

4

OBJETIVOS E ESTRATÉGIA

CASO: AIRBUS

Ao fim de 50 anos, a visão foi concretizada: o consórcio aeroespacial europeu *Airbus* ascendeu pela primeira vez à liderança mundial! Resultante de um acordo em 1967 entre fabricantes da França, Reino Unido e Alemanha,¹ a *Airbus* começou por produzir o inovador modelo *A300*, o primeiro avião *wide-body* (cabine larga, com dois corredores) de médio alcance com apenas dois motores, mais económico que os modelos trimotores dos rivais norte-americanos. O sucesso inicial no mercado europeu encorajou a *Airbus* a lançar em 1987 o arrojado modelo *A320*, o primeiro avião bimotor *narrow-body* (cabine estreita, com um corredor) de curto alcance a utilizar o sistema de controlo de voo *fly-by-wire* (computorizado) e *side-sticks* (manípulos eletrónicos). O *A320* foi concebido para competir com o popular modelo *737* da *Boeing*, lançado 20 anos antes, e os resultados superaram as expectativas: até ao final de 2019 a família *A320* já tinha vendido 15.193 unidades, superando a família *737* com vendas totais de 15.136 unidades.²

Entretanto, a empresa continuou a expandir a sua oferta, introduzindo em 1991 o *A340*, o primeiro avião quadrimotor *wide-body* de longo alcance, que a *Boeing* só igualou em 1994 com o *777*, e lançando em 2005 o icónico avião de carga *A330 Beluga*, assim como o *A380*, o maior avião quadrimotor *wide-body* de longo alcance do mundo, 40% mais espaçoso que o *Jumbo 747* da *Boeing*.³

Cerca de 75% das aeronaves da *Airbus* são vendidas diretamente às companhias aéreas e os restantes 25% a instituições de *leasing* especializado, como a norte-americana *GECAS* do grupo *General Electric* ou a irlandesa *AerCap*, que depois as alugam às companhias aéreas. Assim, os mais de 250 clientes finais da *Airbus* incluem sobretudo companhias europeias, chinesas, americanas e indianas, bem como empresas de aviação *low-cost* de diversas regiões do mundo.⁴

Para produzir os vários modelos, a *Airbus* contrata peças e sistemas a mais de 30 mil fornecedores de todo o mundo e monta os aviões em seis unidades próprias, três na Europa, uma na China (desde 2009), outra nos Estados Unidos da América (desde 2016) e a mais recente no Canadá (desde 2017). E os seus centros de manutenção, reparação e revisão estão localizados nos cinco continentes.⁵

Em paralelo, a *Airbus* decidiu diversificar para as aeronaves militares de carga e de combate, helicópteros civis e militares, sistemas de *drones* e redes de satélites, tendo desenvolvido parcerias com várias empresas internacionais de aeronáutica militar e espaço.⁶ A nova visão para o futuro da *Airbus* é clara: ser a empresa aeroespacial e de defesa de referência no mundo!



INDICAÇÃO

Complemente a leitura do caso com pesquisa *online* sobre a *Airbus*.

QUESTÕES

Visão Missão, Propósito e Valores

1. Como evoluíram a visão e a missão da *Airbus* ao longo dos anos? (Referência: páginas 152-4)
2. Identifique e comente o propósito e os valores da *Airbus*. (Referência: página 155)

Objetivos

3. Verifique que tipo de objetivos são formulados pela *Airbus*. (Referência: página 158)
4. Proponha exemplos ilustrativos de objetivos de criação de valor sustentável e estratégicos para o futuro da *Airbus*. (Referência: Tabela 4.5 na página 159)

Estratégia Empresarial

5. Analise a estratégia corporativa da *Airbus*. (Referências: Figuras 4.1 e 4.2 nas páginas 160 e 163)
6. Analise a estratégia do negócio da *Airbus* na sua principal área de atuação. (Referências: Figuras 4.1 e 4.2 nas páginas 160 e 163)

Modelo de Negócio

7. Como é que o modelo de negócio da *Airbus* foi adaptado à economia digital? (Referência: páginas 164-5)
8. Construa um quadro do modelo de negócio para a *Airbus*. (Referência: Tabela 4.13 na página 168)

Liderança Estratégica

9. Comente a abordagem de liderança do atual CEO da *Airbus*. (Referência: Tabela A4.2 na página 176)
10. Como é que os líderes da *Airbus* lidaram com a resistência à mudança? (Referência: páginas 178-83)

¹ A partir de 1971, o consórcio passou também a incluir uma empresa espanhola.

² Trefis Team e Great Speculations (2020). «How Airbus Has Grown Over The Years To Dethrone Boeing As The Largest Commercial Aircraft Maker», *Forbes* (<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/01/06/how-airbus-has-grown-over-the-years-to-dethrone-boeing-as-the-largest-commercial-aircraft-maker/#42682caa3a59>), Slotnick, David (2019). «Boeing's 737 officially lost the title of world's most popular airplane. Airbus' competitor just passed it in sales.», *Business Insider* (<https://www.businessinsider.com/airbus-beats-worlds-most-popular-plane-a320-737-2019-11>) e Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Airbus_A320_family, <https://en.wikipedia.org/wiki/Airbus> e <https://pt.wikipedia.org/wiki/Airbus>).

³ Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Airbus>).

⁴ Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Airbus_A320_orders_and_deliveries).

⁵ Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Airbus> e <https://pt.wikipedia.org/wiki/Airbus>).

⁶ Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Airbus>, https://en.wikipedia.org/wiki/Airbus_Defence_and_Space, https://en.wikipedia.org/wiki/Airbus_Helicopters e https://en.wikipedia.org/wiki/EADS_3_Sigma).