

Work Project apresentado no âmbito do Mestrado Executivo em Management - Advanced
Executive da Nova School of Business and Economics.

Quando os Ventos Sopram a Desfavor: A Jornada Estratégica da SonAir Serviços Aéreos
S.A.

Hady Rafael Rodrigues de Carvalho

Work project desenvolvido com supervisão de:

Prof^a Filipa Machado Vaz

Prof. Miguel Pina e Cunha

01/09/2024

Desde a sua fundação em 1979, a SonAir Serviços Aéreos S.A., uma empresa subsidiária da Sonangol E.P., assumiu um papel fundamental no suporte logístico à indústria petrolífera angolana. No período compreendido entre 2011 e 2015, a SonAir vivenciou um período de expansão significativa. A empresa, à época, detinha praticamente o monopólio do mercado aeronáutico para o atendimento às plataformas petrolíferas em Angola, contando com uma frota diversificada de aproximadamente 60 aeronaves, entre as quais 29 helicópteros e 31 aviões. De acordo com Porter (1985), "a diversificação e expansão constituem estratégias eficazes para o fortalecimento da competitividade no sector".¹ O contexto económico favorável, aliado às previsões de aumento da produção petrolífera para 2 milhões de barris por dia, impulsionou o crescimento da SonAir, permitindo-lhe registar receitas operacionais crescentes e planejar a expansão para mercados internacionais, tais como o Golfo da Guiné e os Estados Unidos.



Figura 1. Frota da SonAir

Relatórios da IATA (2020) indicam que "as empresas aéreas enfrentam desafios semelhantes nas suas trajetórias de crescimento, especialmente ao lidarem com a volatilidade dos preços dos combustíveis e as flutuações nos mercados globais".² Estas condições sublinham a importância da flexibilidade estratégica para garantir a sustentabilidade a longo prazo.

¹ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

² International Air Transport Association (IATA). (2020). *Economic Performance of the Airline Industry*. IATA Economics Report.

Quando os Ventos Sopravam a Favor

A SonAir registou um crescimento na ordem dos 20% na sua diversificação e expansão ao longo de um período de cinco anos. A empresa delineou uma estratégia sólida de crescimento e diversificação. Segundo Barney (1995), “a capacidade de uma empresa em manter e expandir os seus recursos internos constitui um factor determinante para o seu sucesso”.³ Nesse sentido, a SonAir realizou investimentos substanciais na aquisição de novas aeronaves e na formação contínua dos seus pilotos e técnicos de manutenção. A harmonização da frota foi igualmente uma prioridade, com o intuito de reduzir os custos operacionais e melhorar a eficiência. Patrick Marchal, o visionário Presidente da Comissão Executiva da SonAir, frequentemente discorria sobre o futuro promissor da empresa, afirmando: “Estamos preparados para a próxima fase da nossa expansão. Com a nova frota e o Houston Express, poderemos atender a um maior número de clientes e oferecer serviços adicionais.”

O Houston Express era um serviço aéreo operado pela SonAir, que oferecia voos directos entre Luanda e Houston, Texas, principalmente para o sector petrolífero, facilitando o transporte de trabalhadores entre os dois polos da indústria energética. Embora tenha sido crucial no passado, o serviço deixou de ser operado, refletindo mudanças nas necessidades e estratégias da empresa.

A SonAir seguiu o exemplo de outras grandes operadoras globais, como a Airbus Helicopters e a CHC Helicopters, que também investiram significativamente em aeronaves modernas e em programas de capacitação das suas equipas, a fim de se assegurar operações seguras e eficientes. Relatórios da FlightGlobal (2015) indicam que “as empresas de aviação offshore foram obrigadas a modernizar as suas frotas e a reforçar o treinamento das suas

³ Barney, J. B. (1995). *Looking inside for competitive advantage. The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.

equipas para enfrentarem os crescentes desafios de movimentação de pessoal e em segurança”.⁴



Figura 2. Boeing 747-400 que operava o voo Houston Express

Ana Costa, Directora Financeira, analisava com satisfação os relatórios financeiros, que evidenciavam “um crescimento constante das receitas operacionais e uma margem de lucro saudável”. Em 2013, a SonAir registou receitas de USD 663.001.498 e em 2014, as receitas aumentaram para USD 745.947.358⁵, resultando em um percentual de lucro líquido de 24,57%, com um lucro líquido de USD 183.253.520.⁶ “Estamos no caminho certo, Sr. PCE, Marchal. A expansão para o Golfo da Guiné trará ainda mais contratos lucrativos”, afirmava nas reuniões da Comissão Executiva.

Pedro Gomes, Director de Operações, partilhava deste optimismo. “A nossa equipa está mais preparada do que nunca. Com a nova frota de helicópteros Super Puma, podemos garantir operações seguras e eficientes para os nossos clientes”, destacava ele, sublinhando a importância de manter a confiança e a satisfação dos clientes.

⁴ FlightGlobal. (2015). *Offshore Aviation Modernization: Challenges and Trends*. FlightGlobal Insights Report.

⁵ Demonstrações de Resultado da SonAir (2013-2022).

⁶ Demonstrações de Resultado da SonAir (2013-2022).



Figura 3. Helicóptero Super Puma H225 pousou em plataformas

Com o crescimento da empresa, emergiu a necessidade de se ampliar os recursos humanos. Assim, a SonAir lançou programas de recrutamento e formação, atraindo talentos locais e internacionais para responder à crescente procura pelos seus serviços. Como defendido por Bass & Avolio (1994), “o investimento em recursos humanos e em liderança transformacional é essencial para assegurar um ambiente de trabalho dinâmico e eficaz”.⁷ Novos pilotos, técnicos de manutenção e pessoal de apoio foram contratados e submetidos a programas intensivos de formação, refletindo a ambição da SonAir de não só expandir a sua frota, mas também garantir que cada aeronave fosse operada e mantida pelos melhores profissionais disponíveis.

Durante este período de crescimento, a SonAir investiu aproximadamente 100 milhões de dólares norte-americanos na aquisição de novas aeronaves e na modernização da sua frota. A expansão dos seus serviços além-fronteiras aumentou significativamente as receitas, com contratos que resultaram em um “crescimento anual médio de 15% nas receitas operacionais”.⁸ A frota da empresa foi continuamente renovada e expandida, simbolizando “o orgulho e a eficiência operacional” da organização.

⁷ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.

⁸ Plano Estratégico 2011-2015.

A Tempestade: O Início da Crise

Na realidade, o panorama começou a alterar-se a partir de 2010. A crise financeira global e a acentuada queda dos preços do petróleo em 2014 e 2015 abalaram fortemente a indústria. Segundo Weick & Sutcliffe (2001), “crises externas frequentemente expõem vulnerabilidades organizacionais, que precisam de ser enfrentadas rapidamente.”⁹ A procura por serviços de transporte aéreo diminuiu drasticamente, forçando a SonAir a rever a sua estratégia e a implementar cortes de custos rigorosos. A empresa enfrentou uma redução de cerca de 39% no volume de vendas globais e uma queda de 57% nas horas de voo de helicópteros, afectando o segmento de asa rotativa.

Esta crise revelou algumas fragilidades da SonAir. A companhia, que havia feito grandes investimentos na sua frota de helicópteros Super Puma, viu-se forçada a suspender operações cruciais com os modelos Super Puma H225 e Super Puma AS332 L2 devido a questões de segurança e manutenção. Este problema surgiu após um acidente no Mar do Norte, em 2013, que resultou na morte de 13 pessoas. Conforme relatado pela Aviation Safety Network (2013), “o acidente com o Super Puma H225 levou à posterior suspensão global das operações deste modelo, o que afetou directamente a capacidade operacional de várias operadoras offshore, incluindo a SonAir”.¹⁰ Tal suspensão provocou uma perda significativa de contratos e clientes, impactando directamente as receitas da empresa.

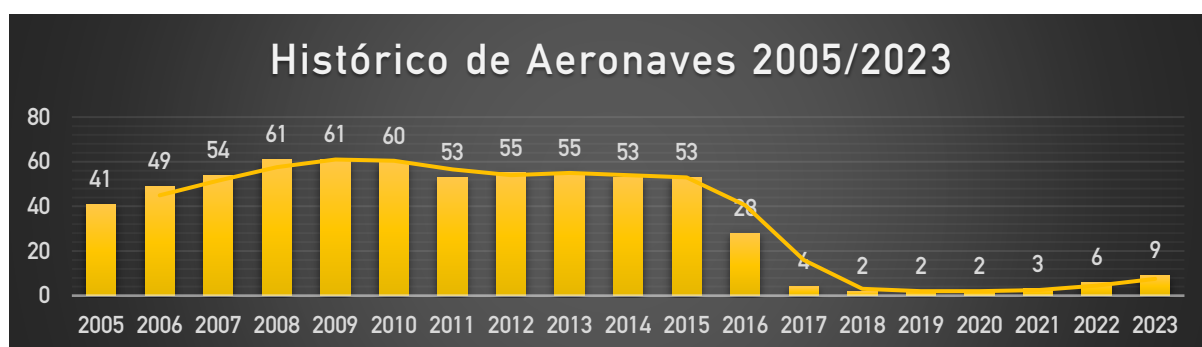


Figura 4. Número de Aeronaves da frota SonAir durante os anos

⁹ Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass.

¹⁰ Aviation Safety Network. (2013). *Super Puma H225 accident report*. Aviation Safety Network Reports.

Em 2018, a SonAir encontrava-se à beira da insolvência. Segundo Porter (1985), em tempos de crise, “a capacidade de adaptação é essencial para a sobrevivência empresarial”.¹¹ A volatilidade no sector petrolífero refletiu-se em um desempenho fraco, com a companhia a registar prejuízos operacionais consecutivos. As receitas operacionais caíram de USD 145,2 milhões em 2017 para apenas USD 89 milhões em 2018, uma redução de 39%. O EBITDA registou uma melhoria modesta, passando de um prejuízo de USD 87,4 milhões em 2017 para um prejuízo de USD 64,6 milhões em 2018, representando uma redução de 26% no défice. O prejuízo líquido também reduziu 44%, passando de USD 136,5 milhões negativos em 2017 para USD 76,8 milhões negativos em 2018.¹²

A SonAir enfrentava uma situação crítica. Como relembra o actual PCE da SonAir Dr. Alfredo Kaputu, em sua chegada à empresa: *“Ao assumir a SonAir, encontrei uma empresa à beira do colapso, com uma frota envelhecida e desafios regulatórios significativos. A minha primeira ação foi estancar parte dos custos de inoperância e perspetivar alguma arrecadação de receitas para a empresa, seguida por uma avaliação rigorosa da frota para identificar quais aeronaves poderiam ser reativadas com segurança.”*¹³

A crise impactou a capacidade operacional da SonAir. Dr. Alfredo Kaputu detalha o impacto dessa crise: *“A crise de 2016 foi devastadora. A Agência de Segurança para Aviação Europeia (EASA) notificou a Airbus Helicopter para a imediata suspensão dos voos de toda a frota de Super Puma, incluindo os modelos AS332 L2 e EC225LP, após o acidente na Noruega. Isso afetou diretamente nossa capacidade de prestar serviços de asa rotativa às petrolíferas.”*¹⁴

De acordo com a FlightGlobal (2015), “empresas como Airbus Helicopters e PHI enfrentaram dificuldades semelhantes devido à proibição global dos voos com helicópteros Super Puma, o que resultou na perda de contratos e clientes”.¹⁵ Entre 2013 e 2022, os resultados da SonAir apresentaram um declínio acentuado nas receitas, acompanhado de um

¹¹ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

¹² *Demonstrações de Resultado da SonAir (2013-2022)*.

¹³ *A Grande Entrevista*

¹⁴ *A Grande Entrevista*

¹⁵ FlightGlobal. (2015). *Offshore Helicopter Market Insights*. FlightGlobal Industry Reports.

aumento dos prejuízos operacionais e líquidos, muito influenciados pelo acidente com a helicópteros Super Puma.

A paralisação global dos Super Puma foi amplamente noticiada, com a FlightGlobal (2015) a destacar que “empresas como Bristow Group, Airbus Helicopters e PHI enfrentaram desafios semelhantes devido à suspensão das operações globais dos Super Puma, o que resultou na perda de contratos e clientes em várias partes do mundo”. A SonAir viu as suas receitas caírem de USD 663 milhões em 2013 para apenas USD 11 milhões em 2022, evidenciando uma redução drástica da sua capacidade de gerar receita através das principais operações offshore.

Este período foi também marcado por prejuízos líquidos significativos, com o ano de 2022 a registar um prejuízo líquido de USD 95.232.515, comparado a USD 27.884.790 negativos em 2021.¹⁶ Estes números refletem não só o impacto directo do acidente aéreo, que levou à perda de contratos e clientes, como também os desafios operacionais e estratégicos enfrentados pela SonAir.

Além disso, a gestão de custos tornou-se uma prioridade crítica para a SonAir durante este período turbulento. A empresa implementou várias medidas de corte de despesas, incluindo uma redução significativa nos custos com pessoal, de USD 39.156.220 em 2013 para USD 3.708.176 em 2022. No entanto, apesar destes esforços, os resultados operacionais mantiveram-se negativos, destacando as dificuldades da empresa em alcançar a rentabilidade num ambiente marcado por adversidades externas e mudanças drásticas no mercado

¹⁶ *Demonstrações de Resultado da SonAir (2013-2022).*

aeronáutico.¹⁷

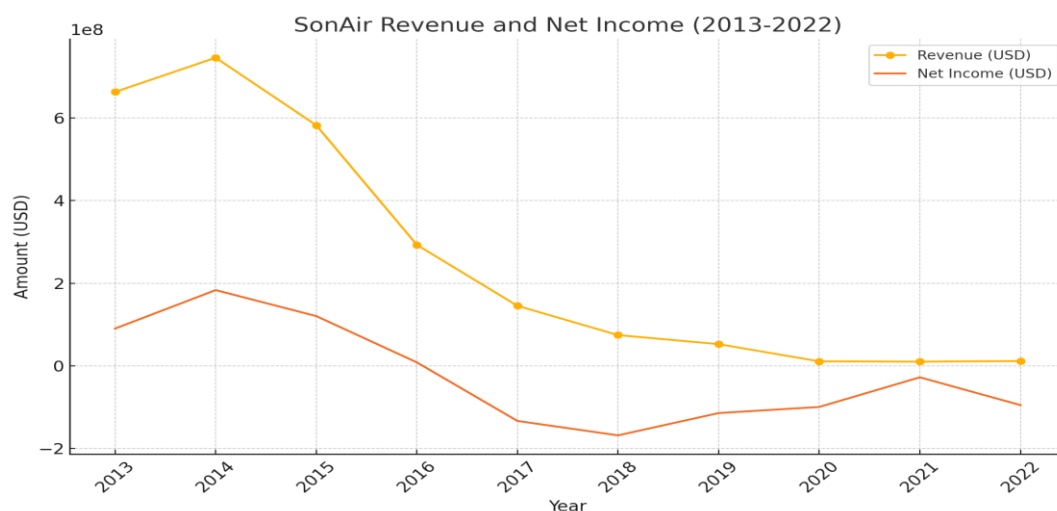


Figura 5. Gráfico de Receitas e Lucro Líquido 2013-2022

A situação financeira agravou-se progressivamente. Os relatórios financeiros mensais pintavam um quadro sombrio: os prejuízos acumulavam-se e a empresa mergulhava cada vez mais em dívidas e desafios aparentemente intransponíveis. As reuniões da Comissão Executiva, anteriormente focadas na expansão, tornaram-se tensas, com os gestores a debaterem maneiras de reduzir custos e preservar o pouco que restava da rentabilidade.

A disponibilidade média das aeronaves caiu para 41%, e a disponibilidade activa foi ainda mais preocupante, com apenas 32% das aeronaves operacionais. O número de horas de voo sofreu uma redução drástica de 47% nos helicópteros, e a procura por voos de passageiros também caiu, com uma redução de 74% no número de passageiros transportados.

Operações Offshore e os Desafios

O impacto das operações offshore revelou-se um desafio crítico para a SonAir, especialmente devido às condições ambientais adversas e à necessidade de manter elevados padrões de segurança e eficiência. A logística e o transporte de pessoal e materiais para plataformas petrolíferas exigiam uma coordenação meticulosa, bem como a utilização de

¹⁷ Demonstrações de Resultado da SonAir (2013-2022).

aeronaves fiáveis, factores essenciais para o sucesso das operações.

Com a paralisação dos helicópteros Super Puma, a SonAir viu-se confrontada com uma redução significativa na sua capacidade de atender às operações offshore. De acordo com Bass (1985), “a adaptação a mudanças drásticas é essencial para a sobrevivência de uma organização”,¹⁸ no entanto, a SonAir enfrentou dificuldades em manter a sua competitividade perante os desafios crescentes. A empresa perdeu importantes contratos com grandes companhias petrolíferas, resultando em uma perda financeira estimada em USD 50 milhões apenas no ano de 2016.

Esta crise afectou gravemente a capacidade da SonAir de manter o restante da frota em condições operacionais adequadas. A manutenção regular e preventiva tornou-se um desafio, agravado pelos cortes orçamentais. As necessidades de manutenção envolviam a disponibilidade de peças de reposição, a compatibilidade das aeronaves com a restante frota, o suporte técnico necessário, a manutenção de registos técnicos e o fornecimento de recursos de formação, tanto em termos visuais como auditivos. Comparações de custos de manutenção durante o ciclo de vida dos equipamentos tornaram-se essenciais. Estas despesas foram influenciadas por vários factores, incluindo os períodos de voo e os custos associados aos serviços externos.

A escassez de recursos financeiros também prejudicou a capacidade da empresa de realizar manutenções corretivas e preventivas, o que resultou em uma diminuição substancial da disponibilidade das aeronaves. Este factor revelou-se crucial na redução da eficiência operacional e no aumento dos riscos, impactando diretamente a segurança dos voos e a fiabilidade dos serviços prestados aos clientes.

As dificuldades financeiras forçaram a SonAir a implementar cortes adicionais nos custos de manutenção, o que agravou ainda mais a situação da frota. A IATA (2020) refere

¹⁸ Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

que “muitas empresas aéreas internacionais, perante crises, adotaram medidas drásticas de corte de custos para manter as operações, mas enfrentaram desafios adicionais no que respeita à segurança e à eficiência operacional.”¹⁹ No caso da SonAir, a disponibilidade das aeronaves caiu para 32%, um índice alarmante para operações offshore, que exigem níveis extremamente elevados de fiabilidade.

A crise não afectou apenas a frota e as finanças da SonAir; teve também um impacto profundo no capital humano da empresa. Com a paralisação de várias aeronaves e a redução na procura por voos, muitos colaboradores, que haviam sido essenciais durante os anos de crescimento, enfrentaram a incerteza quanto aos seus postos de trabalho. Pilotos, técnicos de manutenção e pessoal de apoio, ligados a aeronaves descontinuadas ou proibidas de voar, viram os seus postos de trabalho colocados em risco.

Muitos destes profissionais, altamente treinados e especializados, tornaram-se excedentários e ociosos. A SonAir deparou-se com o dilema de como gerir este excedente de pessoal. Com o objectivo de mitigar os impactos económicos e sociais, e ao mesmo tempo tentar conter o declínio financeiro e operacional, a empresa optou por colocar em casa os trabalhadores ligados directamente com as operações agora paralisadas, garantindo-lhes apenas o salário base. Esta medida foi tomada apesar de os custos com pessoal representarem cerca de 40% dos custos totais da empresa. A situação tornou-se ainda mais complexa devido à necessidade de se manter a moral e a confiança da equipa remanescente, ao mesmo tempo que enfrentava as duras realidades financeiras impostas pela crise.

As histórias individuais destes funcionários foram particularmente comoventes. Walter Coelho, um piloto veterano com mais de 20 anos de serviço, viu-se de repente sem uma aeronave para pilotar. “Dediquei a minha vida à SonAir,” disse, com a voz embargada. “Nunca pensei que chegaria o dia em que não teria um helicóptero para voar.” Maria, uma

¹⁹ International Air Transport Association (IATA). (2020). *Safety Report*.

técnica de manutenção, lutava para encontrar um novo propósito dentro da empresa. “Fui treinada para manter estes helicópteros no ar. Agora pergunto-me se tudo isto foi em vão.”

A crise com os recursos humanos foi, em muitos aspectos, tão devastadora quanto a crise financeira. A incerteza e a insegurança no emprego criaram um ambiente de trabalho tenso e desmotivador. Muitos funcionários, que outrora se orgulhavam de trabalhar para a maior empresa aeronáutica de Angola, começaram a questionar o seu futuro e a procurar oportunidades fora da SonAir.

O Dilema da SonAir

Quanto mais alto voa um helicóptero, maior é a exigência imposta ao motor para manter um desempenho ideal, o que dificulta a estabilidade e a execução de manobras. O ideal é operar a uma altitude de cerca de 3000 metros, onde se consegue garantir manobras seguras, bem-estar dos passageiros e segurança operacional. À luz do pensamento de Porter (1985), “o equilíbrio entre risco financeiro e inovação tecnológica é essencial para garantir a sustentabilidade a longo prazo”.²⁰ A SonAir, contudo, atingiu um ponto crítico, comparável a uma altitude em que é exigido muito mais do que a empresa pode sustentar, colocando em risco a sua capacidade de manobra para retomar a estabilidade e garantir a segurança e o bem-estar do seu recursos humanos. Neste contexto, a decisão da Comissão Executiva tornou-se uma questão de sobrevivência. O dilema essencial era: o que deveria a Comissão Executiva da SonAir fazer para superar esta crise devastadora?

No ambiente sombrio da sala de reuniões, a tensão era tangível. Os membros da Comissão Executiva enfrentavam um dilema estratégico cujo as decisões poderiam definir o futuro da empresa. A recente crise financeira, somada à paralisação internacional dos helicópteros Super Puma por questões de segurança, colocara a SonAir à beira da insolvência.

Os helicópteros Augusta Westland AW139 e AW189 emergiram como a nova

²⁰ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

referência no mercado, substituindo os Super Puma nas operações offshore. Estas aeronaves eram reconhecidas pela sua flexibilidade, desempenho superior e segurança excepcional. Como relatado por Jane's Defence Weekly (2016), “essas aeronaves foram amplamente adotadas no mercado offshore pela sua flexibilidade e segurança superiores”.²¹

Patrick Marchal, Presidente da Comissão Executiva, levantou-se devagar, ciente do peso da decisão que estava prestes a ser tomada. “Precisamos ajustar-nos à demanda do mercado para sobreviver,” disse, fazendo uma pausa ao observar os rostos apreensivos dos seus colegas. “No entanto, cada escolha traz consigo consequências significativas para o futuro da SonAir.”

Ana Costa, a Directora Financeira, ajustou os óculos com um gesto nervoso. “Sr. PCE, temos de considerar seriamente os custos. A crise já afectou severamente as nossas reservas financeiras,” alertou, com a voz trêmula devido à tensão crescente na sala. A luz baixa acentuava as linhas de preocupação no seu rosto.

Pedro Gomes, Director de Operações, inclinou-se para a frente, com a voz firme apesar da ansiedade visível. “Ana, compreendo as suas preocupações, mas sem uma frota confiável, perderemos ainda mais contratos. Precisamos de assegurar que os nossos clientes continuem a confiar na nossa capacidade de entrega.” As suas palavras quebraram o ambiente tenso, com cada sílaba impregnada de urgência e relevância. A discussão prosseguiu, com cada membro da Comissão a ponderar com algum cuidado as opções, e a sentirem a pressão de tomar uma decisão que poderia melhorar ou piorar a situação da empresa. A gravidade da situação tornava cada intervenção impressa, enquanto o impacto dos últimos acontecimentos ainda se sentia como condicionante para a tomada de decisão. A incerteza em relação ao futuro da SonAir era sentida nas intervenções de cada um dos participantes da reunião.

Patrick Marchal recordava-se dos tempos em que a SonAir era uma empresa líder

²¹ Jane's Defence Weekly. (2016). *Offshore Helicopter Market: Augusta Westland AW139 and AW189*. Jane's Defence Reports.

incontestada no sector. Ele sabia que, para recuperar a empresa, seria necessário tomar decisões difíceis e estratégicas. No entanto, a grande questão que permanecia era se a SonAir conseguiria voltar a “voar alto” ou se estaria destinada a uma queda irreversível. A sala de reuniões, com a sua iluminação ténue e rostos sombrios, tornara-se o palco de uma batalha desesperada pela sobrevivência da empresa.

A decisão final da Comissão Executiva deveria equilibrar riscos financeiros, operacionais e de reputação, considerando ainda as implicações a longo prazo para a sustentabilidade da empresa. O dilema da SonAir era, indiscutivelmente, um teste de liderança em tempos de crise, onde cada movimento se revelava crítico e cada escolha poderia definir o destino da organização.

Outras empresas, como a Bristow Group e a CHC Helicopters, enfrentaram dilemas semelhantes ao decidirem modernizar as suas frotas em períodos de crise financeira. O equilíbrio entre o custo e a inovação tecnológica tornou-se um ponto crucial para a sobrevivência destas operadoras. Conforme Porter (1985), “o equilíbrio entre risco financeiro e inovação tecnológica é essencial para garantir a sustentabilidade de longo prazo”.²²

Epílogo: O Futuro da SonAir

Segundo Weick & Sutcliffe (2001), “as lições aprendidas durante uma crise são essenciais para moldar o futuro de uma organização”.²³ A crise enfrentada pela SonAir serve como um poderoso lembrete das incertezas e dos riscos inerentes à gestão empresarial, especialmente em sectores voláteis como a aviação e a indústria petrolífera. Neste contexto, as lições extraídas deste período de adversidade serão cruciais para redefinir o rumo e o futuro da empresa.

Patrick Marchal, Ana Costa, Pedro Gomes e toda a equipa da SonAir continuaram a trabalhar incansavelmente para restaurar a confiança e a estabilidade da organização.

²² Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

²³ Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass.

Enfrentando desafios complexos e decisões difíceis, a esperança de um futuro mais promissor mantém-se viva. A determinação colectiva de todos os envolvidos reflete o compromisso em superar a crise, com a expectativa de que tempos melhores surgirão no horizonte.

Nota: As personagens e os diálogos apresentados neste estudo de caso foram criados para fins ilustrativos e narrativos. Embora baseados em informações e eventos reais relacionados à SonAir, os diálogos e personagens são fictícios e têm o propósito de dar corpo ao texto e facilitar a compreensão das estratégias e desafios enfrentados pela empresa.

Quando os Ventos Sopram a Desfavor: A Jornada Estratégica da SonAir Serviços Aéreos S.A.

Teaching Notes

Case Summary

Este estudo de caso explora a trajetória da SonAir, uma empresa angolana de transporte aéreo, crucial para o suporte logístico da indústria petrolífera, que enfrentou desafios severos em um ambiente marcado por crises económicas e incidentes aéreos internacionais. Entre 2011 e 2015, a SonAir viveu um período de crescimento significativo, com um investimento de aproximadamente 100 milhões de dólares na aquisição de novas aeronaves e modernização da frota. Este crescimento culminou em receitas recordes de 180 milhões de dólares em 2014, com um EBITDA de 40 milhões de dólares. A empresa detinha praticamente o monopólio do transporte aéreo de apoio às plataformas petrolíferas em Angola e delineava planos ambiciosos de expansão para novas regiões, incluindo o Golfo da Guiné e os Estados Unidos²⁴.

Contudo, a SonAir enfrentou uma mudança drástica no seu panorama operacional, influenciada por vários factores externos. A crise financeira global, acompanhada pela acentuada queda nos preços do petróleo em 2014 e 2015, reduziu drasticamente a procura pelos serviços da empresa²⁵. Além disso, devido a preocupações de segurança, decorrentes de um acidente no Mar do Norte, os helicópteros Super Puma; utilizados pela SonAir para a prestação de serviços offshore, foram retirados de operação, o que resultou em perda de contratos essenciais para a sustentabilidade da empresa²⁶.

²⁴ *Jornal de Economia*, “SonAir: Empresa estratégica para a indústria petrolífera”, 2015.

²⁵ *Revista Economia & Negócios*, “Impacto da crise financeira global no setor de aviação”, 2016.

²⁶ *Notícia do setor aeronáutico*, “Retirada dos helicópteros Super Puma: Consequências para SonAir”, 2015.

Os impactos financeiros e operacionais foram substanciais. As receitas totais caíram drasticamente, de 663 milhões de dólares em 2013 para apenas 11 milhões em 2022, refletindo-se em uma redução de 57% nas horas de voo em helicópteros e uma queda de 39% no volume global de vendas²⁷. O resultado líquido também apresentou uma queda acentuada, com um prejuízo de 1.365 milhões de dólares em 2017, que, embora reduzido, ainda se manteve elevado em 768 milhões de dólares negativos em 2018²⁸.

A crise financeira agravou a situação operacional da empresa, e comprometeu a sua capacidade de realizar manutenções corretivas e preventivas, o que resultou em uma drástica diminuição da disponibilidade das aeronaves²⁹. O impacto foi igualmente severo no quadro de técnicos da empresa, com muitos funcionários altamente qualificados a tornarem-se redundantes, criando um desafio para a gestão de recursos humanos³⁰.

Perante este cenário, a SonAir deparou-se com um dilema estratégico crítico: como substituir os helicópteros Super Puma e garantir a sustentabilidade a longo prazo? Esta decisão exigia um equilíbrio delicado entre os riscos financeiros, operacionais e reputacionais, além de considerar as implicações para a continuidade do negócio e a manutenção da sua posição no mercado.

A crise da SonAir sublinha as incertezas e os riscos que as empresas enfrentam, especialmente em sectores voláteis como o da aviação e da indústria petrolífera³¹. As lições extraídas deste período turbulento serão fundamentais para o futuro da empresa, com a liderança a lutar para restaurar a confiança, a estabilidade e a sua posição competitiva no mercado global.

²⁷ Relatório Financeiro SonAir, “Queda nas receitas da SonAir”, 2022.

²⁸ Jornal de Negócios de Angola, “Análise financeira da SonAir: Prejuízos e receitas”, 2018.

²⁹ Relatório de Operações SonAir, “Impacto da crise financeira na manutenção de aeronaves”, 2020.

³⁰ Relatório de Recursos Humanos, “Gestão de capital humano na aviação”, 2021.

³¹ Revista de Gestão Empresarial, “Volatilidade no setor de aviação e petróleo”, 2020.

Objetivo de Ensino

Este estudo de caso é direcionado a programas de Mestrado em Gestão, Administração de Empresas (MBA), e outras áreas correlacionadas, com o intuito de proporcionar uma compreensão aprofundada sobre como factores externos, como crises económicas e mudanças regulatórias, podem impactar a estratégia e a liderança em empresas do sector aeronáutico.

Os objectivos de ensino delineados para o estudo de caso da SonAir Serviços Aéreos S.A., foram estruturados para proporcionar uma compreensão das dinâmicas entre gestão estratégica, liderança e a influência de factores externos no contexto da indústria aeronáutica. Os estudantes irão adquirir competências e conhecimentos importantes, como a compreensão dos impactos dos factores externos e como eventos externos, incluindo crises económicas, mudanças regulatórias e desastres imprevistos, exercem uma influência determinante sobre a gestão estratégica e as práticas de liderança dentro das organizações. Além disso, poderão explorar como as organizações podem desenvolver capacidades para não apenas sobreviver, mas também prosperar em face de adversidades, e analisarão como a aceitação de erros e falhas podem ser transformadas em uma fonte valiosa de aprendizado organizacional, destacando a importância de cultivar-se uma cultura de transparência, diálogo aberto e reflexão contínua.

Para complementar a compreensão do case study, é importante fornecer informações adicionais sobre a SonAir e a indústria aeronáutica. A história da SonAir, fundada para atender às necessidades logísticas da indústria petrolífera angolana, mostra como a empresa expandiu as suas operações para incluir serviços comerciais e de carga, consolidando-se como uma peça central na infraestrutura de transporte aéreo do país. A indústria aeronáutica, caracterizada pela sua volatilidade e regulamentação rigorosa, exige uma adaptação contínua das empresas às mudanças de mercado e às normativas internacionais.

Estrutura Analítica

Para uma análise eficaz do caso da SonAir, recomenda-se a utilização de frameworks e teorias relevantes que possam guiar a avaliação dos estudantes.

Modelo das Cinco Forças de Porter

De acordo com Michael E. Porter (1985), o modelo das cinco forças, por ele desenvolvido, permite a análise da competição em um sector específico, considerando cinco dimensões fundamentais: a rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos³². Este modelo fornece uma compreensão abrangente da estrutura do sector e da intensidade da concorrência, permitindo a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo³³. No entanto, embora seja uma ferramenta valiosa, o modelo pode ser considerado complexo e demorado na sua aplicação. Além disso, apresenta limitações no que diz respeito à captura do dinamismo do mercado e das mudanças rápidas que podem ocorrer no ambiente empresarial³⁴.

Categoria	Cinco Forças de Porter
Descrição	Analisa a competição através de cinco forças: concorrência, poder dos fornecedores e compradores, ameaça de novos entrantes e produtos substitutos.
Interação com o Caso SonAir	Identifica oportunidades e ameaças no ambiente externo da SonAir, considerando a competição e forças do mercado.
Vantagens	Detalhado na análise da concorrência.
Desvantagens	Complexo e demorado; pode não capturar mudanças rápidas no mercado.
Preferência	Modelo robusto, mas pode ser demorado.

Figura 6. Modelo das Cinco Forças de Porter

Matriz SWOT

De acordo com Barney (1995), a análise SWOT é uma ferramenta que avalia as forças e fraquezas internas de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças externas³⁵.

³² Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

³³ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

³⁴ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

³⁵ Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.

Trata-se de um método simples e fácil de utilizar, que auxilia na identificação de áreas de melhoria e desenvolvimento dentro da organização. Apesar da sua simplicidade, a análise SWOT pode ser considerada subjetiva e pode não proporcionar uma análise detalhada. No entanto, no caso da SonAir, esta análise pode ser útil para identificar as suas principais competências e vulnerabilidades, assim como oportunidades de mercado e ameaças, tais como crises económicas e mudanças regulatórias³⁶.

Categoria	Matriz SWOT
Descrição	Avalia forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas.
Interação com o Caso SonAir	Identifica competências e vulnerabilidades da SonAir, além de oportunidades e ameaças do mercado.
Vantagens	Simples e fácil de usar.
Desvantagens	Pode ser subjetiva e não fornecer análise detalhada.
Preferência	Útil para uma visão inicial simples.

Figura 7. Matriz SWOT

Modelo da Cadeia de Valor de Porter

Segundo, Porter (1985), o modelo da cadeia de valor divide as actividades de uma empresa em actividades primárias e de suporte, permitindo a identificação de fontes de vantagem competitiva³⁷. Este modelo foca-se na distinção entre actividades que geram valor e aquelas que não, ajudando a melhorar a eficiência e a eficácia organizacional. No entanto, a sua implementação pode ser complexa em grandes organizações, uma vez que requer a obtenção de dados detalhados e precisos para uma análise eficaz³⁸. No caso da SonAir, a cadeia de valor pode ser utilizada para identificar quais actividades agregam mais valor ao

³⁶ Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.

³⁷ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

³⁸ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

negócio e quais podem ser otimizadas ou até mesmo terceirizadas, de forma a aumentar a competitividade e a eficiência operacional³⁹.

Categoria	Cadeia de Valor de Porter
Descrição	Divide as atividades da empresa em primárias e de suporte para identificar fontes de vantagem competitiva.
Interação com o Caso SonAir	Identifica atividades que agregam mais valor à SonAir e aquelas que podem ser otimizadas.
Vantagens	Melhora eficiência e eficácia organizacional.
Desvantagens	Difícil de implementar em grandes organizações; requer dados detalhados.
Preferência	Ideal para identificar melhorias internas.

Figura 8. Modelo da Cadeia de Valor de Porter

Matriz BCG

Henderson (1970), considera que a Matriz BCG classifica os negócios de uma empresa em quatro categorias: Estrelas, Vacas Leiteiras, Interrogações e Cachorros, com base na participação de mercado e na taxa de crescimento do sector⁴⁰. Esta ferramenta auxilia na alocação de recursos, ao identificar que áreas de negócio necessitam de investimento ou desinvestimento. No entanto, a simplicidade excessiva da Matriz BCG pode ser enganadora, pois não considera as sinergias entre as diferentes unidades de negócios⁴¹. No caso da SonAir, a Matriz BCG pode ser utilizada para classificar os diversos segmentos de negócios, e ajudar a empresa a tomar decisões informadas sobre onde investir mais recursos e onde reduzir actividades ou até descontinuí-las.

Categoria	Matriz BCG
Descrição	Classifica negócios em Estrelas, Vacas Leiteiras, Interrogações e Cachorros.
Interação com o Caso SonAir	Classifica diferentes segmentos de negócios da SonAir para decidir onde investir mais recursos.
Vantagens	Ajuda na alocação de recursos.
Desvantagens	Simplicidade excessiva; não considera sinergias entre unidades de negócios.
Preferência	Boa para decisão rápida de investimentos.

Figura 9. Matriz BCG

³⁹ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

⁴⁰ Henderson, B. (1970). *The Product Portfolio*. Boston Consulting Group.

⁴¹ Henderson, B. (1970). *The Product Portfolio*. Boston Consulting Group.

Teoria da Contingência

De acordo com Lawrence e Lorsch (1967), a Teoria da Contingência afirma que não existe uma única melhor maneira de organizar uma corporação ou tomar decisões; a acção mais adequada depende das circunstâncias externas e do ambiente em que a organização opera⁴². Esta teoria destaca a flexibilidade e adaptabilidade, considerando a variabilidade e a complexidade do ambiente externo⁴³. No entanto, a sua implementação pode ser desafiadora devido à sua natureza situacional, exigindo monitorização constante e ajustes frequentes⁴⁴. No caso da SonAir, a Teoria da Contingência pode ser utilizada para ajustar as suas estratégias em resposta a crises económicas e mudanças regulatórias, permitindo uma gestão mais dinâmica e adaptável às mudanças externas.

Categoria	Teoria da Contingência
Descrição	Melhor acção depende da situação externa, flexível e adaptável.
Interação com o Caso SonAir	Adapta as estratégias da SonAir em resposta a crises económicas e mudanças regulatórias.
Vantagens	Flexível e adaptável.
Desvantagens	Difícil de implementar; requer constante monitoramento e ajustes.
Preferência	Excelente para ambientes dinâmicos.

Figura 10. Teoria da Contingência

Teoria da Resiliência Organizacional

Weick e Sutcliffe (2001), considera que o conceito de resiliência organizacional concentra-se na capacidade de uma organização absorver variações, auto-organizar-se, aprender e adaptar-se diante de perturbações⁴⁵. Esta abordagem promove a adaptabilidade e a inovação, sendo especialmente útil na gestão de crises e na sustentabilidade a longo prazo⁴⁶. No entanto, a sua implementação pode ser complexa, uma vez que é difícil de medir e exige

⁴² Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.

⁴³ Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.

⁴⁴ Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.

⁴⁵ Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass.

⁴⁶ Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass.

uma cultura organizacional forte e comprometida para ser bem-sucedida⁴⁷. No caso da SonAir, o desenvolvimento de resiliência organizacional pode ser fundamental para ajudar a empresa a sobreviver e prosperar em tempos de crise, como o incidente relacionado com os helicópteros Super Puma H225.

Categoria	Teoria da Resiliência Organizacional
Descrição	Foca na capacidade de absorver variações, auto-organizar-se, aprender e adaptar-se frente a perturbações.
Interação com o Caso SonAir	Ajuda a SonAir a sobreviver e prosperar em tempos de crise, como a crise dos helicópteros Super Puma H225.
Vantagens	Promove adaptabilidade e inovação.
Desvantagens	Difícil de medir e implementar; exige cultura organizacional forte.
Preferência	Crucial para enfrentar crises.

Figura 11. Teoria da Resiliência Organizacional

Coordenação com o Caso da SonAir

Após a exploração das cinco teorias e modelos que podem orientar a estratégia da SonAir: as Cinco Forças de Porter, a Cadeia de Valor, a Análise SWOT, a Teoria da Contingência e a Teoria da Resiliência Organizacional. Cada um oferece uma abordagem distinta para a análise de factores externos e internos que influenciam o sucesso da organização. A avaliação dessas abordagens é feita com o objectivo de identificar as que melhor atendem às necessidades da SonAir, em particular no que se refere à sua capacidade de enfrentar crises e manter uma posição competitiva no mercado.

Modelo/Teoria	Vantagens	Desvantagens	Adequação à SonAir	Recomendação
Cinco Forças de Porter	Análise detalhada da estrutura competitiva do setor, identificando as forças que moldam o ambiente de negócios.	Requer dados precisos e análise aprofundada, sendo complexo e demorado de implementar.	Permite criar estratégias robustas para enfrentar a concorrência e as forças do mercado externo.	Escolhido como complemento à teoria da resiliência para análise externa.
Cadeia de Valor	Identifica as atividades que agregam valor, permitindo a optimização de processos internos.	Difícil de aplicar em grandes organizações devido à necessidade de dados detalhados.	Ajuda a identificar quais atividades devem ser otimizadas para melhorar a competitividade interna.	Não recomendado devido à complexidade e dificuldade de implementação no contexto atual.
Análise SWOT	Ferramenta simples e rápida de usar, proporcionando uma visão clara das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.	Pode ser superficial e não capturar as sinergias entre diferentes áreas de negócio.	Útil para uma análise preliminar, mas insuficiente para uma visão estratégica aprofundada.	Não recomendado por ser superficial para a situações complexa da SonAir.
Teoria da Contingência	Permite decisões situacionais baseadas em circunstâncias externas, ajustando as estratégias as variáveis do ambiente.	Difícil de implementar; requer monitoramento contínuo e uma cultura organizacional robusta.	Útil para ajustar estratégias, mas requer uma capacidade de gestão ágil que pode ser difícil em momentos de instabilidade.	Não recomendado devido à sua complexidade na implementação e necessidade de ajustes contínuos.
Teoria da Resiliência Organizacional	Promove a adaptabilidade e a inovações, sendo eficaz na gestão de crises e na aprendizagem organizacional.	Exige uma forte cultura organizacional e é difícil de medir e implementar.	Altamente adequada para adaptar a SonAir a crises e promover inovação em um ambiente competitivo.	Escolhido por ser altamente eficaz em promover adaptabilidade e inovação para a SonAir.

Figura 12. Quadro comparativo dos modelos e teorias

⁴⁷ Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass.

Feito uma análise cuidadosa dos modelos e teorias, a Teoria da Resiliência Organizacional e o Modelo das Cinco Forças de Porter foram selecionados como os mais adequados para orientar a estratégia da SonAir. A Teoria da Resiliência Organizacional foi escolhida por sua capacidade de promover adaptabilidade e inovação, fatores essenciais para a SonAir sobreviver e prosperar em tempos de crise. Este modelo permite que a empresa aprenda com os desafios do passado, como o incidente dos helicópteros Super Puma H225, e se prepare para futuras crises, garantindo a sua sustentabilidade a longo prazo.

Ao contemplar esta abordagem, o Modelo das Cinco Forças de Porter oferece uma análise detalhada do ambiente competitivo, ajudando a SonAir a identificar as pressões externas, como concorrência e o poder de fornecedores e clientes, que impactam diretamente o seu sucesso. Este modelo é crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de adaptação às condições de mercado, permitindo à SonAir responder de forma mais informada e estratégica às mudanças no sector.

A combinação destas duas abordagens proporciona uma estratégia equilibrada e abrangente para a SonAir, abordando tanto as necessidades internas de adaptação e inovação quanto a compreensão e resposta às forças externas que influenciam a competitividade da empresa. Juntas, estas teorias fornecem uma base sólida para que a SonAir enfrente os desafios do sector aeronáutico e capitalize sobre as oportunidades do mercado.

Perguntas para o estudo de caso SonAir

1. Considerando a decisão da Comissão Executiva de substituir os helicópteros Super Puma pelos Augusta Westland AW139 e AW189, qual a importância desta decisão estratégica, dado o custo significativo envolvido? Justifique.
 - Avaliar os benefícios e riscos associados à substituição da frota, considerando as questões de segurança, eficiência operacional e o impacto financeiro na SonAir.

- Discutir como a decisão pode influenciar a recuperação financeira da SonAir e o seu posicionamento competitivo no mercado.
2. Com base na teoria da liderança transformacional, que enfatiza o papel do líder em inspirar e motivar os trabalhadores a superarem as expectativas, qual é o impacto esperado da implementação de reuniões internas regulares pela Comissão Executiva?
- Analisar como a introdução destas reuniões pode afectar a moral, coesão da equipa e o desempenho organizacional da SonAir.
 - Explorar de que forma esta medida pode fortalecer a liderança transformacional e contribuir para a recuperação e crescimento da SonAir a longo prazo.
3. Tendo em conta a evolução financeira da SonAir desde 2013, os resultados obtidos em 2022 e as projeções para 2023, pode-se considerar que a estratégia delineada pela equipa de Patrick Marchal foi bem-sucedida?
- Examinar os dados financeiros e operacionais fornecidos no estudo de caso para avaliar a eficácia das estratégias implementadas.
 - Identificar os indicadores de sucesso e discutir os desafios ainda existentes, tendo em vista o contexto económico e as condições de mercado enfrentadas pela SonAir.

Estas perguntas procuram explorar de forma clara e objectiva os principais aspectos abordados no estudo de caso, permite uma análise detalhada das decisões estratégicas da SonAir e do seu impacto na recuperação e sustentabilidade da empresa.

Discussões em Sala de Aulas sobre o Estudo do Caso SonAir

Secção	Tópicos
Introdução: Visão Geral da SonAir e Seus Desafios Estratégicos (10 minutos)	• Introdução breve sobre a SonAir, seu papel na aviação angolana e importância para o setor petrolífero. • Visão geral dos desafios estratégicos, incluindo a crise financeira e a paralisação dos helicópteros Super Puma.
Secção 1: Análise das Opções Estratégicas da SonAir (20 minutos)	• Discussão sobre o dilema estratégico da SonAir para se adaptar à crise e manter operações. • Debate sobre reestruturação da frota, redução de custos ou exploração de novos mercados. • Avaliação de benefícios e riscos associados a cada opção.
Secção 2: Identificação de Características Positivas do Negócio (15 minutos)	• Identificação de pontos fortes da SonAir, como domínio no mercado, frota extensa e força de trabalho qualificada. • Análise de como esses pontos fortes podem ajudar a superar desafios.
Secção 3: Gestão de Crises e Situações Negativas (25 minutos)	• Discussão sobre a gestão de crises emocionais, impacto sobre funcionários e stakeholders. • Estratégias para manter a moral e lidar com preocupações de clientes. • Análise de como a SonAir lidou com a paralisação dos Super Puma.
Secção 4: Desafios de Recursos Humanos: Redução da Rotatividade de Supervisores (15 minutos)	• Discussão sobre a alta rotatividade de supervisores e impacto nas operações. • Soluções para reduzir a rotatividade, como treinamentos e pacotes de compensação. • Importância de liderança e gestão para retenção de pessoal-chave.
Conclusão: Comentários Finais do Instrutor (5 minutos)	• Resumo dos principais pontos da discussão. • Reflexão sobre a flexibilidade estratégica, gestão de crises e liderança forte. • Implicações do estudo para a aviação e outros setores.

Figura 13. Quadro para discussão em sala de aulas

Este plano de discussão assegura uma análise abrangente do estudo de caso da SonAir, proporcionando aos alunos valiosas percepções sobre a tomada de decisões estratégicas, gestão de crises e desafios de recursos humanos em uma indústria complexa e dinâmica.

Propostas para Discussão em Sala de Aulas

Tema	Descrição	Exemplo
Importância da Flexibilidade Estratégica	A flexibilidade estratégica permite que a SonAir adapte-se rapidamente às mudanças no ambiente externo, como crises econômicas e regulatórias. Essa abordagem é vital para garantir a resiliência e o sucesso a longo prazo da empresa.	Discutir casos de empresas que adotaram estratégias flexíveis e prosperaram, como a resposta da Southwest Airlines durante crises no setor aéreo.
Cultura de Inovação	Cultivar uma cultura de inovação é essencial para a SonAir manter sua competitividade. Incentivar a inovação contínua e a adaptação ajuda a empresa a se manter à frente no mercado.	Analisar como empresas como a Google incentivam a inovação interna e os impactos positivos resultantes, aplicando esses conceitos à SonAir.
Liderança em Tempos de Crise	A liderança eficaz é crucial durante crises para garantir a continuidade e recuperação da empresa. Características de líderes que conseguem motivar e orientar suas equipes em tempos de incerteza são essenciais.	Examinar a liderança de Alan Mulally na Ford durante a crise financeira de 2008 e como suas práticas podem ser aplicadas na SonAir.
Gestão de Riscos	A gestão eficaz de riscos envolve identificar, avaliar e mitigar riscos. Isso é crucial para a SonAir enfrentar crises e garantir operações contínuas.	Discutir a abordagem de gestão de riscos da Boeing e como a SonAir pode incorporar práticas semelhantes para aprimorar suas operações.
Aprendizado Organizacional	Transformar erros e falhas em oportunidades de aprendizado é essencial para o desenvolvimento contínuo da SonAir. Criar um ambiente seguro para a experimentação e aprendizado contínuo fortalece a organização.	Analisar o caso da Toyota e sua cultura de aprendizado organizacional após o recall massivo, aplicando essas lições à SonAir.
Colaboração e Parcerias	Estabelecer parcerias estratégicas é crucial para enfrentar desafios complexos e ampliar capacidades. A colaboração pode fornecer à SonAir recursos e conhecimentos adicionais para superar obstáculos.	Examinar parcerias estratégicas bem-sucedidas, como a aliança entre Renault-Nissan-Mitsubishi, e como essas experiências podem ser aplicadas na SonAir.

Figura 14 Propostas para discussões em sala de aulas

Para proporcionar uma experiência rica e imersiva, os professores devem guiar os alunos na condução do case study, cobrindo todos os ângulos do dilema. A exploração dos frameworks deve incluir a Teoria da Contingência e a Teoria da Resiliência Organizacional, encorajando os alunos a investigar como a resiliência poderia ter sido construída na SonAir. Atividades interativas, como role-playing, debates, simulações de gestão de crises e workshops de planejamento estratégico, podem ser incluídas para engajar os alunos de forma prática.

Estratégia de Ensino	Descrição
Guia dos Alunos	Os professores devem guiar os alunos na condução do estudo de caso, explorando frameworks como a Teoria da Contingência e a Teoria da Resiliência Organizacional. Incentivar a investigação sobre como a resiliência poderia ter sido construída na SonAir.
Actividades Interativas	Incluir actividades interativas como role-playing, debates, simulações de gestão de crises e workshops de planeamento estratégico para engajar os alunos de forma prática.
Antecipação das Respostas dos Alunos	Preparar respostas dos alunos para abordar diversas perspectivas. Discussão guiada sobre as respostas esperadas para as perguntas do estudo de caso, como a substituição dos helicópteros Super Puma, as reuniões internas regulares e a estratégia financeira de João Silva.

Figura 15. Estratégia de ensino

Para promover uma discussão rica e informativa, o professor deve incentivar os alunos a considerar as implicações de longo prazo, e utilizar exemplos concretos do estudo de caso para fundamentar a discussão. É essencial desafiar os alunos a avaliar não apenas os benefícios das decisões tomadas, mas também os riscos e desafios associados. Além disso, o professor deve estabelecer uma ligação entre as respostas e as teorias de liderança e gestão, auxiliando os alunos a aplicar conceitos teóricos a contextos práticos. Esta preparação permitirá uma exploração aprofundada dos aspectos críticos do estudo de caso da SonAir, garantindo uma análise mais completa e uma melhor compreensão dos desafios enfrentados pela organização.

Principais Pontos de Ensino

A capacidade de adaptação a crises revela-se essencial para a sustentabilidade empresarial. A SonAir evidenciou essa capacidade ao enfrentar a crise financeira global e a paralisação dos helicópteros Super Puma, sublinhando a importância de uma postura proativa e da implementação de planos de contingência robustos.

Em tempos de incerteza, a presença de lideranças visionárias assume um papel crucial. Líderes como Patrick Marchal inspiraram e motivaram as suas equipas, destacando a

relevância de uma liderança transformacional que oferece uma visão clara e suporte contínuo durante momentos de crise.

A flexibilidade e a adaptação às mudanças no ambiente externo são indispensáveis para a sobrevivência a longo prazo. A SonAir ajustou rapidamente as suas operações e estratégias em resposta às alterações económicas e regulatórias, demonstrando a importância de uma abordagem ágil e responsiva.

Uma cultura de transparência e de aprendizagem contínua é fundamental para fomentar a inovação. As reuniões internas regulares, implementadas pela empresa, melhoraram a comunicação e a coesão da equipa, criando um ambiente em que os problemas são rapidamente identificados e resolvidos.

Estes ensinamentos são aplicáveis a diferentes contextos organizacionais, comprovando que a capacidade de adaptação a crises, a existência de lideranças visionárias, a flexibilidade e a promoção de uma cultura de aprendizagem são fatores determinantes para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo de qualquer organização.

Recursos Adicionais

Para aprofundar a compreensão do estudo de caso da SonAir Serviços Aéreos S.A., recomenda-se a consulta aos seguintes recursos:

Livros

1. “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” por Michael E. Porter
 - Aborda a criação e sustentação de vantagem competitiva no mercado.
2. “Managing the Unexpected” por Karl E. Weick e Kathleen M. Sutcliffe
 - Oferece uma visão sobre a gestão de crises e resiliência organizacional.

Vídeos e Palestras

1. TED Talks sobre Liderança
- Palestras inspiradoras sobre diversos aspectos da liderança.
2. “Leading Change” por John Kotter no YouTube
- Insights sobre como liderar processos de transformação em organizações.

Estes recursos complementam os aprendizados do caso SonAir, e oferecem uma base teórica sólida e exemplos práticos para entender melhor a estratégia empresarial, liderança e gestão de crises.

Conclusão

Ao concluir o estudo de caso da SonAir Serviços Aéreos S.A., é crucial refletir sobre os aprendizados chave e a aplicabilidade das estratégias observadas em contextos mais amplos. A conclusão tem como objectivo sintetizar os insights adquiridos e promover uma reflexão contínua sobre como os conhecimentos podem ser aplicados além do caso específico da SonAir.

Reflexão e Avaliação

Para garantir que os aprendizados do estudo de caso da SonAir sejam não apenas absorvidos, mas também criticamente analisados e aplicados, é fundamental integrar actividades de reflexão e avaliação que promovam a análise profunda e o pensamento crítico. As actividades podem ser avaliadas com base na profundidade da análise crítica, na aplicação

de teorias relevantes e na capacidade de reflexão sobre a aplicabilidade das estratégias em diferentes contextos. Os critérios específicos podem incluir:

CrITÉrios de AvaliaÇão	Descrição
Clareza de Argumentação	A capacidade de articular os pontos de forma coerente e lógica.
Uso de Evidências	A habilidade de suportar pontos de vista com dados e exemplos concretos.
Criatividade nas Soluções Propostas	A originalidade e inovação ao sugerir soluções para os problemas apresentados.
Reflexão sobre Aprendizados Pessoais	A introspecção sobre como os conhecimentos adquiridos podem influenciar a prática profissional e o desenvolvimento pessoal.

Figura 16. Tabela de critérios de avaliação

Através dessas actividades, os alunos são incentivados a não apenas compreender o caso da SonAir, mas também a aplicar os princípios aprendidos em diversas situações organizacionais, promovendo uma compreensão mais profunda e abrangente das dinâmicas empresariais e da gestão estratégica em ambientes desafiadores.

References

Artigos Acadêmicos

- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Henderson, B. D. (1970). The product portfolio. *BCG Perspectives*.
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 442-457.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. John Wiley & Sons.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Jossey-Bass.

Livros

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas* (pp. 29-49). Lexington Books.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. John Wiley & Sons.

Outras Fontes Literárias e Recursos Online

- Aviation Safety Network. (2013). North Sea Super Puma crash report. Retrieved from aviationsafetynetwork.com
- Boyd, D. (2020). Southwest Airlines' resiliency amidst COVID-19. *Forbes*.
- Drew, C. (2019). How Boeing's responsibility in a deadly crash 'got buried'. *The New York Times*.

- Duckworth, A. L. (2013, April). O poder da paixão e perseverança [Vídeo]. TED Talks Education.
- FlightGlobal. (2015). Global helicopter operators impacted by Super Puma suspension. Retrieved from flightglobal.com
- IATA. (2020). Financial impact of fuel price fluctuations on global airlines.
- Jane's Defence Weekly. (2016). Offshore operators replace Super Pumas with new models. Retrieved from janes.com
- Lee, J. (2018). The Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance: Glitches in the system. The Economist.
- Liker, J. K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill.
- Taylor, A. (2010). Alan Mulally's moment. Fortune.

Referências (Trabalhos Citados)

- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, 9(4), 49-61.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publications.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. Jossey-Bass.

- Aviation Safety Network. (2013). North Sea Super Puma crash report. Retrieved from aviationsafetynetwork.com
- FlightGlobal. (2015). Global helicopter operators impacted by Super Puma suspension. Retrieved from flightglobal.com
- The Guardian. (2014). Super Puma ban affects global operators. Retrieved from theguardian.com
- Jane's Defence Weekly. (2016). Offshore operators replace Super Pumas with new models. Retrieved from janes.com
- IATA. (2020). Financial impact of fuel price fluctuations on global airlines.

Apêndices

Anexo A: Linha do Tempo dos Eventos-Chave da SonAir

Anexo B: Gráficos de Desempenho Financeiro

Anexo C: Evolução da Frota

Anexo D: Plano Estratégico e Plano de Negócios

Anexo E: Entrevista ao Presidente da Comissão Executiva da SonAir