ministério do Planeamento, Governo de Angola (2012)

5.1.4. CLASSIFICAÇÃO NO RANKING INTERNACIONAL

- ❖ Risco do país: B
- ❖ Risco político: B
- ❖ Risco de estrutura económica: B
- ❖ Risco de crédito: 5 (1 = risco menor; 7 = risco maior)

- ❖ Risco do país: B (AAA = risco menor; D = risco maior)
- ❖ Grau da abertura e dimensão relativa do mercado (2010)

Fonte: (AICEP, 2012)

5.2. EVOLUÇÃO DOS INDICADORES MACROECONÓMICOS

A economia angolana tem vindo, no entanto, a registar uma elevada taxa de crescimento na última década, em larga medida devido ao clima de paz, à estabilidade política e ao bom desempenho do sector petrolífero e do gás. O clima económico tem, igualmente, melhorado com o esforço em desenvolver uma estratégia de estabilização macroeconómica pelo governo. Após ter registado um crescimento lento, sob o efeito das crises petrolífera e financeira de 2008, a economia Angolana recuperou fortemente, afirma o Ministério do Planeamento, Governo de Angola (2014). O quadro 2 ilustra a evolução recente dos principais indicadores macroeconómicos.

INDICADORES	Unidade	2010 ^a	2011 ^a	2012 ^a	2013 ^b	2014 ^c	2015 ^c
População	Milhões	19,1	19,6	20,2	20,8	21,3	Nd
PIB preços de mercado	10 ⁹ USD	82,5	104,1	114,1 ^b	137,8	158,2	181,0
PIB <i>per capita</i>	USD	4.220	5.160	5.480 ^b	6.420	7.150	7.930
Crescimento real do PIB	Var. %	3,4	3,9	6,8	6,8	6,1	7,0
Saldo do sector público	% PIB	5,5	10,2 ^b	6,1 ^b	3,1	2,0	2,7
Dívida pública	% PIB	20,3	18,4	17,2 ^b	14,7	13,0	11,6
Exportações de bens e serviços	10 ⁹ USD	51,5	67,7	71,5	81,5	93,6	106,6
Exportações de bens e serviços	Var. %	-19,5	-6,3	8,7	5,3	6,3	5,9
Importações de bens e serviços	10 ⁹ USD	35,4	45,1	49,5	54,7	62,4	70,5
Importações de bens e serviços	Var. %	-3,8	12,6	18,0	2,0	5,7	5,0
Saldo balança corrente	10 ⁶ USD	7.506	13.085	13.851	10.686	8.719	8.273
Dívida externa	% PIB	23,0	20,3	19,1	16,5	14,7	13,2
Taxa de inflação (média)	%	14,5	13,5	10,3	8,9	8,3	8,0
Taxa de câmbio	1eur-aoa	122,01	130,49	124,80	123,13	119,33	Nd

Quadro 2. Principais Indicadores Macroeconómicos de Angola

Fontes: Banco Nacional de Angola

Notas: (a) Valores efetivos; (b) Estimativas; (c) Previsões

É importante sublinhar que, até ao presente perto de 80% das receitas fiscais públicas do Estado Angolano são provenientes do petróleo. Este último representa aproximadamente 98% das exportações e é a principal fonte de investimento estrangeiro direto (IED), afirma o Ministério do Plano.

A forte dependência do petróleo explica alguma volatilidade no ritmo de crescimento recente. Os exportadores para o mercado de Angola devem ter presente este risco de um crescimento volátil às condições do mercado internacional.

5.3. RELAÇÕES INTERNACIONAIS E REGIONAIS

Do ponto de vista das relações internacionais, a República de Angola tem bons relacionamentos com diferentes atores internacionais, entre os quais destacam-se os estados, as empresas transnacionais, as organizações internacionais e as organizações não governamentais.

Desta evidência, AICEP PORTUGAL GLOBAL (2012) mencionou que a República de Angola é membro de várias organizações, designadamente: Banco Africano de Desenvolvimento BAfD; da União Africana (UA); da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), desde 1 de Janeiro de 2007; e da Organização das Nações Unidas (ONU) e grande parte das suas agências especializadas de entre as quais: UNCTAD, FMI, OMS, OMC, etc.

Ao nível regional, este país integra, entre outras, a Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (mais conhecida pela sigla em inglês – SADC / *Southern African Development Community*), a Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa (CPLP), Comissão do Golfo da Guiné (sede em Luanda), Comunidade Económica dos Estados da África Central, Mercado Comum da África Oriental e Austral e Nova Parceria para o Desenvolvimento de África.

Ao referir às relações com a União Europeia (EU) e Estados Unidos da América (EUA), estes são parceiros importantes de Angola. Reconhecendo ambas as partes o seu potencial económico e papel considerável que cada uma desempenha na sua respetiva região de atuação, Angola, EU e EUA pretendem reforçar em conjunto questões globais de interesse económico, comercial, político e jurídico.

Quanto às relações bilaterais entre a República de Angola e Portugal, AICEP (2012) sublinha, que os dois países representam, vice e versa, um mercado importante e ainda mais relevante fora do quadro da cooperação com a União Europeia em vários domínios.

Segundo dados do International Trade Center (ITC), subsidiária da Organização Mundial do Comércio, a quota de mercado de Portugal no contexto das importações em Angola fixou-se em 18,1% em 2011 (último ano disponível), e ocupou o primeiro lugar enquanto fornecedor. Por outro lado, Portugal representou cerca de 2,5% no total das exportações de Angola em 2011, ocupando o 8º lugar enquanto cliente.

5.4. DIMENSÃO CULTURAL SEGUNDO HOFSTEDE (1998)

As declarações de Geert Hofstede (1991), citado por José De Freitas Santos (2012), permitem-nos analisar as diferenças culturais da população Angolana a partir de cinco dimensões: distância hierárquica; individualismo/coletivismo; Masculinidade/feminilidade; controlo da incerteza e orientação temporal:

- ❖ Distância hierárquica: em Angola assiste-se a uma grande distância hierárquica, uma forte consideração do líder, aquele que organiza e controla tudo, o sucesso e o fracasso são de responsabilidade da cabeça;
- ❖ Individualismo / coletivismo: existe uma realidade cultural dupla, neste momento, em Angola o coletivismo está presente nas famílias e também um individualismo está cada vez caracterizando as grandes aglomerações;
- ❖ Controlo de Incerteza: Angola é um país com baixa aversão à incerteza sobre a importância da religião na sociedade angolana e como crescimento económico;
- ❖ Masculinidade / feminilidade : apesar da presença de mulheres no parlamento e em cargos de liderança em determinadas empresas e instituições públicas, Angola continua a ser um país dominado por homens, as decisões do homem são muito significativas nas famílias e locais de serviço;
- ❖ Orientação temporal: a sociedade angolana é uma sociedade orientada no tempo policrónico, o tempo é cíclico em Angola. Os Angolanos não se preocupam com o tempo e não possuem o sentido de urgência.

6. COMÉRCIO ELETRÓNICO EM ANGOLA

Na era emergente do comércio Eletrónico, é inegável o papel desempenhado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no processo de digitalização dos órgãos estatais de um país, do seu setor empresarial e à aproximação do seu povo.

Desde 2005 tem-se verificado um aumento importante do acesso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em Angola, essencialmente devido ao crescimento económico, ao contexto político e social favorável e à descida do preço das comunicações.

6.1. TAXA DE PENETRAÇÃO DO COMÉRCIO ELECTORNICO EM ANGOLA

Angola apresenta atualmente um potencial crescimento relativo ao que diz respeito às plataformas *web*. Este clima favorável ao desenvolvimento da internet no país tem sido proporcionado pelos fortes investimentos na melhoria das condições tecnológicas e também por diversos programas de promoção e incentivo ao uso desta plataforma de comunicação (Internet World Stats, 2011), conforme representado no gráfico 2.

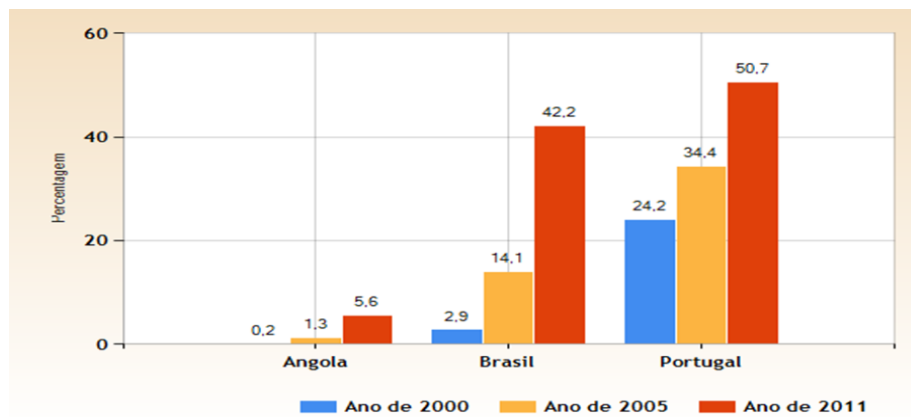


Gráfico 2. Acesso da internet em Angola em comparação com Brasil e Portugal

Fonte: [Internet World Stats](#)

Os dados apresentados no gráfico 2 indicam que Angola tem uma taxa de integração da internet que ronda os 5,6%, taxa que representa somente cerca de um Milhão de utilizadores, para uma população total estimada de 19 milhões, dados estimados pelas Nações Unidas em 2011, publicado pela Internet World Stats. Esses dados estatísticos demonstram que o CE ainda está num estado embrionário em Angola e que a situação ainda é preocupante.

6.2. INTERESSE DO GOVERNO ANGOLANO FACE AO COMÉRCIO ELECTRÓNICO

Do mesmo modo que o Governo Norte Americano tem investido no desenvolvimento da internet nos anos 60 enfatiza wikipedia.org/wiki/ArpaNET (2014), o Governo de Angola tem vindo, igualmente, a pôr em prática um programa piloto que é um conjunto de ações e iniciativas reformistas de carácter cibernético, designadamente o Plano Nacional da Sociedade da Informação (PNSI) 2013-2017, um projeto que revê e atualiza o Plano de Ação para a Sociedade da Informação, desenvolvido, em 2005, pelo Governo de Angola e Programa Nacional de Compras Públicas Eletrónicas (PNCPE), assim como o Plano Estratégico para a Governação Eletrónica (PEGE) 2013-2017. O objetivo principal destes programas é incentivar a massificação à inclusão digital e estimular o elevado ritmo de crescimento económico em desenvolvimento sustentável em toda República, como defende Bragança C. (2005).

Para garantir a concretização desta visão, foi definido um modelo de Governação Eletrónica próprio, que assenta num sistema de acessibilidade multicanal que permitirá aumentar os canais de acesso à Administração Pública e ao Governo em todo o território nacional e para todas as camadas socioeconómicas como ilustrado na figura 6.

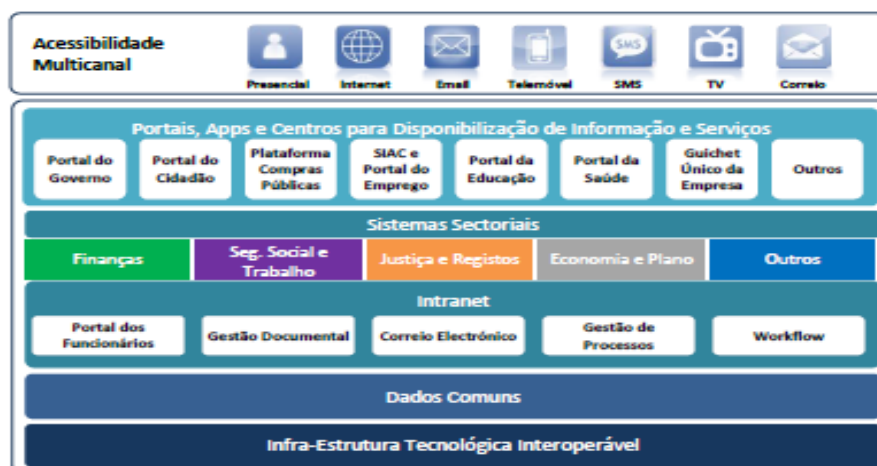


Figura 6. Layout de website do Plano estratégico governação Eletrónica de Angola

Fonte: Plano estratégico para a governação Eletrónica ,2013-2017

O sistema de acessibilidade tem por base um conjunto de portais e de centros físicos, que deverão ser complementados por aplicações para dispositivos móveis, bem como serviços de mensagens curtas (Governo de Angola, 2014).

Desta evidência, a visão apresentada e a estratégia a utilizada para as TIC's como instrumento de melhoria da Governação em Angola responde às intenções do artigo 39º da Lei das Comunicações Eletrónicas e dos Serviços da Sociedade da Informação enfatiza o governo de Angola (2014) que estipula a revisão periódica do Plano de Ação para a Governação Eletrónica.

6.3. BARREIRAS AO DESENVOLVIMENTO DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO

No entanto, pela concretização do projeto supracitado, o executivo Angolano deve superar as barreiras tecnológicas, culturais, infraestruturais, educacionais e organizacionais, juntamente com o desenvolvimento de soluções que ajudem a superar algumas dificuldades estruturais ao CE.

Deste facto enumeram-se causas que potenciaram a promoção da Internet, assim como o seu subproduto, o Comércio Eletrónico:

- ❖ taxa elevada de Analfabetismo digital;
- ❖ número reduzido de cidadãos que possuem PC em suas casas ou laptop;
- ❖ dificuldade técnica à acesso a Internet e má qualidade de serviço e sinal da internet;
- ❖ falta de massificação em cultura digital;
- ❖ insuficiência em termo de cobertura de Serviços dos Correios em todo território nacional complicando a distribuição, entrega e recebimento das encomendas;
- ❖ dificuldade na forma de pagamento (cartão de crédito e outros);
- ❖ deficiência de um quadro legal da matéria; dificuldades em termo urbanístico;
- ❖ falta de confiança da parte de consumidores online;
- ❖ etc.

Saliente-se que a lista não é exaustiva.

Esta triste realidade averigua-se pelo 82º lugar que Angola ocupa no ranking dos 182 países em termos do número de utilizadores de internet em 2010, conforme estudo levantado pela União Internacional de Telecomunicações (2012) e ilustrado no quadro 3.

POSIÇÃO	PAÍS	UTILIZADORES DE INTERNET	% DA POPULAÇÃO
—	Mundo	1,581,571,589	23.6
1	 China	456,238,464	34.30
—	 União Europeia	297,001,040	60.7
2	 Estados Unidos	243,542,822	79
5	 Brasil	81,748,504	40.65
6	 Alemanha	66,825,986	81.85
7	 Rússia	59,937,788	43.00
8	 Reino Unido	52,996,180	85.00
9	 França	51,879,480	80.10
17	 Espanha	30,940,417	66.53
19	 Canadá	27,547,949	81.60
49	 Portugal	5,485,976	51.10
82	 Angola	1,704,287	10.00
121	 Luxemburgo	450,869	90.62
182	 Nauru	556	6.00

Quadro 3. Quadro seletivo dos países pelo número de utilizadores da internet

Fonte : união internacional de telecomunicações,2012

Se analisarmos bem do ponto de vista da proporção demográfica, só em termos da taxa de penetração do número dos utilizadores da internet nos respetivos países, vai acontecer em ordem crescente a inversão do quadro 3 de seguinte forma: Luxemburgo, Reino Unido, Alemanha, Canadá, França, Estados Unidos, Espanha, União Europeia, Portugal, Rússia, Brasil, China, Angola e Nauru.

6.4. QUADRO JURÍDICO DO COMÉRCIO ELETRÓNICO EM ANGOLA

Relativamente às leis do CE em Angola, o quadro jurídico queixa-se de muitas deficiências até agora, e são regulamentos sobre determinadas leis já existentes no setor das telecomunicações, reforça o diretor Nacional de Tecnologias de Informação e Meteorologia.

No entanto Angola, juntamente com os países da SADC, encontra-se a analisar a questão jurídica relacionada com as TIC e, em concreto, com o “CE”. No fundo, pretendem avaliar a relevância e o desempenho geral das aplicações do CE sobre a adesão na sub-região, em termos de estado das infraestruturas, questões legais, regulamentação, confiança, fiabilidade e segurança indica o Ministério do Comércio, Governo de Angola (2012).

7. COMÉRCIO ELECTRÓNICO NA TAAG FACE À INTERNACIONALIZAÇÃO

As atividades de negócios internacionais são de extrema importância para a expansão económico-financeira de uma empresa. No alargamento internacional das operações a outro mercado, cada vez mais empresas procuram desenvolver as suas operações em mercados que não pertencem à tríade “EUA-EU-Japão”, expandido para as economias emergentes, como avança Ferreira & Al. (2011,p. 160).

De acordo com aquele que precede, a TAAG não foge desta realidade sendo membro da IATA, operando há mais de uma década no mercado internacional. Foi obrigada de forma espontânea e consoante as exigências do mercado a mudar as suas estratégias, a inovar os seus serviços recorrendo à internet (CE) para tornar o seu mercado de atuação mais abrangente ao nível global, acreditando que na internet existe lugar para todos os negócios e que as oportunidades surgem a cada minuto, segundo Paul (1996).

7.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA TAAG

TAAG é um acrónimo para Transportes Aéreos de Angola, também conhecido como as Linhas Aéreas de Angola ou Angola Airlines. A TAAG é uma empresa pública de Governo Angolano, cuja missão é transportar passageiros por via aérea e integrar Angola internamente e o restante do mundo com segurança, rapidez e eficiência como ilustrada figura 7.



Figura 7. Logotipo e Slogan da TAAG

Fonte: www.taag.com.br

7.1.1. TAAG EM FICHA

- ❖ Taag: Transporte Aéreo de Angola
- ❖ Destinos: 42 localidades (17 destinos domésticos em Angola e 25 destinos internacionais)
- ❖ Natureza de voos: voos regulares diretos e voos regulares com escalas.
- ❖ Frota: 13 Aeronaves boeing , com 3 anos de idade media (+3 boeing 777-300 ER em processo de compra à Boeing Company até 2016)
- ❖ Administração: Governo de Angola
- ❖ Participação no capital social: Governo Angolano como Acionista maioritário e TAP Portugal como acionista minoritária
- ❖ Sede: Luanda, Angola
- ❖ Representação e rotas: Argentina Portugal, França, Brasil, são tome, Cabo verde, República Democrática do Congo, Namíbia, Zimbabwe, África do Sul, China, USA, Zâmbia, Alemanha, Bélgica, Cabo Verde, Cuba, Emirados Árabes Dubai, Itália, Reino Unido,
- ❖ Site: www.taag.com.br
- ❖ Correio Eletrónico: callcenter@flytaag.com
- ❖ Telefone: (244)2233 2077, 2233 2387

Fonte : TAAG Porto

7.2. TAAG E A ESTRATÉGIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO A PARTIR DO CE

É importante ressaltar que a internacionalização da maioria das empresas Angolanas passa pelas Portuguesas enfatiza Aicep (2012), e a taag não foge desta regra. O ambiente empresarial da TAAG tem vivenciado várias mudanças relativamente positivas em termo na sua internacionalização graça a parceria com a Tap Portugal sem dúvida, e da sua estratégia à adoção do CE nos últimos quatro anos, as quais definiram novos contornos para os vários setores da economia na ótica micro e macro, tanto com seus relacionamentos internos e externos, até mesmo com seus clientes finais, afirma o responsável da TAAG Porto.

O CE apresenta-se como um canal de vendas adicional e, como tal, influencia toda a dinâmica operacional da empresa (Carrera, 2012). Por esta razão foi necessário para TAAG integrá-lo na sua estratégia de negócio do processo de internacionalização, ajustando as variáveis de marketing operacional e relacional: produto, preço, distribuição e comunicação, para que estas, em conjunto, produzem valor competitivo e económico (Marques A., 2012).

A internacionalização é uma estratégia empresarial que pode ser caracterizada com base em várias dimensões. Por exemplo, Welch e Luostarinen (1988) e Chetty (1999) enfatizaram alguns aspetos: método de operações no exterior (“como”), mercados atendidos (“onde”), objetos de vendas (“o quê”) e estrutura organizacional, financeira e de pessoal de modo ilustrado na seguinte figura. Se bem que o processo de internacionalização seja iterativo e não necessariamente linear (figura 8).

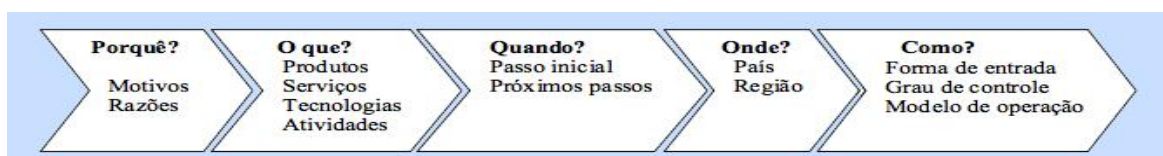


Figura 8. Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa

Fonte: Carneiro, Dib e Hemais, (2005).

A internacionalização é um fenómeno de grandes proporções depois da globalização, em que notam-se, entre outras coisas, a diminuição das barreiras e o aumento da interdependência da economia dos países.

Esse novo espetro de consumidores *online* valoriza a comodidade e a conveniência de fazer compras sem desperdício de tempo e sem restrições horárias, levando cada vez menos

em consideração de que parte do mundo vem o produto (Alonso-Mendo, Fitzgerald & Martinez, 2009). Esta perspetiva é reforçada por Alonso & Al. (2009), que refere que para que sejam bem-sucedidas, as empresas têm de fazer adaptações a um novo modelo de negócio, têm de estabelecer um plano de integração e desenvolvimento do CE, não esquecendo as circunstâncias do ambiente organizacional em que estão inseridas.

O CE é considerado uma forma efetiva de estar presente em outros mercados, assim como de aumentar sua presença no mercado nacional e internacional em busca das oportunidades de negócios.

Turban e King (2004) sugerem que com um pequeno investimento pode partir-se para a globalização através do comércio Eletrónico. Entretanto, as empresas precisam saber administrar várias questões de aspetos legais.

A sintonia da TIC's/CE e internacionalização para a TAAG representa uma poderosa e promissora arma competitiva que deve continuar a receber significativos investimentos, devendo contribuir para a redução das barreiras, de custo, flexibilidade e dinamismo da empresa neste momento da globalização tanto em outras áreas de turismo, como ilustrado na figura 9.



Figura 9. Internacionalização TAAG com a TIC

Fonte: própria conceção

7.3.PORTAL DO WEBSITE DA TAAG

A presença online (TAAG) já é uma realidade e a área de atuação desta expande-se cada vez mais. A tendência é que cada vez mais a TAAG se estruture para vender passagens aéreas aos consumidores finais on-line (B2C) ou intermediários (B2B), a partir do seu *website*, acessível através da world wide web (www), na internet em qualquer parte do mundo, que está representado na figura 10.



Figura 10. Portal do site online da TAAG

Fonte : www.taag.com.br

O website da TAAG é acessível a partir do endereço URL básico comum da TAAG “www.taag.com.br ou www.taag.com”. A página principal está organizada em separadores que dão acesso aos outros recursos do site de forma hierarquizada.

7.4. ANÁLISE CRÍTICA FACE AO WEBSITE DE ANGOLA AIRLINES

De forma resumida, a análise feita sobre o website da TAAG levou-nos a elaborar o quadro 4.

PARÂMETROS	COMENTÁRIOS
Hospedeiro	Brasil (www.taag.com.br)
Acessibilidade	endereço URL básico comum da TAAG “ www.taag.com.br ou www.taag.com ” Fácil, em qualquer sitio, com qualquer sistema operativo, com qualquer dispositivo(Laptop ,Smartphone,...)
Funcionalidade	um portal dinâmico é e integral ,tem quase todas funcionalidades e recursos que os outras websites de grandes empresas do sector de transporte aéreos tal como TAP, Emirates, por exemplo. ”
Língua	Bilingue (Português e Inglês)
Serviços oferecidos	Mais serviços disponíveis capaz de responder aos desideratos dos utilizadores nacionais e estrangeiros. Arquivo em pdf para download, preenchimento de formulários online, etc.
Informações	Sobre a empresa, sua frota, rotas, equipagem e missão. Horários e status dos vôos (em tempo real), sobre as bagagens, sobre a promoção dos bilhetes de passagens, zonas turísticas da Angola, condições aduaneiras, a imigração, oportunidade de emprego, a sua organização administrativa, contacto telefónica e Correio Eletrónico.
Relacionamento	Com consumidores finais (B2C), outras empresa da área e agências de viagens (B2B), sinergia com as empresas de turismo e dos respectivos subsectores
Utilização	Canal de transações das reservas e compra de bilhetes de passagens aéreas, check-in-online, a reserva de hotéis ou rent-a-car,

Quadro 4. ANÁLISE CRÍTICA FACE AO WEBSITE DE ANGOLA AIRLINES

Fonte : própria conceção a partir de análise de website da TAAG

A TAAG parece estar a focalizar os seus esforços em tornar o seu website agradável para que os clientes adquiram passagens aéreas, dando o suporte necessário para que esta transação ocorra em qualquer parte do mundo.

7.5. ANÁLISE DA ENTREVISTA E DOS INQUÉRITOS

Foi realizada uma entrevista e quatro inquéritos. A entrevista foi realizada em Abril 2014 com o chefe de escala da TAAG do Porto . No anexo A encontra-se o guião da entrevista semi-estruturada realizada ao chefe adjunto de escala e às balconistas. No anexo B o guião de entrevista estruturada realizada por responsável nº 1. No anexo C encontra-se a declaração do ISCAP e carta dirigida à TAAG para solicitar a realização do estudo/entrevistas.

As questões referentes ao uso do CE na TAAG nos permitiu fazer análises reflexivas, que veremos mais adiante. É importante salientar que não tivemos a autorização nem de gravar e nem divulgar as entrevistas. De facto dos resultados das entrevistas e das respostas dadas nos diferentes inquéritos, permitiu-nos responder da forma adequada às hipóteses colocadas e averiguar se os objetivos foram atingidos, através de uma análise baseada nas formas de CE na TAAG.

7.5.1. ANÁLISE SWOT DO CE NA TAAG

Todas as formas de fazer negócios têm as suas vantagens e inconvenientes. Algumas questões colocadas na entrevista e nos inquéritos permitiu-nos fazer uma análise *SWOT* do CE na TAAG. A Análise *SWOT* é, segundo Kotler (2005, p. 5) “uma forma muito difundida de fazer o diagnóstico estratégico da empresa”. A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à implementação do CE na TAAG, aliado com as tendências mais relevantes que se verificam na envolvente interna e externa de uma empresa, estão ilustrados no quadro 5 (Da Silva & al., 2003).

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Interna (organização)	Preços competitivos, aumento da produtividade e na qualidade de serviço	Falta de cultura digital por parte do seu principal cliente (População Angolana)
	Qualificação do pessoal e desenvolvimento de trabalho à distância	Equipa reduzida
	Aquisição das TIC's e inclusão digital	Quadro jurídico insuficiente;
	Orgulho nacional	Info-exclusão
	Aumento da proximidade com consumidores finais	Maior dependência às tecnologias da informação e da comunicação;
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Externa (ambiente)	Abertura de mercado global e outros segmentos de turismo	Elevado custo de investimento às TIC's
	Pouco investimento financeiro em termo de IDE	Mais exigências técnicas em Recursos Humanos qualificados à evolução da TIC's;
	Permanência de serviços operacionais (from <i>anywhere, at anytime</i> . 24 x 365).	Concorrências cada vez inovadores
	Eficácia e Eficiência no trabalho	Segurança informática contra as piratarías cibernéticas
	Redução de custos operacionais de Marketing Mix	Excessiva interação com os clientes;
	Visibilidade e notoriedade da marca	Custo logísticos
	Redução da cadeia de distribuição; satisfação da clientela e poupança de tempo	Alteração do consumo
	Maior internacionalização	Maior pressão

Quadro 5. Análise SWOT do CE na TAAG

Fonte: Resultante das entrevistas taag porto

7.5.2. ANÁLISE BASEADA NOS MODELOS DE CE NA TAAG

A análise baseada nos modelos de CE na TAAG permitiu-nos dar respostas às hipóteses inicialmente colocadas e saber de que forma é que se enquadra juridicamente o CE na TAAG. As respostas dos inquéritos conduziu-nos ao conhecimento das atividades do CE na TAAG, que se cruzam com os objetivos que foram traçados na parte teórica. É isto que apresnetamos no quadro 6.

PARÂMETROS	COMENTÁRIOS
Canal de transações	A TAAG realiza as transações através da Internet possui seu website integrado com os GDS's usados ou as bases de dados de cada uma, onde o cliente solicita a passagem para o itinerário de sua preferência, informa os dados para a efetivação do pagamento e, após os dados terem sido analisados e aprovados, recebe a confirmação da compra.
Canal de Distribuição	A TAAG já utiliza a Internet como um meio de distribuição de seus produtos, que pode ser totalmente disponibilizados digitalmente, fazendo uso do e-ticket, ou do sistema ticketless onde ao se finalizar a transação de uma passagem aérea o consumidor recebe apenas um número de confirmação referente ao processo.
Canal de internacionalização	A TAAG também utiliza a Internet como um canal efetivo de internacionalização e superação das barreiras comerciais em qualquer parte do mundo.
Quadro jurídico	Quanto as questões jurídicas, de forma geral a TAAG tem por base os regulamentos jurídicos da IATA (Internacional Air Transport Association) e da OACI (Organização de Aviação Civil Internacional) sendo membro permanente de essas duas organizações.
Razões de adoção deste canal pelos clientes	Acessibilidade ao negocio a partir de clique do rato; Possibilidade de comparar os preços de passagens de N empresas aéreas a um tempo recorde sem sair do seu local; Barateamento de passagens neste canal, Acessibilidades diretas às promoções, comodidade do negocio, ... Disponibilidade de website da TAAG sem interrupção de horário (24x365); possibilidade de verificar as rotas de atuação e tarifas das passagens ; Local de pesquisa de melhor oferta para os clientes.
Canal da realizações das estratégias de marketing Mix de forma digital	Angola Airlines já utiliza seu website como canal de realização das suas estratégias de marketing mix de forma digital afim de controlar as diferentes variáveis do mercado no meio e longo prazo
Suporte e Identificação de necessidade dos clientes	A TAAG já possui estrutura tecnológica suficiente para poder oferecer a melhor oferta customizada para cada cliente. A TAAG está bem estruturada em suporte ao cliente, oferecendo um canal para o envio de sugestões, reclamações ou pedidos para a empresa.

Quadro 6. Análise baseada nos modelos de CE na TAAG

Fonte: Resultante das Entrevistas no Departamento de Escala da TAAG Porto

7.5.3. ANÁLISE DE FORMAS VENDAS DE PASSAGENS AÉREAS NA TAAG

A investigação sobre as diferentes fontes em volume de negócios relativos aos tipos de CE levou-nos a pautar o quadro 7 e traçar a gráfica 3.

FORMA DE NEGOCIOS	% DE VENDAS
B2C	20
B2B	50
COMPRAS TRADICIONAIS	30

Quadro 7. Volume de negócios realizados em 2012- 2013

Fonte: TAAG Porto

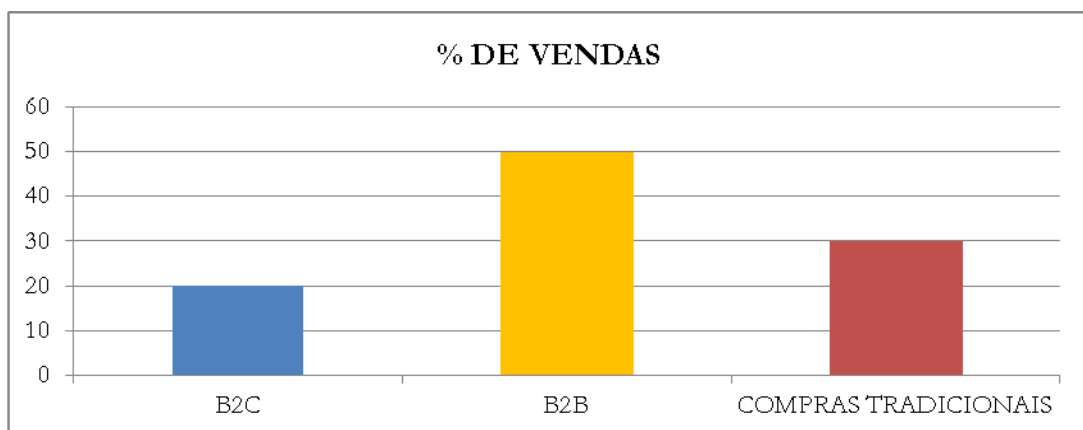


Gráfico 3. Volume de negócios realizados em 2012 e 2013

Fonte: TAAG Porto

Sinteticamente por ano 2011 e 2012, os dados apresentados apontam que as massivas compras tradicionais representam 30% no volume de negócios, o que significa que o canal tradicional ainda tem influência considerável nas receitas da TAAG. Verifica-se também que as vendas diretas online B2C só assumem 20%, registando uma fração relativamente baixa. Por outro lado, a corporativa B2B registou 50%, uma parte significativamente superior no volume de negócios da TAAG em relação aos outros tipos de comércio.

Quanto aos potenciais clientes, em termo das suas nacionalidades, o proveito da investigação levou-nos a pautar o quadro 8 e traçar a gráfico 4.

NACIONALIDADE	% EFECTIVOS EM NEGOCIOS B2C NA TAAG
ANGOLANOS	08
PORTUGUES	20
OUTROS PAIS CPLP	27
RESTO DO MUNDO	45

Quadro 8. Análise referente às nacionalidades dos potenciais clientes na porção B2C, 2012-2013

Fonte: TAAG Porto

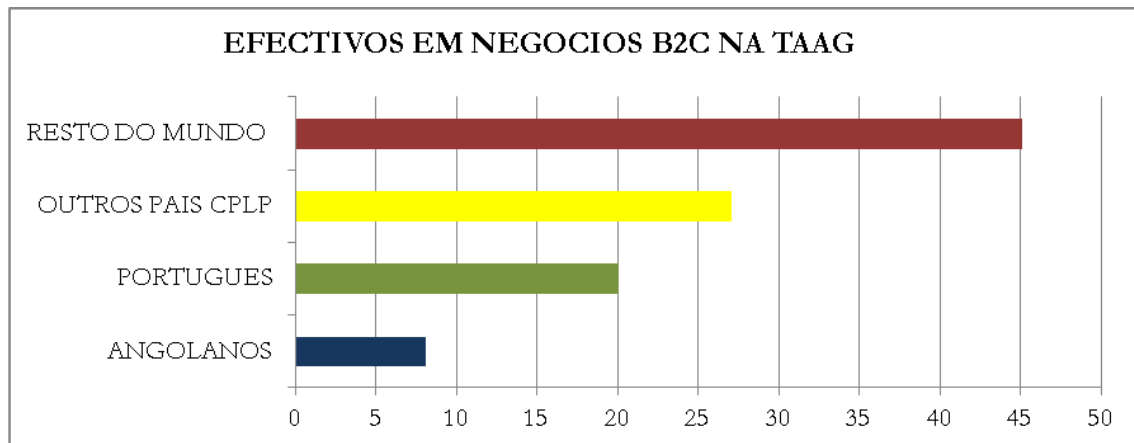


Gráfico 4. Análise das nacionalidades dos potenciais clientes na porção B2C, 2012 -2013

Fonte : TAAG Porto

Note-se que em relação ao volume de negócio online na sua vertente B2C, as estatísticas revelam que só 8% dos Angolanos têm usado este canal para compra de passagens aéreas e, desde então, este número tem crescido segundo os gestores; 20% dos Portugueses e 27 % para comunidade lusofonia tem empregado o mesmo canal e 45% tem dos clientes pertencem ao resto do mundo.

7.6. IMPACTO DE COMÉRCIO ELECTRÓNICO NA TAAG

O Comércio Eletrónico é amplamente reconhecido como um fator chave para a promoção de capacidade de investimento, crescimento económico e o aumento dos níveis de emprego numa empresa, confirma a Comissão Europeia (2012).

Obviamente, os recursos tecnológicos, principalmente a Internet, permitiram aos gestores de Linhas Aéreas de Angola, a possibilidade de efetuar atividades comerciais e interatividade com clientes e parceiros de uma forma global, nunca antes visto. Neste contexto, o CE teve um impacto positivo no crescimento de volume de negócio de forma geral, melhoria de canal de transações (B2B e B2C), criação de novos segmentos de mercado (Hotel e Rent-a-car), crescimento de tráfego, proximidade instantânea em termos de relacionamento cliente-empresa, otimização em IDE. Dentro deste panorama podemos afirmar que a Internet constitui-se como uma ferramenta estratégica para a competitividade da TAAG, e dentro dessas tecnologias está o Comércio Eletrónico, afirma o Chefe de Escala TAAG Porto.

Para as Linhas Aéreas de Angola, o CE constituiu um instrumento indispensável para a sua internacionalização e as expectativas quanto ao crescimento dos números relativos às transações e volume de negócios são cada vez maiores.

7.7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Embora a maior parte das aspirações do Comércio Eletrónico na TAAG cruzem com necessidades e desejos dos clientes, quer na forma B2B ou B2C, deixaremos algumas observações de ordem crítica, em razão de que alguns clientes tendem ainda a ficar frustrados, o que, de acordo com o Chefe de Escala TAAG Porto, deve-se ao facto das capacidades tecnológicas da empresa, apesar de consideravelmente melhores, terem limites e, como tal, não podem dar resposta adequada a todas as exigências, tornando-se desafios para o destino da empresa.

Por que haja um efetivo crescimento das compras *online* de passagens aéreas da TAAG nos próximos anos, como está a ser planeado por gestores, consultores, Governo Angolano e o executivo da empresa, esta deve apostar-se mais nos investimentos tecnológicos, estruturais, culturais e organizacionais que constituem barreiras que devem já ser transpostas para o desenvolvimento garantido do comércio Eletrónico da empresa, reforça o chefe de escala da TAAG Porto.

7.7.1. DESAFIOS TECNOLÓGICOS E SECURITÁRIOS

Considerando o relacionamento B2B e B2C, quatro pontos são fundamentais para a evolução da tecnologia no CE na Angola Airlines: 1) a inovação, 2) a tecnologia, 3) a disponibilidade da tecnologia e 4) a comodidade no uso da tecnologia e segurança (Da Silva & al., 2003).

7.7.2. DESAFIOS CULTURAIS E JURÍDICOS

De qualquer forma, um dos componentes do sucesso do comércio Eletrónico está relacionado com a confiança, hábitos de consumo comuns e cultura digital. Para assegurar a defesa da privacidade e direito dos consumidores online, a TAAG deve garantir o desenvolvimento de um quadro jurídico num ambiente de confiança, refere Pereira (2001).

7.7.3. DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

Ware et Al. (1998) salienta que se por parte dos consumidores existem barreiras culturais, por outro lado a TAAG deve tomar em consideração os desafios organizacionais que podem representar obstáculos para o crescimento sustentável do Comércio Eletrónico a curto prazo. De acordo com Marques A. (2012, p. 35) a TAAG deve estar ciente das implicações da estratégia *Customer Relationship Management* (CRM) que se baseia na automatização do processo negocial no front-office (departamento de venda, marketing, serviço ao cliente) e a sua ligação com o back-office (departamento financeiro, RH, Audit). Destaca-se a definição clara e eficiente da estratégia CRM de forma ergonómica, para integrar essa tecnologia cada vez inovadora à organização.

7.7.4. DESAFIOS ESTRUTURAIS

A adoção da Internet como veículo de massa exige dispositivos de regulamentação mais efetivos e explícitos, para propiciar a proliferação de transações comerciais. Existe uma relação inversa entre a confiança estabelecida entre os participantes de uma transação e o custo dela. O comércio Eletrónico, para a sua consolidação, precisa garantir a realização de transações a custo compatível com as formas tradicionais de negociação.

Assim, a falta de balizamento em questões estruturais e na criação de mecanismos regulatórios representa sério desafio ao desenvolvimento do comércio Eletrónico.

7.8. EXPECTATIVAS FACE AOS DESAFIOS

A partir desses desafios pilotos e considerando o dinamismo e a transversalidade das atividades turísticas no mercado internacional para o mercado nacional e vice versa, são definidas estratégias e objetivos a serem alcançados.

O objetivo e a estratégia delineados para o CE na TAAG para os próximos três anos são otimistas e ambiciosos. É um desafio que o Ministério dos Transportes, de hotelaria e turismo, das Telecomunicações e Tecnologias de Informação, da própria TAAG e Governo Angolano assumem com satisfação, cientes que é na sinergia da ferramenta internet com sector de turismo e subsector de transportes aéreos que repousa uma forte solução para o crescimento sustentado e sustentável da TAAG e do país, com redução de desigualdades regionais, inclusão socio-digital e geração de emprego e renda, enfatiza o chefe de Escala TAAG Porto.

PARTE III 8

CONCLUSÃO E TRABALHO FUTURO

8. CONCLUSÃO E TRABALHO FUTURO

8.1. CONCLUSÃO

Com a análise de dados finalizada pode concluir-se que os objetivos definidos para este estudo empírico e científico, sobre o Comércio Eletrónico e a internacionalização da TAAG, foram alcançados assim que as hipóteses encontraram respostas. E, com efeito, as TIC vieram reestruturar a gestão empresarial da TAAG no setor turístico de forma geral e de modo integral, proporcionando grandes benefícios na diferenciação, na redução de custos e tempo de reposta e na eficiência (Buhalis, 2000).

Em primeiro lugar abordamos questões teóricas da revisão selectiva da literatura com os subtemas: Transporte Aéreo, Internacionalização e Comércio Electrónico.

Em segundo lugar propusemos as questões para verificar das adoções às realizações porque é o Comércio Eletrónico é considerado como canal de internacionalização dos negócios na TAAG de que forma.

Chegou – se à conclusão, há quatro anos que a TAAG utiliza a Internet e seu website para responder às necessidades dos turistas em qualquer parte do mundo. E graças a internet a TAAG conseguiu superar as barreiras comerciais e internacionalizar-se melhor como nunca antes, criando novos segmentos do mercado.

Quanto a questão de saber se a empresa TAAG está a utilizar a Internet como um canal de divulgação, relacionamento e transação.

Não obstante algumas falhas técnicas, chegou – se à dedução das respostas que efectivamente a TAAG usa a internet para lhe servir de canal de um canal marketing relacional e transação comerciais, considerando os serviços disponíveis, recursos fornecidos e volume de negócios realizados através deste.

Ainda relacionado à questão do impacto e eventuais desafios à utilização de Comércio Eletrónico para as transações diretas ou indiretas de passagens aéreas neste clima de competitividade e constante inovação.

Foi possível relacionar a realidade social, tecnológica e económico financeira dentro dos quatro anos da adopção do CE nos formatos B2C E B2B na taag, chegou-se a conclusão de declarar que o efeito está consideravelmente positivo, apesar que existem desafios permanentes na parte tecnológicas, organizacional, jurídicas e cultural, estrutural que ainda taag considera como um perigo e aposta a enfrentar com maior eficácia e eficiência.

Concluse-se na questão: “Qual é base do quadro jurídico de contrato entre o vendedor e comprador online na TAAG”, que a taag tem por alicerce jurídico, os regulamentos legais da IATA e OACI.

Quanto ao tema Comércio Electrónico em Angola, chegou-se à conclusão que este ainda está no seu estágio embrionário e preocupante. De facto, cabe aos projectos pilotos e ambiciosos do Governo Angolano no domínio na TIC realizarem-se para dar um impulso aos privados de investir nesta área.

Posteriormente foram também realizadas entrevistas à empresa para saber mais da análise SWOT do CE na TAAG, além de averiguar e confirmar que a adoção do ambiente virtual como canal de valor competitivo facilitou o seu processo de internacionalização aos demais segmentos do mercado global do que o canal tradicional (Marques A., 2012).

8.1.1. LIMITAÇÕES

Pelo facto de não ter conseguido uma amostra representativa para realizar um estudo de caso de toda a população, esta limitação foi sempre tida em conta ao longo do desenvolvimento do estudo.

Foram também encontradas limitações no que diz respeito à recolha de dados nas diferentes organizações e empresa em Angola. Quanto à outra maior dificuldade é que as exigências da vida profissional em Angola não me permitiam ficar permanentemente no local de estudo (Portugal). Essas dificuldades foram sentidas, visto ter sido necessário elaborar a dissertação em Portugal e fazer ainda pesquisa de campo em Angola para reunir os dados a fim de conseguir resultados de análise satisfatórios. Uma dificuldade encontrada no início do estudo foi a de encontrar livros e materiais com temas focados relação dos transportes aéreos com a Internet e a internacionalização das empresas.

Uma outra limitação pretende-se com a impossibilidade de recolher informação relativa à perspectiva do cliente, quer final (B2C) quer empresarial (B2B) da TAAG.

Optando por um estudo de análise e entrevista sabe-se que se adquire um conhecimento profundo acerca do tema investigado (Stake, 2009). Como tal, está-se na posição de sugerir algumas questões para investigação futura que emergiram durante o estudo.

8.2. TRABALHO FUTURO

O presente estudo proporcionou um conhecimento genérico de como as Linhas Aéreas de Angola está utilizar o ambiente virtual, sendo que durante a pesquisa uma literatura seletiva foi abordada, assim que várias outras questões foram observadas. Como continuidade e complementação do estudo realizado, sugere-se um estudo dos seguintes tópicos:

- ❖ Realização do mesmo estudo na ótica de Marketing Mix “estudo de caso aos consumidores finais”, para verificar o grau de satisfação dos consumidores finais da TAAG no formato B2C em comparação ao canal de compra tradicional.
- ❖ Analisar como a Taag poderia agregar valor e/ou produtos às passagens em seu *website*, visando a um aumento no número de passagens vendidas diretamente em on-line (B2C).
- ❖ Realização do mesmo tipo de estudo na ótica de partilha de lucros operacionais entre empresas da mesma aliança.
- ❖ Realização do mesmo tipo de estudo alargado à realidade da população Angolana mais especificamente “Luanda” no Comércio Eletrónico quanto ao formato B2C.

Em suma, consideramos que estes temas seriam de abordar em investigações futuras não só pela especificidade e pertinência das conclusões que se poderiam retirar, mas também pela aplicabilidade aos contextos social e económico com os quais os Angolanos têm conviver nos dias que correm.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acepi (2013). Empresas com Comércio Eletrónico. Disponível em:
<http://www.acepi.pt/inscritos.php?tipoInscricao=1> [Acesso em Abril de 2013]
- Aicep (2012). *Portugal – Ficha País*. Portugal Global. Versão Eletrónica. Recuperado em maio 2012.
- Aicep (2012). *Internacionalização do sector de saúde nacional*. Mercados em análise. Angola.
- Airports Council International (2012) *.Passenger Traffic Grows by 4% in 2012 as Growth in Air Freight Remains Flat..*Disponívelem <<http://www.aci.aero/News/Releases/Most-Recent/2013/02/07/Passenger-Traffic-Grows-by-4-in-2012-as-Growth-in-Air-Freight-Remains-Flat>>. Acesso em: 10 fev. 2013.
- Albertin ,A.L. (1998 b). *Comércio Eletrónico: Seus Aspectos de Segurança e Privacidade*. são paulo: EAESP/FGV.
- Albertin, A. L. Pesquisa FGV (2002). *Comércio Eletrónico no Mercado Brasileiro*. São Paulo: EAESP/FGV.
- Almeida, C. (2010). *Aerportos e Turismo Residencial – do conhecimento às estratégias*. Lisboa: Editorial Novembro
- Alonso-Mendo, F., Fitzgerald, G. & Frias-Martinez, E. (2009). *Understanding Web Site Redesigns in Small- And medlum-Sized Enterprises (SMEs): a UK –based study on the applicability of e-commerce stage models*. *European Journal of Informations Systems*, 18, 264-279.
- Amor, D. A (R) (2000). *Evolução do E-business*. Makron Books do Brasil Editora Ltda.
- Anacom (2012). *Comércio Eletrónico em Portugal: quadro legal e o negócio*
- Anacom- <http://www.anacom.pt/> Última atualização: 18.01.2012
- Angehrn, A. A. *Designing Nature Internet Strategies: The ICDT Model*. European Management
- Arpanet (2012).<http://pt.wikipedia.org/wiki/ArpaNET>
- Arpanet (2014 b) <http://pt.wikipedia.org/wiki/ArpaNET>
- Banco Nacional de Angola – <http://www.bna.ao>
- Banco Nacional de Angola (2012). <http://www.bna.ao>
- Belobaba, P., Odoni, A. e Barnhart, C. (2009). *The Global Airline Industry*. United Kingdom: Wiley.
- Braga Debora cordeiro e Al (2007). *Agências de viagens e Turismo, Práticas de Mercado* . Rio de Janeiro : Elsevier
- Buckley, P. J. (1990): “*Problems and Developments in the Core Theory of International Business*”, *Journal of International Business Studies*, 21, (4), pp. 657-665.
- Burkart, A. J. e Medlik, S. (1981). *Tourism: Past, Present and Future*. Londres: Heinemann,. In:

- Cameron, D. (1997). *Electronic Commerce: the new business platform of the Internet*. Charleston: Computer Technology Research Corp.
- Carneiro, Dib e Hemais, (2005). As Cinco Questões Básicas para o Processo de Internacionalização da Firma.
<http://www.revistaespacios.com/a13v34n11/13341103.html>
- Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na versão 2.0 – o que não pode ignorar* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cento, A. (2009). *The Airline Industry: Challenges in the 21st century*. Physica – Verlag.
- Cobredireito.(2011). *Guia de meios de pagamento*
- Comissão europeia (2012). Livro verde. *um mercado de entrega de encomendas para o crescimento do comercio electronico na EU*. Bruxelas . autor 29.11.2012
- Correia A. M. R. e Mesquita A. (2012). *Mestrados e doutoramentos, estratégias para elaboração de trabalhos científicos : o Desafio da Excelência*. Porto :Ed. Vida Economica.
- Crairncross, F. (2000) *O fim das distâncias: como a revolução nas comunicações transformará nossas vidas*. São Paulo: Livraria Nobel S.A.
- Cruz, T.(2002). *Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999). *International Business*,5th Edition, Orlando: The Dryden Press
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999). *International Business*, The Dryden Press, 5th Edition, Orlando
- Da silva, M. M., Romão, A.S.A. & Conde, N. (2003). *Comércio Eletrónico na Internet*. (2ª edição) Porto: Lidel
- De Andrade I. F (2012).<http://pt.wikipedia.org/wiki/Transporte>
- Delfmann,W., Albers, S., & Gehring, M. (2002). *The impact of electronic commerce on logistics service providers*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32 No.3, pp 203-222.
- Delfmann,W.; Albers, S.; Gehring, M. (2002). *The impact of electronic commerce on logistics service providers* : International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32 No.3, pp 203-222.
- Dias e Ferreira M. C. (2007) *A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

- Dias, Manuela Cristina da Costa Ferreira (2007). *A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- Diniz, E. H. (2001). *Uso da Web nos serviços financeiros*. São Paulo: NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, EAESP/FGV, n.57.
- Diniz, E. H. (2001). *Uso da Web nos serviços financeiros*. São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicações, EAESP/FGV, n.57.
- Dionísio et al. (2009). *Impacto da internet no Marketing operacional*. Porto : Paulo Morais <http://www.marketingportugal.pt/artigos/marketing-digital/market15dezembro>, 2011.
- Doganis, R. (2001). *The Airline Business in the 21st Century*. London, England: Routledge.
- Doing Business in Angola – Business Reforms (2012). (World Bank Group) – <http://www.doingbusiness.org/reforms/overview/economy/angola>
- Dos Anjos, L. C. C. (1999). *Comércio Eletrónico de livros via Internet: Considerações sobre algumas empresas brasileiras*. Mercadologia, EAESP/FGV.(Dissertação, Mestrado). São Paulo.
- Dr. Bragança C. (2005). *Programa nacional compras públicas eletrónicas*.Luanda
- Dunning, J. (2001). *The Eclectic (OLI) paradigm of International Production: Past, Present and Future*. International Journal of the Economics of Business. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012.
- Dunning, J.H. (2000). *The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity* . *International Business Review*, 9 (2), pp. 163- 190
- Easyjet (2012). «Voos – Até onde quer ir?» in <http://www.easyjet.com/pt> (acedido em 12 de Maio de 2012);
- ESFEP(2012). *Aeroporto Francisco Sá Carneiro 2012-2020:previsão de movimento e recomendações de governance nim cenário de privatização*. Porto : junta Metropolitana do Porto.
- Ferreira, M.P., Reis, N.R., & Serra, F.R (2011). *Negócios Internacionais: e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Porto: ed. Lidel
- Fmi (2012). *The Economist Intelligence Unit (EIU)* .ViewsWire May 22nd 2012
- Graham, A. (2006). «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.
- Graham, A. e Dennis, N. (2010 b). «The impact of low cost airline operations to Malta». In *Journal of Air Transport Management*, 16, pp. 127-136.
- Hanlon, P.(2002).*Global Airlines: competition in a transnational industry*. London: Butterworth-Heinemann

- Hofstede, G. (1997). *Cultura e Organizações: Compreender a nossa Programação Mental* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Humphreys (2002). The Economic Impact of postseason Play in Professional
<http://biz.konkuk.ac.kr/community/upload/Dunning1.pdf>
<http://floresnodeserto.wordpress.com/2011/08/10/o-ceu-de-icaro-tem-mais-poesia/>
http://meios-de-transporte.info/mos/view/Transporte_a%C3%A9reo/
http://pt.wikipedia.org/wiki/Alexander_Graham_Bell
http://pt.wikipedia.org/wiki/Alexander_Graham_Bell, 22 de fevereiro de 2014.
http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_da_World_Wide_Web 2014
http://pt.wikipedia.org/wiki/Transporte_a%C3%A9reo
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3816>
<http://www.portaldeangola.com/2012/01/sadc-analisa-comercio-electronico/>
- IAPMEI (2012). *Base de Dados “PMEs Excelência”*. Disponível em:
<http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=6> [Acesso em Abril de 2013]
- Iata (2012). «E-ticketing».in <http://www.iata.org/whatwedo/stb/pages/e-ticketing.aspx>
(acedido em 30 Junho de 2012)
- Internet Communications Union (2013). *Internet Facts and Figures*. Disponível em:
<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2013.pdf>;
[Acesso em Março de 2013]
- Internet World Stats. *Usage and Population Statistics*. Disponível em:
<http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [Acesso em Março de 2013]
- Journal Aug. 1997. In: MARQUES, E. V. *Um Estudo dos Processos de Atendimento ao Consumidor no Comércio Eletrónico de Livros no Varejo Brasileiro*. São Paulo: Instituto de Métodos Quantitativos, EAESP/FGV, 2001. (Dissertação, Mestrado).
- Kalakota, R. e Robinson, A.B. (1997). *Electronic Commerce: a Manager's Guide*. Reading, MA: addison Wesley.
- Keedi, Samir. (2000). *Transportes e Seguros no Comércio Exterior*. São Paulo: Aduaneiras.
- Laudon, Kenneth C.;Laudon, Jane P. (2004).*Sistemas de informação gerenciais :administrando a empresa digital*. 5. ed. São Paulo: Pearson.
- Le Maire, J. P. (1999). *Estratégias de Internacionalização: Desenvolvimento Internacional da Empresa*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Le Maire, J. P. (2000). *Marketing Estratégico (4ª Edição)*. Lisboa: McGraw Hill,

- Leiper, N. (1979). *The Framework of tourism: Towards a Definition of tourism, tourist, and the Tourist Industry*. In *Annals of Tourism Research*. pp. 390-407
- Lickorish, L. J. e Carson, J. (2000). *Introdução ao Turismo*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lickorish, l. J.& Carson, J. (2000). *Introdução ao Turismo*. Rio de Janeiro: ed. Campus
- Lognorte,(2011).<http://.wordpress.com/2011/01/14/vantagens-e-desvantagens-do-transporte-aereo>
- Marques A. (2012). *Marketing Relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Ed. Silabo.
- Medlik, S. e Middleton, V.T.C.(2002). *Product formulation in tourism*. *Tourism and Marketing*, n.13, 1973. In: Middleton, V. T. C. *Marketing de Turismo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, Management Report*.Rotterdam: Eramus University
- Ministério das Finanças – <http://www.minfin.gov.ao/>
- Ministério do Comércio, Governo de Angola (2008), *Guia breve para importadores*. Disponível em: <http://www.alfandegas.gv.ao/importadores.aspx> [último acesso: junho 2012].
- Ministério do Planeamento – <http://www.minplan.gov.ao/default.aspx>
- Ministério do Planeamento, Governo de Angola (2009), *Plano nacional 2010-2011*. Luanda.
- Ministério do Planeamento, Governo de Angola (2010a), *Estratégia de combate à pobreza. Crescimento e estabilização económica*, Luanda 28 de Fevereiro 2010.
- Organização Mundial de Turismo, UNWTO(2007). *Tourism highlights*. Madrid: OMT-
<http://unwto.org/facts/menu.html>.
- Page, S. J. (2001). *Transporte e Turismo*. ed: Bookman. Porto Alegre.
- Palhares, G. L. (2002). *Transportes turísticos*. São Paulo: Editora Aleph.
- Paul, P. (1996). *Marketing on the Internet*. *Journal of Consumer Marketing*, 13 (4), 27-39.
- Pereira J.T.R. (2001). *Direito da internet e comércio Eletrónico*. Lisboa : ed..Quid Juris- sociedade
- Ribeiro, C. e Santos, J. (2005). *Dilemas Competitivos da Empresa Nacional: Algumas Reflexões*. Braga: Núcleo de Investigação em Políticas Económicas, Universidade do Minho. Versão Eletrónica.
- Ribeiro, M. C. (2012). *Comércio e investimentos internacionais*. Material de apoio as aulas, Porto: ed. Iscap.

- Rocha, Angela da; Silva, Jorge Ferreira da; Carneiro, Jorge. (2007). *Expansão internacional das empresas brasileiras: expansão e síntese*. in: Fleury, Afonso; Fleury, Maria Teresa leme (org). Internacionalização e os países emergentes. Atlas, São Paulo.
- Rocha, M., L., Vaz, S., Q. & Lousa, F., v. (2006). *Legislação e mecanismos de regulamentação no Negócio Eletrónico*, Porto: Edição SPI.
- Santos J. f. (2012). *Internacionalização e negociação internacional*, material de aulas .Porto: Iscap
- Shama (2000, p. 655). *livro estratégias de internacionalização*
- Simões, V. C. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, in ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.). Lisboa: ICEP
- Souto M. J. V., (2008). *Acesso básico aos mercados no transporte aéreo internacional*. Rio de Janeiro: universidade candido mendes http://www.estig.ipbeja.pt/~ac_direito/Soutelino.pdf
- Taag(2013) <http://www.taag.com.br/inicio.aspx>
- Taag (2013 b). *Relatório actividades (2013)*. Porto: departamento escala.
- Taag (2012). *Relatório anual 2012-2013*. Luanda: Direcção geral.
- Tap Cargo (2012). Frota e ULD's. in <http://www.tapcargo.com/pt/FrotaULDs/> (acedido em 12 de Maio de 2012).
- Teixeira, G. (2012). *Manual de Direito Fiscal*. 2ª Edição Revista e Ampliada, Almedina.
- Teixeira, S. e Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa :Publisher Team
- Turban E. e King D. (2004). *Comércio Eletrónico: estratégia e gestão*. Lisboa: Prentice hall.
- Turban, E., L. J., King D., Chung H.M. (2000). *Electronic commerce: a managerial perspective*. Upple Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Vasconcelos, D. (2005). *Conceitos e Modelos em Turismo: uma evolução do reducionismo aos sistemas turísticos*. In *Turismo – Visão e Ação*. Vol. 7, nº.1, pp. 155-171
- WTO - Anuário Estatístico da Organização Mundial de Turismo – OMT. World Tourism Organization, 2001. Disponível em: <http://200.236.105.128/destaque/tendencias.htm>.
- WTO - International Tourism by Means of Transport. World Tourism Organization (1998). Disponível em: www.world-tourism.org/market_research/data/mean/html. Acessado em 17/05/2001.
- WTTC - TSA Research Summary and Highlights – Brazil. World Travel & Tourism Council, 2002a. Disponível em: www.wttc.org/ecres/TSA2002/TSA-2002Brazil.pdf. Acesso em 16/07/2002.

WTTC - TSA Research Summary and Highlights – World. World Travel & Tourism Council, 2002. Disponível em: <www.wttc.org/ecres/TSA2002/TSA-2002World.pdf>. Acesso em 16/07/2002.

www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman,.

ANEXOS

ANEXO A

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI – ESTRUTURADA PARA O FUNCIONARIO

A sua colaboração na avaliação desta acção, tem como objectivo de investigar de que forma o comércio Eletrónico é implementado à sua empresa neste contexto de internacionalização pelo que agradecemos a máxima sinceridade e objectividade nas suas respostas. Este questionário é anónimo e todos os dados terão carácter confidencial

PARTE 1: Variáveis de caracterização e controlo das estratégias de Comercio Eletrónico (CE)

Classifique a sua resposta com um X de acordo com o seu nível de avaliação

A sua função na empresa:

Data da entrevista

1. O Comércio Eletrónico é implementado à sua Empresa? SIM NÃO

Se sim, há quanto tempo que a sua empresa utiliza o Comercio Electronico:

2. Qual é a forma de negócio utilizado no Comércio Eletrónico por sua empresa? B2B B2C C2C

Se tem outros, quais são?

3. De que forma o comércio Eletrónico impactou à sua companhia?

4. O Comércio Eletrónico permitiu à sua empresa internacionalizar-se apesar da crise no sector de transporte aéreo?

SIM NÃO

Se Sim, de que forma?

5. De forma o comércio Eletrónico permite à sua empresa enfrentar a concorrência durante este fenómeno da globalização dos mercados?

PARTE 2: CRIAÇÃO DE VALOR E ESTRATEGIA EM E-COMMERCE

1. Seleccione as respostas que mais correspondem à forma como a sua organização vê o Comercio Eletrónico com um X

a.	Um canal complementar para realizar o negócio	
b.	Uma forma de optimizar processos de internacionalização	
c.	Uma forma de optimizar redução custos em termo de IDE	
d.	Um novo modelo de negócio	
e.	Um canal diferenciado de marketing relacional de modo geral	

2. Mercados de actuação?

3. Qual é a taxa de crescimento das vendas/número de transações realizadas através da Internet em 2012 foi:

4. Além das vendas de bilhete de passagens na sua empresa, o website da sua empresa permite a implementar outros tipos de negócios na área turismo ?

Sim Não

Se sim em área de negocio?

5. O comércio Eletrónico permitiu à sua empresa de criar facilmente alianças com outras empresas da área?

Sim Não

TEM ALGO A ACRESCENTAR?

APRECIÇÃO GLOBAL

Obrigado pela sua colaboração!

ANEXO B

Guia da Entrevista Estruturada para responsável n° 1

Função	
Data da entrevista	
PARTE 1: CONTEXTUALIZAÇÃO	
1	Há quanto tempo que usa o comércio eletrônico?
2	Há quanto tempo atua em mercados internacionais do forma virtual ?
3	Mercados mais próximos? De Língua Portuguesa? Europa? Mundo?
4	Qual percentagem de volume de negócios realizadas através do CE de forma geral em relação às vendas totais, em 2011 e 2012?
5	Dos formatos B2B e B2C, Qual é o Formato mais prospero ?
6	Qual sua opinião sobre as estratégias da TAAG por o CE para o futuro ?
7	Quais aspectos travam um bom desempenho do CE na TAAG ?
8	É seguro para os clientes realizar transações de compra e venda de passagens a partir do website da TAAG ?
9	Em caso de um litígio jurídico, no domínio da TIC, taag tem por base que jurisdição?
10	Em termos de oferta de serviços da TAAG na Internet, qual sua opinião sobre o nível de maturidade desses serviços?
11	Em termos de internacionalização, universalização do acesso e de supressão de barreiras comerciais, qual sua percepção sobre o que a TAAG vem realizando em termos de TIC's?
12	O que a TAAG com a TIC's poderia fazer para aumentar a sua participação no setor turístico, motor de desenvolvimento por um país?

PARTE 2: PERFORMANCE TECNOLÓGICA DO WEBSITE

Classifique a sua resposta com um X de acordo com o seu nível de avaliação

1. A sua organização mede a percepção que os clientes têm do seu desempenho online em termos de:		SIM	NÃO
a.	SEGURANÇA		
b.	Acessibilidade ao site 24h/ 24h		
c.	Satisfação às inquietações apresentadas		
d.	Frequência das visitas no seu site		

PARTE 4: PERFORMANCE DE MARKETING RELACIONAL

Por favor indique a importância de cada um dos seguintes factores competitivos para a estratégia de e-commerce da sua empresa. Marque "X" o grau de importância de cada item conforme a escala abaixo sendo: 1=menos importante e 5=mais importante):

		-					+					
		1	2	3	4	5						
a.	Desenvolvimento de novos produtos/serviços											
b.	Preços competitivos											
c.	Eficiência operacional com parceiros											
d.	Contacto permanente com clientela											
e.	Notoriedade da marca da empresa											
f.	Inovação em marketing relacional											
g.	Controlo dos canais de distribuição											
h.	Frequência da compra de passagem online B2B											
i.	Frequência da compra de passagem online B2C											

PARTE 4: PERFORMANCE ECONÓMICA

Por favor indique a importância de cada um dos seguintes factores competitivos para a estratégia de e-commerce da sua empresa. Marque "X" o grau de importância de cada item conforme a escala abaixo sendo: 1=menos importante e 5=mais importante):

1. A sua empresa mede a sua performance económica na percepção do seu desempenho on-line em termos de:

		-					+					
		1	2	3	4	5						
a.	Quota de mercado											
b.	Criação das alianças											
c.	Globalização da empresa											
d.	Rentabilidade das vendas (resultado líquido/vendas)											
e.	Notoriedade da marca da empresa											
f.	Optimização de custo de IDE em outros segmentos do mercado turístico											
g.	Grau das perspectivas futuras para CE											
h.	Uma forma de otimizar processos de internacionalização											
i.	Uma forma de otimizar redução custos em termo de IDE											
j.	Um canal de penetração em outros mercados/segmentos											

APRECIÇÃO GLOBAL

Obrigado pela sua colaboração!

ANEXO C

Carta de solicitação para investigar na TAAG e Declaração (credencial) do iscap para TAAG