

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO**

**MAURÍCIO FERRAZ KUBO**

**ATRATIVIDADE SETORIAL  
NO TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS NO BRASIL**

**São Caetano do Sul**

**2015**

**MAURÍCIO FERRAZ KUBO**

**ATRATIVIDADE SETORIAL  
NO TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

**São Caetano do Sul**

**2015**

## Ficha Catalográfica

K97a

Kubo, Mauricio Ferraz

Atratividade setorial no transporte aéreo de passageiros no Brasil / Mauricio Ferraz Kubo. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2015.

184 p.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim  
Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

1. Atratividade Setorial. 2. Companhias Aéreas. 3. Forças Competitivas de Porter. I. Crispim, Sergio Feliciano II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Dissertação defendida em 30 de novembro de 2015 e aprovada pela Banca Examinadora constituída pelos professores doutores:

Sérgio Feliciano Crispim

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Sílvio Augusto Minciotti

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Otávio Bandeira de Lamônica Freire

Universidade Nove de Julho

**REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL USCS**

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

**Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa:**

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria do Carmo Romeiro

**Gestor do Programa de Pós-Graduação em Administração**

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

## DEDICATÓRIA

A Deus, pela dádiva da vida.

À Patrícia, minha esposa querida, que me confortou e apoiou neste período tão importante da minha vida acadêmica e pessoal.

À minha filha sapeca Isabela (Belinha), que veio ao mundo no curso deste trabalho, dando-me alegrias e motivos para não desistir...e à nova integrante da família, minha bebezinha Carolina (Carolzinha), que chegará em breve e iluminará ainda mais esta nova fase da minha vida.

Aos meus familiares, em especial à minha mãe, Ana, pela generosidade e compreensão, e ao meu pai, Alaerte, que hoje em um outro plano, ainda me ensina e vibra com a minha felicidade e sucesso.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus sinceros e profundos agradecimentos:

Ao meu orientador, Prof. Doutor Sérgio Crispim, que contribuiu não somente na esfera acadêmica, mas também para o meu amadurecimento pessoal.

Aos professores doutores da banca de qualificação e defesa: Sílvio Augusto Minciotti, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul; Otávio Bandeira de Lamônica Freire, da Universidade Nove de Julho, e aos demais professores pelas contribuições, complementações e conselhos de melhoria para este trabalho.

Aos professores doutores do Programa de Pós-Graduação em Administração da USCS: Eduardo de Camargo Oliva, Milton Carlos Farina, Carlos Antônio Gil e Luís Paulo Bresciani, pelo que me ensinaram nas disciplinas durante o curso de mestrado.

À equipe de suporte (secretárias) do programa de pós-graduação - Marlene e Denise - sempre presentes e dispostas a nos ajudar.

Ao grande amigo, agora também mestre, Eduardo Linzmayer, que sempre me incentivou e contribuiu para esta nova fase da minha vida pessoal e profissional.

Por fim, a todos os amigos e colegas que, às vezes com simples palavras, me incentivaram a concluir este trabalho e a nunca desistir!

Força e coragem!

*Quanto mais alto voamos, menores parecemos  
aos olhos daqueles que não sabem voar.*

*Friedrich Nietzsche*



## RESUMO

O setor de transporte aéreo é um dos setores essenciais para o desenvolvimento da economia mundial moderna. Essa importância vem demonstrada nos números de crescimento, expansão e contribuição do setor para os países. Entretanto, na média mundial, os resultados financeiros apresentados pelas companhias aéreas vêm ficando entre os menores da economia (IATA, 2013). Preocupada com esse contrassenso, a IATA vem elaborando estudos com o propósito de entender e explicar esse fenômeno ímpar que afeta o setor. Em 2013, divulgou um desses estudos, elaborado por Michael Porter, utilizando o modelo das forças competitivas (PORTER, 1986). Nele, o autor justifica que o fenômeno da baixa rentabilidade do setor é gerado pelas forças do ambiente externo, em específico os atores da cadeia de valor, que detêm alto poder de barganha junto às companhias aéreas. Com base nessas premissas, esta pesquisa visou replicar o trabalho desenvolvido pela IATA primordialmente no cenário brasileiro com o intuito de analisar as consequências neste mercado, visto que o problema afeta também e muito, o setor aéreo brasileiro. A conclusão deste trabalho tornou evidente que as companhias aéreas nacionais operam em uma rede de cadeia de valor na qual mais de 80% dos atores detêm elevado poder de barganha junto às companhias aéreas, fato esse, que essas forças reduzem as margens de lucratividade das companhias aéreas, gerando assim resultados insatisfatórios para os acionistas.

**Palavras-chave:** Atratividade Setorial. Companhias Aéreas. Forças Competitivas de Porter

## **ABSTRACT**

The airline industry is one of the key sectors for the development of modern world economy. The importance of the sector demonstrated by the growing numbers, expansion and industry contribution to the country. However, in the global average, the financial results reported by the airlines have been one of the smallest economy (IATA, 2013). Based on this controversial scenario, IATA is preparing studies in order to understand and explain the odd phenomenon that occurs in the sector. In 2013 IATA released one such study, prepared by Michael Porter using the model of competitive forces (Porter, 1986). In this study, Porter justifies the low industry profitability phenomenon is generated by the forces of the external environment specific to value chain actors who hold high bargaining power against the airlines. Based on these assumptions, this research aimed to replicate the work developed by IATA, specifically in the Brazilian scene in order to analyze these impacts in this market, since the problem presented in the airlines industry covers almost all countries, including Brazil. At the conclusion of this work, it became clear that the national airlines operate in a value chain network, in which more than 80% of these players have high bargaining power against the airlines, this forcing a reduction in their profit margins of these companies, thereby generating unsatisfactory results for shareholders.

**Keywords:** Sector Attractiveness, Airlines Companies, Porter's Competitive Forces

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cenário contemporâneo apresentado pelas companhias aéreas .....	51
Figura 2 - Recursos necessários para obter vantagem competitiva sustentada .....	58
Figura 3 - Níveis da análise estratégica .....	60
Figura 4 - Forças Competitivas de Porter .....	62
Figura 5 – Modelo da Cadeia de Valor .....	75
Figura 6 - Influência do governo no ambiente das companhias aéreas .....	89
Figura 7 - Composição da cadeia de valor no setor de transporte aéreo de passageiros .....	93
Figura 8 - Barreiras de entradas impostas ao setor de transporte aéreo brasileiro.	121
Figura 9 - Composição dos clientes canais no setor de transporte aéreo de passageiros .....	133
Figura 10 - Composição da cadeia de produção e distribuição do petróleo no Brasil .....	153

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do pensamento estratégico.....	52
Quadro 2 - Principais <i>sites</i> agregadores utilizados no Brasil.....	138
Quadro 3 - Composição dos fornecedores de fuselagem de aeronaves no setor aéreo brasileiro em 2014.....	143
Quadro 4 - Ranking dos aeroportos mais movimentados no Brasil em 2014.....	165

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Medidas de flexibilização da regulamentação do transporte aéreo brasileiro .....	43
Tabela 2 - Características das companhias aéreas mundiais .....	54
Tabela 3 - Composição da cadeia de valor do setor de transporte aéreo utilizando o modelo das Forças Competitivas .....	94
Tabela 4 - Composição dos atores que contribuem indiretamente para a cadeia de valor das companhias aéreas.....	98
Tabela 5 - Composição dos atores que contribuem diretamente para a cadeia de valor das companhias aéreas .....	132
Tabela 6 - Principais características das agências de turismo no Brasil .....	134
Tabela 7 - Participação dos atores que contribuem diretamente para a cadeia de valor das companhias aéreas .....	173
Tabela 8 – Participação dos atores que contribuem indiretamente para a cadeia de valor das companhias aéreas.....	175

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Companhias aéreas atuantes no Brasil: 1990 - 2002 .....	45
Gráfico 2 - Gastos com funcionários na composição dos custos das companhias aéreas brasileiras .....	108
Gráfico 3 - Composição de mercado das companhias aéreas no Brasil em 2014..	116
Gráfico 4 - Evolução dos custos de arrendamento de aeronaves para as companhias aéreas no Brasil .....	144
Gráfico 5 - Composição de produtos nas refinarias de petróleo no Brasil em 2014	155
Gráfico 6 - Gastos com combustível na composição dos custos das companhias aéreas brasileiras .....	157
Gráfico 7 - Evolução dos custos operacionais das companhias aéreas brasileiras	161
Gráfico 8 - Gastos com tarifas aeroportuárias na composição dos custos das companhias aéreas brasileiras .....	166
Gráfico 9 - Gastos com comunicação e tarifas aeroportuárias na composição dos custos das companhias aéreas brasileiras .....	170
Gráfico 10 - Ação dos atores que contribuem diretamente para a cadeia de valor das companhias aéreas brasileiras em 2014 .....	174
Gráfico 11 - Ação dos atores que contribuem indiretamente para a cadeia de valor das companhias aéreas brasileiras em 2014 .....	176

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira de Agências de Viagens
ABEAR	Associação Brasileira das Empresas Aéreas
ABESATA	Associação Brasileira das Empresas de Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo
ABRACORP	Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
ANP	Agência Nacional do Petróleo
ANTF	Associação Nacional de Transportadores Ferroviários
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
ASK	Available Seat Kilometers (Assentos-quilômetro Oferecidos)
ATAG	Air Transport Action Group
CNC	Confederação Nacional do Comércio
CPTM	Companhia Paulista de Trens Metropolitanos
DAC	Departamento de Aviação Civil
GDS	Global Distribution System (Sistema de Distribuição Global)
IATA	Associação Internacional de Transportes Aéreos
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
ICAO	Organização da Aviação Civil Internacional
INFRAERO	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MIP	Manifestação de Interesse Privado
<b>OTA</b>	<b>On-line Travel Agency (Agências de Turismo Virtual)</b>
PIB	Produto Interno Bruto
RPK	Revenue Passenger Kilometers (Passageiros por Quilômetros Transportados)
SARP	<i>Standards and Recommended Practices</i>
TAV	Trem de alta velocidade

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>31</b>
1.1 Caracterização do Problema	32
1.2 Objetivo da Pesquisa	33
1.3 Delineamento da Pesquisa	34
1.4 Estrutura do Trabalho	34
1.5 Justificativa do Estudo	35
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>37</b>
<b>2.1 O setor de transporte aéreo mundial</b>	<b>37</b>
2.1.1 A evolução mundial do setor de transporte aéreo	37
2.1.2 A desregulamentação do setor de transporte aéreo	41
2.1.3 O Cenário contemporâneo no setor de transporte aéreo	47
<b>2.2 Fundamentos teóricos</b>	<b>51</b>
2.2.1 Visão sistêmica do cenário contemporâneo das companhias aéreas mundiais	51
2.2.2 A importância da formulação das estratégias para as companhias aéreas	52
2.2.3 Análise do ambiente interno	55
2.2.4 Análise do ambiente externo	59
<b>2.3 A Teoria das Forças Competitivas de Porter</b>	<b>61</b>
2.3.1 Ameaças de novos entrantes	62
2.3.2 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes	65
2.3.3 Pressão dos produtos substitutos	69
2.3.4 Poder de negociação dos compradores	69
2.3.5 Poder de barganha dos fornecedores	72
<b>2.4 Conceito de cadeia de valor</b>	<b>73</b>
<b>2.5 A teoria das forças competitivas aplicada ao setor de transporte aéreo mundial de passageiros</b>	<b>75</b>
2.5.1 Poder de barganha dos clientes	76
2.5.2 Poder de barganha dos fornecedores	78
2.5.3 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes	82
2.5.4 Força dos novos entrantes	85
2.5.5 Força dos produtos/serviços substitutos	87
2.6 A atuação do governo no setor de transporte aéreo mundial de passageiros	88
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>91</b>
<b>3.1 Metodologia do estudo das “Forças Competitivas” no setor de transporte aéreo mundial de passageiros.</b>	<b>92</b>
<b>3.2 Instrumento da coleta de dados</b>	<b>96</b>
<b>3.3 Procedimento para a coleta de dados da pesquisa</b>	<b>96</b>



<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b>	<b>97</b>
<b>4.1 Identificação da cadeia de valor no setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil</b>	<b>97</b>
<b>4.2 Identificação dos atores que contribuem indiretamente para a cadeia de valor no setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil e dimensionamento do grau de intensidade das Forças Competitivas</b>	<b>98</b>
<b>4.2.1 Clientes</b>	<b>99</b>
4.2.1.1 Clientes consumidores finais	99
<b>4.2.2 Fornecedores</b>	<b>104</b>
4.2.2.1 Fornecedores de mão de obra	105
<b>4.2.3 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes</b>	<b>109</b>
4.2.3.1 Redes aéreas	109
4.2.3.2 Companhias aéreas ponto a ponto	113
4.2.3.3 Companhias aéreas especializadas	117
4.2.3.4 Companhias aéreas de propriedade governamental	119
<b>4.2.4 Novos entrantes</b>	<b>120</b>
<b>4.2.5 Produtos substitutos</b>	<b>125</b>
4.2.5.1 Outros meios de transporte	125
4.2.5.2 Limite de intensidade de viagens	128
4.2.5.3 Alternativas de viagens	129
<b>4.3 Identificação dos tores que contribuem diretamente para a cadeia de valor do setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil e aplicação das Forças Competitivas</b>	<b>132</b>
<b>4.3.1 Clientes</b>	<b>132</b>
4.3.1.1 Clientes canais	133
<b>4.3.2 Fornecedores</b>	<b>142</b>
4.3.2.1 Fornecedores de fuselagem das aeronaves	142
4.3.2.2 Fornecedores de motores para as aeronaves	145
4.3.2.3 Fornecedores de manutenções, reparos e revisões (MRO)	146
4.3.2.4 Fornecedores de financiamentos	148
4.3.2.5 Fornecedores de combustível para aviação (QAV)	152
4.3.2.6 Fornecedores de serviço auxiliar de solo	158
4.3.2.7 Fornecedores de serviço de gestão de cliente	162
4.3.2.8 Aeroportos	164
4.3.2.9 Serviços impostos pelo governo	167
<b>4.4 CONCLUSÃO DO ESTUDO</b>	<b>171</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>178</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>179</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Desde meados da década de 70, a economia mundial vem sofrendo constantes transformações, sendo necessárias várias mudanças nas estruturas empresariais para atender às novas demandas de mercado (BARTLETT e GHOSHAL, 1992). Uma dessas transformações foi a redução das barreiras comerciais entre países, propiciando às empresas acesso a outros mercados de produção e consumo ao redor do mundo.

O avanço tecnológico aumentou a capacidade de processamento de dados e a internet transformou-se numa ferramenta indispensável na troca de informações entre consumidores e empresas, tornando o mercado mais dinâmico e competitivo. Sob esse prisma, o fator logístico passou a ser considerado primordial na composição estratégica das empresas devido à alta demanda pela troca de produtos e serviços entre cidades e países. Assim, o setor de transporte aéreo transformou-se em um dos modais mais importantes para a economia moderna.

Para Coelho (2009), um dos fatores de importância do setor aéreo foi o fato de ter introduzido diversos países nos fluxos comerciais ao redor do mundo, assim alavancando a cadeia produtiva, além de ter contribuído para o desenvolvimento econômico e cultural dos países. Marchetti et al. (2001) corroboram essa afirmação, atribuindo ao setor a responsabilidade por movimentar grandes recursos e gerar grandes impactos econômicos, além da expansão industrial e turística dos países.

De acordo com a Associação Internacional de Transporte Aéreo – IATA (2013), a expansão do setor aéreo mundial decorreu de forma exponencial ao longo dos últimos quarenta anos. Esse crescimento é mais notável quando comparado ao de outros setores da economia mundial. No Brasil, a Associação Brasileira das Empresas Aéreas - ABEAR (2013), corrobora essa afirmação no cenário nacional, além de projetar para os próximos anos a estimativa de dobrar a capacidade produtiva do setor, o que demonstra a importância e expansão do setor aéreo nacional.

Sob esse prisma, embora os dados apontem expansão quantitativa no setor, os resultados financeiros apresentados pelas companhias aéreas não vêm sendo satisfatórios para os acionistas (SCACCHETTI, 2009). Segundo a IATA (2013), na média mundial, o setor aéreo vem gerando um dos menores retornos sobre o capital

investido comparado a outros setores da economia, a exemplo do farmacêutico, de software e de prestação de serviços em tecnologia.

No panorama brasileiro, a ABEAR (2013) demonstra que os resultados das companhias aéreas nacionais não se diferenciam dos da média mundial, apresentando resultados modestos e inconsistentes, segundo os dados históricos do setor, razão suficiente para afastar perspectiva de lucro entre as companhias aéreas nacionais.

Com base nessa conjuntura controversa de alto crescimento do setor e baixo retorno sobre os investimentos, ao longo dos últimos vinte anos, a IATA vem desenvolvendo estudos com o propósito de compreender esse fenômeno. Em 2013, veio à luz um desses estudos, elaborado por Michael Porter, que recorreu ao modelo das “Forças Competitivas”, afim de analisar os resultados financeiros das companhias aéreas mundiais.

O modelo das “Forças Competitivas” apresenta o ambiente no qual as empresas estão inseridas e como essas forças influenciam na lucratividade do setor. Compõem tais forças o poder de barganha dos fornecedores e clientes, a pressão por produtos substitutos, o nível de intensidade da rivalidade entre os concorrentes e o nível de ameaça de novos entrantes no setor.

O estudo das “Forças Competitivas” no setor de transporte aéreo mundial analisou as interações coletivas dessas forças, as quais segundo a IATA (2013), atuam neste setor atores que possuem alto grau de forças competitivas, inédita em outros setores da economia mundial, o que provoca entre as companhias aéreas problemas estruturais intrínsecos à natureza da atividade. Essa situação não se isolada a uma ou outra região ou companhia aérea específica, mas a grande maioria do setor, justificando a baixa rentabilidade apresentadas pelas companhias aéreas mundiais (IATA, 2013)

## **1.1 Caracterização do Problema**

Diversas variáveis influenciam o setor de transporte aéreo, seja no aspecto interno ou externo, o que o torna complexo e imprevisível. Essa complexidade é uma característica intrínseca do setor e as companhias aéreas não têm como evita-las,

cabendo-lhes apenas procurar compreender e adequá-las a essa realidade (KAJIBATA, 2010). Para as empresas atuantes ou que pretendem ingressar no setor, é preciso elaborar exaustivamente a estratégia, uma vez que ela norteará a perspectivas de lucros e resultados que as empresas remeterão aos acionistas.

No contexto evidenciado pelas companhias aéreas, a baixa rentabilidade que o setor vem apresentando não é uma novidade. Esse cenário se esboça desde a década de 50, porém sua divulgação nunca foi feita de maneira cristalina porque feriria os interesses do governo, que até então eram grandes acionistas das companhias aéreas.

A baixa rentabilidade apresentada pelas companhias aéreas ficou evidente com os estudos e pesquisas realizadas pela IATA ao longo desses anos, nos quais não há como esconder que a maioria das companhias aéreas não obtiveram receitas suficientes a ponto de remunerar os investidores, nem tampouco conseguiram investir de forma direta para o desenvolvimento do setor. No cenário brasileiro, a ABEAR (2014) afirma que os resultados das companhias aéreas nacionais vêm acompanhando a tendência mundial de baixa lucratividade, impactando diretamente nos resultados do setor.

Segundo a IATA (2013), no cenário atual, em que mais de 75% das companhias aéreas mundiais pertencem ao controle privado, a baixa rentabilidade do setor é assunto mais que pertinente, que desperta amplo interesse dos estudiosos, pesquisadores e investidores no setor de transporte aéreo.

Partindo dessas premissas, a questão central proposta para esta pesquisa é: Quais são os fatores explicativos da atratividade setorial no transporte aéreo de passageiros no Brasil?

## **1.2 Objetivo da Pesquisa**

Com base nas características intrínsecas do setor, o objetivo geral desta pesquisa é explicar a atratividade no setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil, utilizando como modelo o estudo realizado pela IATA (2013), no cenário mundial, tendo como ferramenta de análise o modelo das “Forças Competitivas” de Porter (1986).

### **1.3 Delineamento da Pesquisa**

Pelas características que manifesta, esta pesquisa foi classificada como um estudo exploratório-descritivo, de natureza qualitativa. O delineamento será documental, empregando dados secundários advindo de materiais já elaborados e publicados em livros, artigos, periódicos e associações de classes, além de órgãos reguladores do setor aéreo.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Para o desenvolvimento deste estudo, propôs-se uma estrutura articulada em cinco seções: Introdução, Revisão Bibliográfica, Metodologia, Análise e Discussão dos Dados e, por fim, Considerações Finais.

Na introdução, junto à caracterização do problema, discorreu-se sobre o objetivo e delineamento da pesquisa e a estrutura do trabalho, além das justificativas do estudo.

Na segunda seção, procede-se à a revisão bibliográfica, abordando temas específicos do setor aéreo, como a evolução mundial do setor de transporte aéreo e o período de desregulamentação, quando o setor precisou readequar-se às novas exigências do mercado até o cenário contemporâneo. Em seguida, expõe-se ao leitor uma visão sistêmica do cenário atual, que abrange a importância para as empresas formularem estratégias e analisarem os ambientes internos e externos, este último restritamente associado ao estudo das “Forças Competitivas” de Porter (1986). Por fim, examinar-se o estudo elaborado pela IATA (2013) sobre o setor aéreo mundial.

Na terceira seção, introduzem-se metodologia utilizada na pesquisa, o instrumento de coleta e a análise de dados, sendo abordada a teoria das “Forças Competitivas” aplicada ao setor de transporte aéreo brasileiro.

A quarta seção está reservada aos resultados obtidos pela pesquisa, identificando e descrevendo os fatores da atratividade setorial que influenciam os resultados das companhias aéreas brasileiras.

Finalmente, nas considerações finais, apresentam-se contribuições relevantes à temática que – espera-se - sirvam de reflexão sobre o cenário do transporte aéreo

brasileiro e venha sugerir novas pesquisas, que superem as limitações do presente trabalho.

## **1.5 Justificativa do Estudo**

A necessidade de locomoção rápida e eficiente entre dois destinos impôs ao setor de transporte aéreo constantes mudanças desde a década de 70, quando se iniciou o processo de desregulamentação em âmbito mundial. Esse processo visava a aumentar o número de ofertas de voos, além de fomentar a concorrência entre as companhias aéreas. Outro fator importante foi o rompimento dos monopólios e participação das estatais no setor, proporcionando benefícios aos consumidores, como serviços diferenciados e eficientes, além de ter reduzido o preço das passagens aéreas. Esse novo modelo de negócio exigiu mudanças e adaptações nas estruturas das companhias aéreas, tanto no aspecto estrutural quanto no estratégico das empresas (JESUS, 2005).

Com a desregulamentação do setor, esperava-se que o mercado se auto regulamentaria com a lei da oferta e demanda, e as empresas conseguissem arcar com os custos e os investimentos necessários, propiciando ainda resultados satisfatórios para os acionistas. Entretanto, os resultados demonstrados por essas companhias foram insatisfatórios, apresentando empresas de diversos portes em vários países com dificuldades financeiras (SCACCHETTI, 2009).

Após o processo de desregulamentação do setor aéreo, reduziram-se as barreiras de entrada aos novos entrantes, o que estimulou a concorrência agressiva entre as companhias aéreas e levou à redução nos preços das passagens, com a conseqüente queda das receitas financeiras. Por outro lado, os custos operacionais não sofreram redução na mesma proporção e os resultados foram inversamente proporcionais.

A combinação do baixo crescimento das receitas com o aumento dos custos operacionais resultou no progressivo endividamento das companhias aéreas (BIELSCHOWSK; CUSTÓDIO, 2011). Tamanhas mudanças resultaram na necessidade de aperfeiçoar as análises de rentabilidade financeira das companhias aéreas e, ao longo dos anos, ficou evidente a obliquidade estratégica e segundo a

ABEAR (2013) o setor de transporte aéreo é um dos poucos setores da economia em que se convive com crescimento significativo de demanda e baixo retorno sobre os investimentos.

Com o intuito de compreender esse viés estratégico, a IATA vem elaborando estudos relativos a essa temática, com destaque para a pesquisa Michael Porter cuja base é a teoria das “Forças Competitivas” (1986). Nos resultados deste estudo, o autor concluiu que a rentabilidade do setor de transporte aéreo é influenciada diretamente por fatores externos, os quais moldam e direcionam os resultados das companhias aéreas em âmbito mundial.

Nesse sentido, a teoria das “Forças Competitivas” constitui o modelo mais adequado para este estudo de análise da atratividade setorial no cenário brasileiro. Justifica-se sua escolha pela magnífica contribuição do autor ao mundo acadêmico e por suas pesquisas de análise da atratividade setorial no transporte aéreo mundial.

O conceito de atratividade setorial no transporte aéreo de passageiros é pouco discutido na literatura, em revistas e artigos periódicos. Na maioria dos casos, o material a disposição limita-se ao tema da gestão e da estratégia empresarial, com pouca ou nenhuma ênfase aos problemas setoriais.

Com base nessas premissas, justifica-se este estudo por promover o aprofundamento da temática e alcançar os objetivos da pesquisa, que contribuirá para detalhar substancialmente os fatores explicativos da atratividade no setor aéreo de passageiros no Brasil.

Pelo exposto, justifica-se a escolha do tema e da pesquisa realizada por alinhar-se a um assunto de significativa relevância ao mundo acadêmico e, principalmente, para o meio empresarial contemporâneo, sob constantes turbulências econômicas e financeiras, carente de novos modelos de gestão e planejamento de estratégias competitivas.



## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Cresswell (2010) preconiza que a plataforma teórica ou revisão da literatura permite compartilhar com os leitores a estrutura que o trabalho assumirá em relação a outros estudos já desenvolvidos sobre o assunto. Assim, esta seção tem o propósito de expor os conceitos já apresentados sobre o setor de transporte aéreo e sua contribuição para o desenvolvimento do estudo sobre a análise da atratividade setorial.

A primeira das duas fases em que esta seção se estrutura corresponde à **apresentação do setor de transporte aéreo**, demonstrando sua evolução e sua importância econômica e social até o cenário contemporâneo. Não se pretende aqui esgotar ou revisitar toda a história da aviação, mas apresentar ao leitor um breve resumo, que será a base para o desenvolvimento da **segunda fase, composta pelos fundamentos teóricos** sobre-se os quais este estudo se desenvolve, abordando os conceitos, a importância da escolha das estratégias e a análise dos ambientes interno e externo, este último nos remeterá ao modelo das forças competitivas de Porter (1986), objetivo principal deste trabalho.

### 2.1 O setor de transporte aéreo mundial

#### 2.1.1 A evolução mundial do setor de transporte aéreo

Durante as primeiras seis décadas da história da aviação civil, período compreendido de 1900 até 1960, foi maciça a intervenção governamental no setor em virtude dos interesses pelo domínio dos espaços aéreos, em especial após o período das grandes guerras (JUNIOR, 2010). Segundo Borestein e Rose (2006), os principais meios utilizados pelos governos para controlar o setor foram: limitação de novos entrantes no setor, monitoria dos preços das passagens e - o principal – fornecimento e concessão de subsídio governamental às companhias aéreas.

Referindo-se ao cenário brasileiro essa interferência e controle governamental, tendo ficado a cargo do Departamento de Aviação Civil (DAC), órgão vinculado

diretamente ao Ministério da Defesa, a tarefa de determinar e controlar as regras do mercado.

Segundo Jesus (2005), além das mudanças socioeconômicas mundiais e da intervenção direta dos governos no setor, na década de 70 surgiram companhias aéreas de grande porte, que ganharam destaque maior ao longo dos anos e passaram a ser reconhecidas como símbolos nacionais, “empresas de bandeira”. Tal reconhecimento foi possível graças aos principais executivos dessas companhias aéreas, cuja grande maioria mantinham sólidas relações com as esferas governamentais.

Durante esse período, o mercado era regulamentado por normas impostas pelos governos e as empresas estatais constituíram os principais pilares de sustentação do setor em diversos países por vários anos. Para Helms (2010), a aviação nesse período era rentável para companhias do porte da Air France, Alitalia, American Airlines, British Airways, KLM, Lufthansa, Japan Airlines e Varig, no Brasil.

A atividade de transporte aéreo, por envolver o território de vários países e exigir altos padrões de segurança, é um setor altamente controlado e regulamentado pelos governos, órgãos regionais e associações de classes, preocupados em garantir a máxima segurança a todos os envolvidos (JESUS 2005). Assim, regulamentar o setor era algo primordial afim de impor normas de operações para as companhias aéreas.

Devido à necessidade de padronizar, controlar e regulamentar as ações do setor em âmbito mundial, organizou-se em 1944 a Convenção Internacional de Chicago. Nela foram estabelecidos os padrões técnicos e legais para as companhias operarem no transporte aéreo (JESUS, 2005). Outro ponto fundamental foi ter reconhecido aos países membros do conselho a total soberania sobre os seus respectivos espaços aéreos, aos quais foi garantida com exclusividade a prerrogativa de explorá-lo (DUARTE, 2001).

Segundo Palhares (2002), o processo de regulamentação do transporte aéreo de passageiros ocorreu de duas formas distintas: através da **regulamentação econômica** e da **regulamentação não econômica**.

No que tange à **regulamentação não econômica**, foram estabelecidas normas e procedimentos técnicos do setor, além de fatores de segurança como o estabelecimento de padrões técnicos e de fabricação dos produtos, periodicidade de manutenção e operação das aeronaves a serem cumpridas pelas companhias aéreas e fabricantes, frequência e periodicidade de treinamentos da tripulação, além do estabelecimento de normas para as infraestruturas aeroportuárias das equipes de solo. O órgão regulamentador responsável por garantir a execução dessas normas foi a Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO).

A ICAO é a agência especializada das Nações Unidas responsável por organizar e desenvolver “Normas Internacionais e Práticas de Segurança” (SARP - *Standards and Recommended Practices*), que se aplicam aos 191 estados membros do setor. Compete-lhes, por fim, supervisionar a rede de transporte aéreo global, que atualmente opera cerca de 100 mil voos diários com eficiência e segurança em todas as regiões do mundo (ICAO, 2015).

No aspecto da **regulamentação econômica**, foram estabelecidas normas e critérios econômicos, como os direitos de tráfego aéreo – também conhecida como ‘norma da liberdade do ar -, o controle de tarifas e a capacidade de tráfego por cada Estado. Jesus (2005) descreve que, na convenção de Chicago, os Estados Unidos tentaram decretar a política de céus abertos para todas as companhias aéreas, propondo o que chamaram de cinco “liberdades do ar”, conforme citado por Palhares (2002) a seguir:

- ✓ Qualquer aeronave tem o direito de sobrevoar o espaço aéreo de um país terceiro, quando um avião estiver interligando outros países;
- ✓ Qualquer aeronave tem o direito de fazer escalas técnicas em um determinado país, apenas para reabastecimento e reparo da aeronave, sem o embarque ou desembarque de passageiros, quando estiver voando entre outros países;
- ✓ As companhias aéreas de um determinado país, têm o direito de levar passageiros do país de origem para outros países, sem restrições;
- ✓ As companhias aéreas de um determinado país, têm o direito de trazer passageiros do país de origem, que estão alocados em outros países, sem restrições;

- ✓ As companhias aéreas têm o direito de fazer escala num determinado país, com o embarque ou desembarque de passageiros, quando uma aeronave estiver voando entre outros dois países.

Com base nessas propostas, os países membros da conferência outorgaram apenas as duas primeiras, estabelecendo que o direito às demais propostas (terceira, quarta e quinta) ficaria condicionado a acordos entre países envolvidos (PALHARES, 2002). Assim, as normas aprovadas na convenção estabeleceram que o setor de transporte aéreo internacional seria regulado por acordos bilaterais ou multilaterais entre países e que caberia a uma nova associação formalizar tais acordos e organizar e controlar esses processos. Foi assim que se instituiu a Associação Internacional do Transporte Aéreo - IATA (JESUS, 2005).

Ativa há mais de 60 anos, a IATA propõe-se a representar as companhias aéreas em todos os assuntos relacionados à aviação, constituindo no principal veículo de a cooperação intercompanhias aéreas e promoção de serviços. Atualmente, representa mais de 250 companhias aéreas em 118 países, com cerca de 80% do total do tráfego aéreo internacional (IATA, 2015).

Após a convenção de Chicago, ficou definido que cada país membro seria responsável pela regulamentação econômica do seu mercado, ficando acordado que as regras nacionais se sobrepusessem as as regras internacionais de segurança e qualidade (**regulamentação não econômica**), tendo de ser respeitadas e seguidas de forma única por todos os países membros.

O período estável da regulamentação econômica durou até o início da década de 70, nas principais economias mundiais. Após esse período, as companhias aéreas precisaram promover mudanças estratégicas e estruturais em face das instabilidades econômicas mundiais, a exemplo das crises no setor petrolífero, de que resultou o rompimento das estatais e o início do processo de desregulamentação em âmbito mundial.

## 2.1.2 A desregulamentação do setor de transporte aéreo

O processo de desregulamentação do setor aéreo teve como origem o mercado norte-americano após duas crises consecutivas do petróleo no mercado mundial, em 1973 e 1979, o que elevou os preços dos combustíveis e, por consequência, os custos do setor. Para as companhias aéreas, os custos com combustível variam, em média, entre 25% e 30%, percentual pode atingir 40% dos custos totais em alguns países (PALHARES 2002).

Segundo Duarte (2001), o objetivo do governo norte-americano pelo processo de desregulamentação do setor aéreo era liberar o mercado de transporte aéreo, incentivar a concorrência e reduzir o preço das passagens. Esse foi o caminho pelo qual o processo de desregulamentação começou expandindo-se a tendência para outros países, em esfera global. Jesus (2005) afirma que, em alguns países os governos aproveitaram essa tendência de desregulamentação para se desprender do peso financeiro e dos prejuízos acumulados no setor ao longo dos anos.

Observa ainda o autor que o mercado norte-americano foi o responsável por promover a abertura do setor e, conseqüentemente, aumentar a concorrência entre as companhias aéreas, induzindo-as a um novo modelo de negócio. A reorganização empresarial que essa mudança provocou caracterizou-se especialmente por privatizações, alianças estratégicas e novos serviços. Logo depois desse movimento, surgiram inúmeras novas companhias aéreas oferecendo passagens mais acessíveis e forçando as grandes empresas a reduzir os preços.

Os números do mercado norte-americano na década de 70 comprovam a intensidade das transformações: de apenas 30 companhias aéreas em operação o número saltou para duzentas na década seguinte. Esses “novos entrantes” geralmente ingressavam no mercado oferecendo aos passageiros somente os serviços básicos, com menor comodidade/conforto, porém a um custo menor comparado ao das demais companhias aéreas tradicionais.

Em países onde não houve a adoção da liberação total do setor, os governos deixaram de tratar as companhias aéreas como propriedade do Estado e passaram a administrá-las com critérios mais comerciais do que os vigentes no serviço público (JESUS, 2005).

Acompanhando a tendência mundial de desregulamentação do setor aéreo, o mercado brasileiro foi poucos adaptando-se ao contexto global, no qual segundo Oliveira (2007), houve duas fases nesse processo, o que precede o processo de desregulamentação, considerada um período de competição controlada, e o que sucede, a partir da década de 90, com o Programa Federal de Desregulamentação.

Para Helms (2010), no início do processo de desregulamentação do setor aéreo brasileiro, as mudanças enfrentaram fortes resistências, confirmada no relato do ex-diretor do DAC, o brigadeiro Waldir: *“Nós não podemos permitir que a guerra tarifária que afeta o Atlântico Norte atinja o Brasil”*. Compreenda-se de suas palavras que o objetivo principal era proteger o “monopólio” da companhia aérea Varig, empresa com forte participação governamental.

Segundo Jesus (2005), o processo de desregulamentação do setor aéreo brasileiro ocorreu durante a quinta Conferência Nacional de Aviação Comercial (V-CONAC), em que se fixou uma nova política para o serviço de transporte aéreo no País, e que juntamente com a legislação do Ministério da Aeronáutica, determinou a “política de flexibilização do transporte aéreo brasileiro”.

Durante a conferência, foi assinado o decreto nº 99.179, de 1990, pelo qual se criaram o Programa Federal de Desregulamentação e a legislação do setor, como resumo a tabela 1.

**Tabela 1 - Medidas de flexibilização da regulamentação do transporte aéreo brasileiro**

Data	Portaria	Medida	Resultado
15/03/1990	99.179	Programa Federal de Desregulamentação	Início da flexibilização na ACB
1991	nd	Flexibilização Tarifária 1: estabelece as “bandas tarifárias”, com um intervalo de variação de 50% para menos e 32% para mais das tarifas de referência determinadas pelo DAC.	Abre espaço para a concorrência de preços entre as empresas.
12/06/1991	340/GM5	Criação de novas normas para o estabelecimento, aprovação, modificação ou cancelamento de linhas aéreas regulares domésticas.	Facilitou a entrada de novas empresas no setor.
06/02/1992	075/GM5	Oficializou-se o fim dos monopólios das companhias aéreas regionais (fim do SITAR).	Facilitou a entrada de novas empresas no setor.
15/09/1992	686/GM5	Estabelece novo regime de controle de oferta, prevendo o limite de participação do mercado doméstico de 50%.	Facilitou a entrada de novas empresas no setor.
15/09/1992	687/GM5	Revisão das regras de autorização e concessão do serviço aéreo público, eliminando a delimitação ‘estrita’ da atuação de empresas nacionais e regionais. Reestrutura o sistema aéreo regular e cria as Linhas Aéreas Especiais (Voos Diretos ao Centro – VDCs).	Facilitou a entrada de novas empresas no setor.
1992	689/GM5	Regulamentação do funcionamento do pool na Ponte Aérea Rio - São Paulo.	Controle da Ponte Aérea.
18/12/1997	986/DGAC	Flexibilização Tarifária 2: As empresas recebem autorização para conceder descontos da ordem de 65% e se extingue o teto para as tarifas	Abre espaço para a concorrência de preços entre as empresas.
09/01/1998	005/GM5	Extinção da prevalência de empresas regionais na operação das ‘linhas especiais’ e do pool de empresas operando a ponte aérea. Para evitar concentração, estabeleceu limites de participação no mercado: as empresas de transporte aéreo regional poderiam alocar nas linhas aéreas especiais o máximo de 35% do total de assentos/Km por elas ofertados e nenhuma empresa regional poderia deter mais de 50% do total da capacidade ofertada nas linhas especiais.	Liberalização de mercados e tentativa de diminuir concentração
05/09/2000	569/GM5	Eliminação da distinção entre empresas de âmbito regional e de âmbito nacional.	Liberalização de mercados.
10 e 16 08/2001	248/GM5 e 1213/DGAC	Flexibilização Tarifária 3: Tarifas das linhas regulares totalmente liberadas (regime de liberdade tarifária geral), mas ainda com monitoramento.	Abriu espaço para a concorrência de preços entre as empresas.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Jesus (2005)

No processo de desregulamentação, a flexibilização se fez sentir principalmente ao liberalizar os mecanismos normativos até então vigentes, determinando:

- a) o fim do monopólio nas rotas internacionais;
- b) o fim das restrições territoriais para as empresas regionais;

- c) a extinção da exclusividade das empresas nacionais de operar as “linhas aéreas especiais” e
- d) a modificação gradativa do controle tarifário efetuado pelo DAC.

Esse conjunto de medidas permitiu que novas companhias aéreas ocupassem diversos segmentos de mercado e que o setor se reorganizasse.

Com a redução do controle tarifário, iniciado na década de 90, as companhias aéreas conquistaram a liberdade para administrar as suas tarifas, o que estimulou a concorrência entre as empresas. De início, fixou-se, um preço referencial das passagens, pelo qual as empresas ficavam autorizadas a praticar descontos de até 50% ou aumento de até 32% do valor estipulado pelo governo (JESUS, 2005).

Em 1997, na segunda fase da flexibilização tarifária, as companhias aéreas foram autorizadas a aumentar as margens de desconto, que puderam chegar a 65%, além de ser extinto o teto de aumento das tarifas. Em 2001, as tarifas das linhas regulares foram totalmente liberadas, passando a vigorar o regime de liberdade tarifária, contudo monitorada pelo DAC (PASIN e LACERDA, 2003).

Com o processo de desregulamentação do setor, reduziram-se as barreiras de entrada e se promoveram diversas transformações, entre as quais:

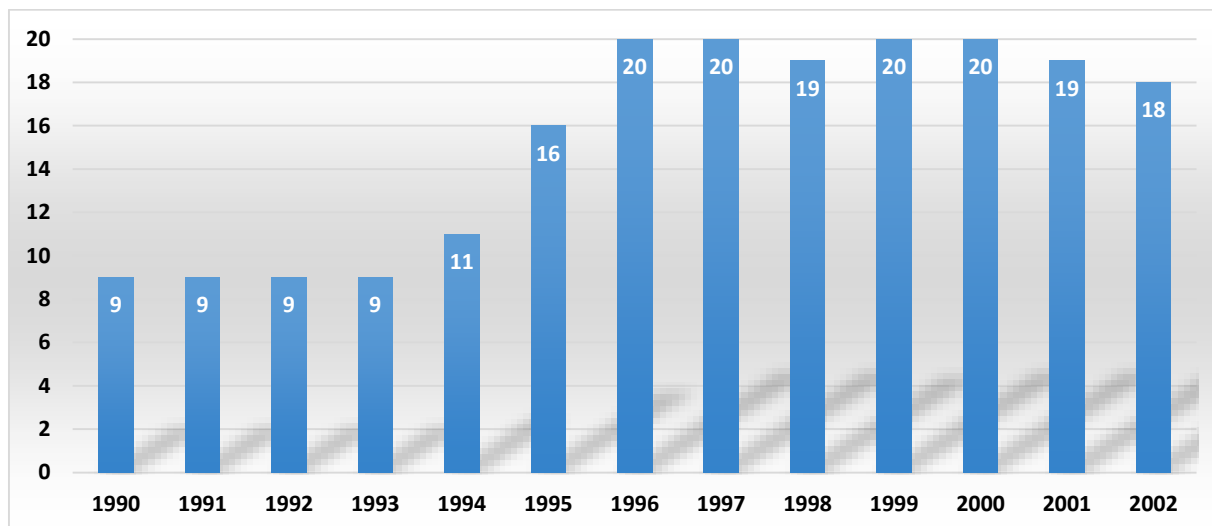
- a) o movimento de entrada e saída de companhias aéreas;
- b) a concentração de empresas aéreas nos segmentos nacional e regional;
- c) o crescimento do tráfego aéreo, gerando o aumento das receitas operacionais e dos RPK (*Revenue Passenger Kilometers*), ou passageiro por quilômetro transportado pelas companhias, que corresponde a soma da multiplicação do número de passageiros pagantes transportado por cada quilômetro de distância de cada voo, indicando o crescimento das atividades no setor.

Reduzindo as barreiras de entrada para os novos entrantes, ocorreu no setor uma série de transformações, dos quais elevou o número de tráfego aéreo com o inevitável aparecimento e desaparecimento de empresas a proporção em que o mercado foi se modificando (SCACCHETTI, 2009). No período entre 1990 e 1993, o número de companhias aéreas que operavam no setor brasileiro variava em torno de



nove, porém, após a desregulamentação do setor, esse número saltou para 20 empresas em 2000, conforme o gráfico 1.

**Gráfico 1 - Companhias aéreas atuantes no Brasil: 1990 - 2002**



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Jesus (2005)

Com base num novo cenário competitivo – que fez crescer substancialmente o número de empresas aéreas – todas as companhias, independentemente do porte, enfrentaram os efeitos da mudança, amargando dificuldades financeiras e precisando recorrer à recuperação judicial Scacchetti (2009) e Binder (2003).

As alterações de maior impacto foram condensadas por Binder (2003):

- A tendência mundial de desregulamentação do setor – o Departamento de Aviação Civil (DAC), liberando os preços das passagens aéreas, acirrando a competitividade entre as companhias;
- O crescimento econômico do País - segundo o DAC, o crescimento econômico guarda relação direta com os resultados das companhias aéreas brasileiras; o crescimento da demanda está diretamente associado ao Produto Interno Bruto (PIB), de dois para um, ou seja, se a economia cresce, a demanda do setor dobra;
- O risco Brasil e/ou problemas cambiais – cerca de 70% dos custos da aviação são atrelados à moeda americana (dólar); oscilações de qualquer espécie na

moeda estrangeira repercutem automaticamente nos custos do setor e das passagens aéreas que, conseqüentemente, geram variações na demanda;

- A volatilidade dos preços do petróleo – a instabilidade a que estão sujeitos os preços mundiais do petróleo é outro fator que influencia diretamente no preço das passagens e na lucratividade das companhias, uma vez que os custos das empresas com combustível variam, em média de 20 a 30% dos custos totais.

Com base nessa conjuntura, Jesus (2005) explica que as companhias aéreas começaram a compreender a nova realidade do setor e analisá-lo de forma minuciosa, merecendo atenção especial para a gestão dos custos operacionais, valendo-se para destacar a distância entre as rotas, a frequência dos voos e a frota utilizada pelas companhias aéreas, que serão detalhados a seguir.

- **As rotas com grandes distâncias:** podem economizar combustível quando comparadas às empresas que operam com voos de curtas distâncias, porque é considerável nas operações de pouso e decolagem o consumo de combustível. Muitas escalas também significam maiores despesas com taxas aeroportuárias;
- **A frequência dos voos:** a maior frequência de voos permite maior flexibilidade no planejamento de horários, assim como maior produtividade das aeronaves e da tripulação;
- **A densidade de fluxo existente numa rota determinará o tipo de aeronave a ser utilizada;** há sensível variação de despesas conforme o modelo de aeronave escolhido pela empresa, decisão que, fundamentalmente, leva em conta três fatores:
  - a) quanto maior a aeronave, menor o custo por assento-quilômetro;
  - b) quanto mais rápida a aeronave, melhor a relação custo-benefício;

c) aeronaves são projetadas para operar em tipos de rotas determinadas - *load-factor* (fator de ocupação da aeronave) – que determina percentualmente um número mínimo aceitável de assentos ocupados.

A homogeneidade de uma frota é fator relevante no setor, visto que, quanto mais homogêneo o conjunto de aeronaves de uma companhia, menores os custos que englobam a manutenção das aeronaves e o treinamento de pilotos, comissários e engenheiros de manutenção.

Perante esse quadro, compreende-se que as companhias aéreas se incluem entre as organizações mais influenciadas pelas regulamentações, que os governos e as instituições internacionais do setor impõem, disso resultando mudanças estruturais constantes e a introdução de novos comportamentos estratégicos nas companhias aéreas. Como consequência, a concorrência tornou-se cada vez mais acirrada e a escolha da estratégia passou a ser considerada um fator determinante para o desempenho e sobrevivência no mercado contemporâneo (JESUS, 2015).

### **2.1.3 O Cenário contemporâneo no setor de transporte aéreo**

O setor de transporte aéreo está entre os essenciais para o desenvolvimento da economia mundial moderna (IATA, 2013), sendo o modal de locomoção responsável pelo constante deslocamento de pessoas e cargas entre cidades, a longa distância, em tempo reduzido. Para Jesus (2005), o setor de aviação teve um impacto significativo na sociedade porque representa uma contribuição decisiva à interligação das nações, encurtando o tempo de locomoção. Harvey e Turnbull (2002) afirmam que a importância do setor aéreo vai além da responsabilidade do transporte de cargas, sendo sua principal atividade o transporte eficiente e seguro de pessoas.

A ICAO (2015) reforça a importância do setor aéreo, demonstrando que, desde 1995, a economia mundial medida em termos do produto interno bruto (PIB) vem crescendo em média 2,8% ao ano, enquanto o tráfego aéreo de passageiros mundial, expresso em RPK, aumentou a uma taxa média anual de 5,6%. Para a IATA (2013), a importância do setor aéreo na economia mundial fica evidente nos resultados resumidos nos últimos quarenta anos (1970 – 2010), período em que o número de

viagens realizadas pelas companhias aéreas multiplicou-se dez vezes em termos de RPK, número bem superior ao do crescimento da economia mundial, que girou em termo de três a quatro vezes no mesmo período.

Outro fator que demonstra a importância do setor foi a expansão do número de cidades atendidas pelas companhias aéreas, que quase triplicou, tendo aumentado duas vezes e meia de 1980 a 2012, partindo de 6.000 para 15.000 cidades (IATA, 2013).

Conforme dados da *Air Transport Action Group* – ATAG (2014), grupo que representa todas as partes interessadas *players* do setor aéreo, a aviação coopera diretamente no desenvolvimento econômico dos países, respondendo em média com 3,4% do PIB mundial, além de ser o transporte de carga responsável por mais de um terço do valor movimentado no comércio internacional. O transporte aéreo mundial proporciona mais de 58 milhões de empregos indiretos, estando 8,7 milhões desses empregos diretamente ligados as companhias aéreas.

O turismo é um dos setores da economia mais beneficiados com o transporte aéreo, representam 52% dos turistas internacionais que viajam por este modal, além de a atividade gerar mais de 35 milhões de empregos indiretos. Em diversos países, o ramo de turismo é a força motriz para o desenvolvimento econômico social (ATAG, 2014).

Esses dados que demonstram a evolução e importância do setor – permitem constatar o progresso em 2014, ano em que, segundo a IATA (2015), o número global de viagens aéreas cresceu sólidos 5,9% em comparação a 2013, acima da taxa de crescimento médio em 10 anos, que foi 5,6%. O mercado responsável por metade desse aumento está relacionado às companhias aéreas de mercados emergentes, incluindo a região da Ásia-Pacífico e do Oriente Médio, com índices de 7,1% e 12,6%, respectivamente, no total de RPK. As companhias aéreas provenientes da Ásia vêm apresentando um forte crescimento no mercado interno, resultado da alta demanda por viagens aéreas ao mercado chinês.

No cenário brasileiro, o crescimento no número de RPKs de 2013 para 2014 foi de 6,9%. Este percentual foi superior à média mundial do setor que atingiu 5,9%. Segundo a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), em 2012, a demanda por

transporte aéreo no mercado nacional rompeu a marca dos 100 milhões de passageiros pagos transportados e, em 2014, alcançou os 117,2 milhões na soma total das rotas nacionais e internacionais, acumulando 184% de crescimento nos últimos dez anos. Considerando apenas as rotas nacionais, o número de passageiros pagos transportados no mercado doméstico em 2014 foi de 96 milhões, resultado expressivo na história da aviação brasileira.

O Ministério do Turismo (2014) reforça por meio de dados estatísticos a importância da participação do Brasil no cenário mundial, demonstrando que, em 2014, o País representava o terceiro maior mercado doméstico de aviação mundial, atrás apenas dos Estados Unidos e da China, respectivamente. Outro dado que comprova a importância do setor é o potencial de crescimento esperado para os próximos cinco anos, visto que a projeção é aumentar 109% até 2020 (ABEAR, 2014).

Segundo a ABEAR (2015), em 2014, as empresas aéreas transportaram quase 120 milhões de passageiros em voos domésticos e internacionais. No mercado doméstico, estima-se que o número de empregos diretos e indiretos, tenha sido da ordem de 1,2 milhão. Se for adicionado o setor de turismo, a cifra atingi 1,6 milhão de empregos. De maneira análoga, estima-se que a cadeia econômica liderada pelo setor de aviação contribua em 1,3% do PIB brasileiro, reforçando sua importância para a economia nacional.

Pelos números expressivos apresentados, fica evidente que a demanda por serviços de transporte aéreo vem aumentando de forma exponencial e, em comparação a outros setores da economia, apresenta crescimento mais acentuado do que a da média global (IATA, 2013). Na média mundial, segundo dados da IATA (2013), os resultados financeiros apresentados pelas companhias aéreas não vêm satisfazendo os acionistas o retorno obtido sobre o capital investido é inferior ao de outros setores.

Na média geral do setor, o retorno sobre o capital investido aumentou de 4,9% em 2013 para 6,1% em 2014. Resultado abaixo dos 7% a 8% esperados pelos investidores com base nos custos de aquisição do capital no setor (IATA, 2015). Conclui disso a IATA (2013) que na média mundial do setor, os investidores não vêm

obtendo retornos suficientes para custear o capital investido neste investimento, já que sempre é preciso fazer aporte de capital para as companhias aéreas.

No Brasil, a ABEAR (2014) demonstra que os resultados consolidados das companhias aéreas brasileiras em 2013 evoluíram em relação aos lucros, de -6,6% em 2012 para 0,5% em 2013. Entretanto, se resultados líquidos do setor evoluíram de 2012 para 2013, ainda assim continuaram negativos, partindo de -12% para -7,3%, respectivamente, tendo os acionistas precisado capitalizar as empresas nesse período.

Contudo, os resultados apresentados pelas companhias aéreas nacionais não são fatos isolados nos dados históricos do setor. Conforme a ABEAR (2013), as duas maiores empresas que, juntas, representam quase 75% de participação no mercado vêm produzindo seus resultados modestos e bastante voláteis nos últimos anos. Em 2014, esses resultados não discreparam da média, tendo o conseguido aumentar a capacidade produtiva. No entanto, apesar de as despesas com combustível terem diminuído no mercado mundial, esses ganhos não foram transferidos para o mercado brasileiro, devido a política econômica de controle dos preços, que elevou o preço do produto em 141% no período entre 2002 e 2014, comprometendo os ganhos das companhias aéreas.

Assim, o cenário contemporâneo das companhias aéreas brasileiras demonstra um forte crescimento na demanda, mas não auferir retornos financeiros suficientes para remunerar os acionistas, seguindo a tendência mundial. Essa situação se explica pelas diversas mudanças ocorridas no setor, além da influência do processo de desregulamentação, que favoreceu a interferência e influência direta de agentes externos nos resultados do setor.

Constata-se disso que é primordial a escolha da estratégia para as companhias aéreas operarem neste setor competitivo e intrínseco dos nos dias atuais. A importância em escolher a estratégia explica-se pela estrutura que foi imposta, a qual fortalece a ação direta dos atores na cadeia de valor, absorvendo os ganhos gerados pelas companhias aéreas.

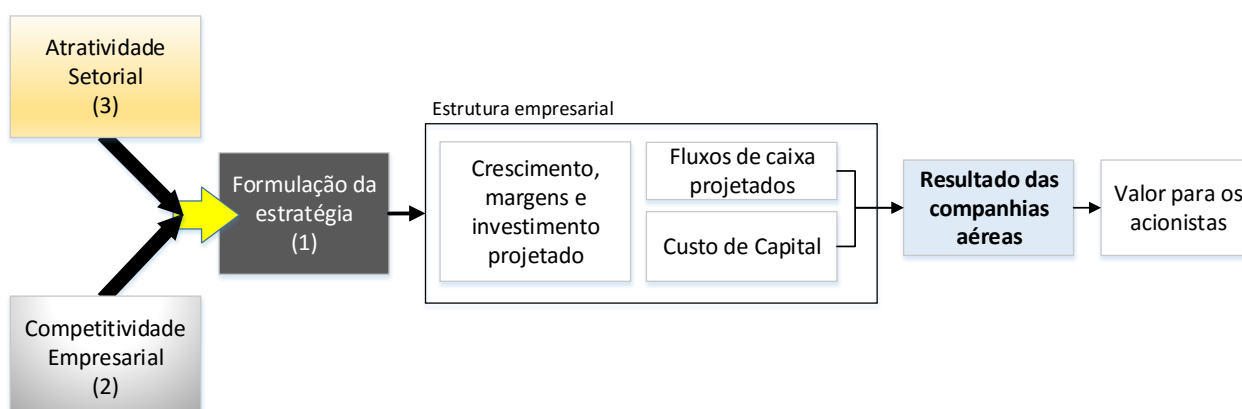
A seção seguinte fornecerá uma visão sistêmica do setor afim de delinear melhor o cenário apresentado.

## 2.2 Fundamentos teóricos

### 2.2.1 Visão sistêmica do cenário contemporâneo das companhias aéreas mundiais

O modelo teórico mais adequado para ilustrar o cenário apresentado pelas companhias aéreas foi o que propôs por Rappaport (2001), conforme exposto na figura 1. O autor enfatiza em que, para alcançarem os resultados desejados e gerar valor para os acionistas, as empresas precisam saber distinguir duas atividades na análise estratégica: a formulação da estratégia e o cálculo de valor da estratégia. Por não compor o objeto deste estudo, não se discutirá aqui o cálculo de valor da estratégia.

**Figura 1 - Cenário contemporâneo apresentado pelas companhias aéreas**



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Rappaport (2001)

**Na formulação da estratégia (1)**, observa o autor que a mera escolha da estratégia não é garantia de sucesso para as empresas, uma vez que os resultados serão influenciados diretamente por dois fatores: **a competitividade empresarial (2)** e **a atratividade setorial (3)**. Por isso, para construir o referencial teórico, esses três conceitos serão examinados ao longo desta seção, com o objetivo de apresentar o cenário contemporâneo das companhias aéreas.

## 2.2.2 A importância da formulação das estratégias para as companhias aéreas

Segundo Kajibata (2012), o setor de transporte aéreo opera em uma conjuntura cíclica, alternando resultados financeiros para altos e baixos, em função das instabilidades de mercado e da economia mundial. Argumenta Helms (2010) que essas instabilidades exigem das companhias aéreas uma visão de longo prazo, capaz de traduzir suas estratégias em resultados de curto prazo, motivo pelo qual saber formular a estratégia neste setor é algo primordial.

O conceito de estratégia é assunto recorrente quando se discute o processo decisório do futuro de uma empresa. Segundo Fernandes (2014), não há na teoria de Mintzberg uniformidade de definição sobre este conceito nem tampouco sobre qual a mais adequada e universalmente aceita. Cada definição sustenta diversos fatores a considerar: o tamanho da empresa, o setor de atuação, o ambiente em que ela se situa e os interesses corporativos. Não se pretende, portanto, nem esgotar nem revisitar todos os autores e obras para definir estratégia, dado que sua definição é complexa e sua abordagem multidimensional e situacional.

Teles (2006) argumenta que, ao longo da evolução do pensamento estratégico, destacaram-se alguns pontos, conforme a tendência e enfoque do conceito, exposto no quadro 1.

Quadro 1 – Evolução do pensamento estratégico

Período	Enfoque
Década de 1950	Orçamento e Controle
Década de 1960 e início da década de 1970	Planejamento Empresarial
Finais da década de 1970 e meados da década de 1980	Posicionamento
<b>Final da década de 1980 e década de 1990</b>	<b>Vantagem Competitiva</b>
Atual	Inovação Estratégica e Organizacional

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Teles (2006)

O enfoque teórico escolhido para o conceituar estratégia será o da vantagem competitiva, que versa sobre a análise do ambiente em que as organizações estão inseridas. Para Ansoff (1991), o conceito de estratégia consolidou-se a partir da



década de 80, quando a participação do ambiente externo passou a ser julgada de extrema importância para a escolha estratégica das organizações, visto que o cenário contemporâneo é cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado. Assim, o sucesso de uma empresa depende de sua visão ampla do ambiente de atuação.

Na visão de Barney e Hesterly (2011), a escolha de uma estratégia demanda analisar concomitantemente o ambiente interno e externo. Na análise do ambiente interno, considera-se a identificação das forças e fraquezas das organizações, além do entendimento dos recursos necessários para operar no setor, a fim de obter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Na análise externa, os autores destacam a necessidade de compreender melhor as principais ameaças e oportunidades do ambiente competitivo.

Para Ansoff (1991), uma das primeiras etapas ao formular a estratégia consiste em avaliar a capacidade da empresa em atingir seus objetivos sem alterar sua posição, reforçando sua competitividade empresarial. Outro fator de importância neste quesito é o maior interesse pelos estudos da atratividade setorial. Ireland, Hoskisson e Hitt (2014) afirmam que, independentemente do setor em que as empresas competem, o ambiente externo - exerce grandes influências nos resultados das companhias.

Para Porter (1986), o conceito de estratégia é a combinação dos objetivos escolhidos pelas empresas, alinhando os caminhos fundamentais para chegar ao objetivo final, uma vez que as forças do ambiente externo, influenciam os resultados das companhias, assim esse é um assunto de grande relevância para as corporações. Isso explica por que os autores consultados enfatizam a importância de analisar os ambientes ao escolher a estratégia empresarial.

Tomaram-se para estudo da escolha da estratégia a americana Southwest Airlines e a brasileira GOL Linhas Aéreas, empresas que ingressaram no mercado com o conceito de “custo baixo” (*low-cost, low-fare*), eliminando os serviços diferenciados aos passageiros e conseqüentemente oferecendo passagens a preços acessíveis. Em frente, decorrência da nova estrutura que a estratégia propunha, ambas empresas se tornaram líderes de mercado, enquanto as tradicionais, já

consagradas, não conseguiram adaptar-se à oferta de serviços dos novos concorrentes.

As principais diferenças entre os modelos de negócios oferecidos pelas companhias aéreas estão demonstradas na tabela 2.

**Tabela 2 - Características das companhias aéreas mundiais**

<b>Companhias aéreas low cost-low fare</b>	<b>Companhias aéreas tradicionais</b>
Voos ponto a ponto	<i>Hub and spoke</i> , que, no jargão do setor, quer dizer que de um centro se atendem localidades que estão a uma distância de um determinado raio
Uso de aeroportos regionais ou secundários	Uso dos principais aeroportos do país ou do estado
Reservas feitas diariamente, com ênfase na internet	Reservas feitas principalmente por agentes de viagens
Gerenciamento agressivo das receitas por assento por meio da oferta de preços diferenciados por antecedência na compra e no nível de ocupação	Gerenciamento de receita pela oferta de classes fixas de preço. As classes vão lotando em função das reservas
Check-in sem bilhete	Bilhetes emitidos para cada reserva
Frota padronizadas	Grande frota de aviões de diferentes tamanhos
Cabine configurada em uma única classe	Cabine dividida em duas ou três classes
Não oferecimento de refeições a bordo	Refeições e bebidas a bordo
Minimização de tripulantes de cabine	Pessoal de cabine numeroso
Tempos curtos de parada nos aeroportos entre voos	Tempos longos de parada
Alta utilização dos aviões	Menor utilização dos aviões
Operam com apenas atividades essenciais. Terceirização da maior parte da operação	Menor uso de terceirização

Fonte: Barney e Hesterly (2011)

O comparativo citado não deixa dúvidas de que os resultados positivos mantêm estreita relação com a escolha da estratégia. No Brasil, a GOL foi a principal companhia aérea a forçar a redução dos preços das passagens no setor, devido ao seu novo modelo de negócio de custo baixo. Esse movimento contribuiu diretamente para a falência de empresas tradicionais, como Vasp e Varig, já afetados por problemas financeiros após o processo de desregulamentação (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Após o processo de desregulamentação, vieram as reduções das barreiras de entrada para os novos entrantes e a rivalidade entre as companhias aéreas aumentou consideravelmente: empresas tradicionais como a TAM tiveram de readequar-se à

nova estrutura, cuja base principal era o custo, para manter-se competitiva perante os concorrentes.

Para Rappaport (2001), durante a concepção da estratégia empresarial, é absolutamente indispensável analisar os fatores de competitividade empresarial (análise do ambiente interno) e o fator da atratividade setorial (análise do ambiente externo), porque serão eles que vão dimensionar os resultados das empresas.

### 2.2.3 Análise do ambiente interno

Barney e Hesterly (2011), consideram a análise de **ambiente interno** como fator de **competitividade empresarial**, visto que depende exclusivamente das ações escolhidas e implementadas pelas empresas. Fatores como esses são intrínsecos a cada empresa e lhe permitem mensurar, controlar e influenciar ações tais como:

- O grau de competitividade em relação aos seus concorrentes, mensurável através de indicadores financeiros;
- O percentual de lucro por ações (*earnings per share - EPS*);
- O retorno sobre o investimento (*return on investment - ROI*);
- O retorno sobre o patrimônio líquido (*return on equity - ROE*);
- O custo médio ponderado de capital (*Weighted average cost of capital – WACC*);
- O fluxo de caixa durante o período;
- O tamanho da empresa e suas perspectivas;
- A sua participação no mercado (*market-share*).

Defende os autores mencionados que se pode aferir a competitividade de uma empresa mediante ao seu desempenho contábil, comparando-o com o de outra empresa do mesmo setor e analisando índices de lucratividade, liquidez, alavancagem e atividade.

Pode-se dizer que o fator competitividade corresponde às variáveis nas quais as organizações precisam apresentar um bom desempenho, sobreviver e se destacar em relação ao mercado (FERNANDES, *apud* ROMAN, 2014). Para Fernandes (2014),

os estudos sobre os fatores de competitividade são importantes porque relevam a método adequando para desenvolver produtos e processos visando capturar as necessidades dos consumidores.

Aplicando esses conceitos ao setor aéreo, Barney e Hesterly (2011) afirmam que, durante os trinta anos anteriores a 2011, a Southwest Airlines se manteve como a única empresa rentável nos Estados Unidos, enquanto seus concorrentes beiraram a falência ou estavam com grandes dificuldades financeiras. Transformou-se ele numa empresa altamente competitiva graças à opção estratégica de operar no modelo de baixo custo, conforme as características apresentadas na tabela 2.

Essa ação da Southwest Airlines caracterizou-se principalmente por operar com um único tipo de aeronave (Boeing 737), escolher pequenos aeroportos e utilizar a modalidade ponto a ponto, reduzindo os custos operacionais. No Brasil, a AZUL Linhas Áreas ocupou a 47ª colocação no ranking de 2011, classificada entre as empresas mais inovadoras do mundo, segundo a revista *Fast Company*, por ter empregado esse mesmo modelo de negócio (BARNEY E HESTERLY, 2011).

Segundo Jesus (2005), a GOL Linhas Aéreas foi outro exemplo de empresa de baixo custo, tendo iniciado as atividades em 2001 e logo assumindo um papel relevante na aviação comercial do País. Mantendo-se à frente da concorrência por ter conseguido reduzir as despesas, por possuir uma frota de aeronaves moderna e homogênea – com o qual consegue diminuir em até 12% os custos com combustível – e ainda por apresentar um quadro de funcionários inferior ao dos concorrentes.

Para dimensionar essa diferença, enquanto a média das demais companhias aéreas (VASP, VARIG e TAM) operava com 129 funcionários por aeronave, a companhia aérea GOL operava com 90 funcionários. Isso a levou a alcançar recordes de lucratividade no fim de 2005, e a ser reconhecida como a empresa nacional que mais transportou passageiros no mercado doméstico.

Os resultados positivos apresentados por essas companhias aéreas brasileiras foram consequência da escolha da estratégia, cuja base foi o modelo de negócio das empresas norte-americanas (JetBlue e Southwest Airlines). Dessa forma, o principal enfoque era a oferta de serviços básicos e preços acessíveis - dois pilares -

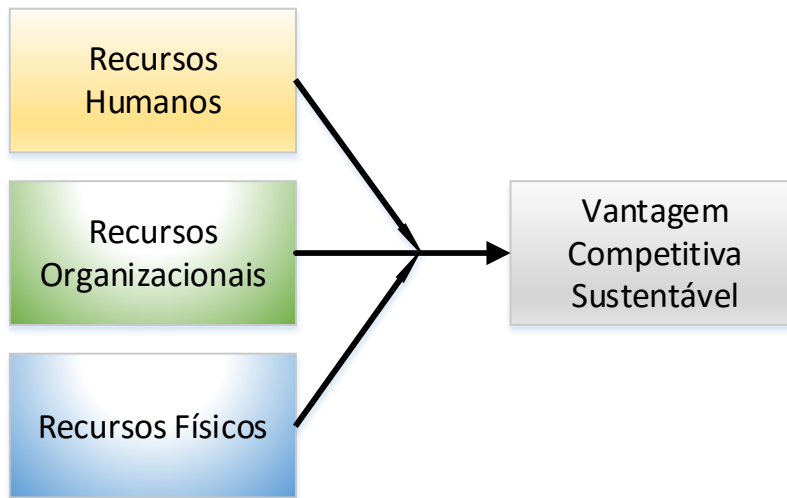
primordiais para desestabilizar a concorrência e ainda proporcionar os resultados almeçados pelos acionistas.

Para Rappaport (2001), a avaliação da posição competitiva da empresa precisa alcançar um contexto amplo, analisando o segmento em que ela vai competir e como vai atuar junto a esse setor. Uma vez analisado esse cenário, é pertinente verificar as seguintes questões:

- Quais parecem ser os pontos relativamente fracos ou fortes dos concorrentes no segmento do setor em questão?
- Como uma empresa reagiria à estratégia de um concorrente e como uma estratégia de retaliação afetaria a empresa?
- Até que ponto um concorrente será capaz de desempenhar sua estratégia aparente, de acordo com sua atual posição competitiva, e qual é a estrutura de custos e disponibilidade de financiamento do setor?
- De que modo concorrentes individuais e todo o setor podem ser afetados por mudanças na estrutura setorial, no ambiente econômico competitivo e geral por outros tipos de pressão?

Assim, Rappaport (2001) afirma que, durante a última década, os diretores executivos das organizações (*CEOs-Chief Executive Officers*), discutem as duas principais visões de negócios: **a vantagem competitiva em relação aos concorrentes e o valor gerado aos acionistas**. A vantagem competitiva é demonstrada pelo desempenho econômico de uma empresa, quando o valor das vendas for superior aos custos totais, incluindo o custo de capital investido. Com essa vantagem, pode-se oferecer um valor superior dos seus produtos aos clientes.

Wright, Kroll e Parnell (2011) afirmam que para as empresas gerarem vantagem competitiva sustentada em relação aos seus concorrentes, é essencial analisar a competitividade em seu ambiente interno, a exemplo dos pontos fracos e fortes que constituem seus recursos humanos, organizacionais e físicos, conforme figura 2.

**Figura 2 - Recursos necessários para obter vantagem competitiva sustentada**

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2011)

Barney e Hesterly (2011), definiram vantagem competitiva como o valor econômico (preço) diferenciado oferecido aos clientes, diversificando de seus concorrentes. Esses produtos ou serviços geralmente contemplam alguma diferenciação.

Para Ghemawat (1991), o mero fato de as empresas analisarem seus pontos fortes e fracos relativos ao ambiente interno não é garantia de sucesso, já que nada impede os concorrentes de imitar ou melhorar esses recursos. Desse modo, o autor enumera três tópicos principais da competitividade:

- a) Inovação do produto** – as empresas conseguem manter em segredo somente 70% de todos os novos produtos no primeiro ano e, mesmo com proteção de patentes, os produtos não estão imunes a imitações. Na média, o custo da imitação é um terço menor que o custo da inovação;
- b) Produção** – embora tenha ficado mais fácil proteger os novos processos, eles ainda são vulneráveis e também chegarão aos concorrentes;
- c) Marketing** –um dos principais recursos para potencializar as vendas e as alterações de preços dos produtos, mas os concorrentes aprendem depressa e reagem a essa ação anulando as ações.

Em mercados competitivos, como o setor de transporte aéreo, torna-se uma missão complexa a elaboração e sustentação de uma vantagem competitiva, visto que as empresas concorrentes passam a imitar os diferenciais quase imediatamente. Compreende-se, então, que não basta às companhias aéreas criar uma vantagem competitiva em relação à concorrência: é necessário protegê-las e garantir-lhes longo prazo e sustentabilidade (RAPPAPORT 2001).

Outro fator de impacto no assunto da competitividade empresarial são as instabilidades provenientes de fatores externos. Segundo Porter (2013), em um setor de baixa rentabilidade, como a aviação, é fundamental entender o modo pelo qual essas diferentes ações impactam e resultam em lucratividade. Não subsistem dúvidas, portanto, de que a lucratividade das companhias aéreas está diretamente atrelada a fatores externos e não somente a fatores internos.

#### **2.2.4 Análise do ambiente externo**

Wright, Kroll e Parnell (2011) estabelecem que o estudo da administração estratégica envolve três níveis de análise: **a análise do macroambiente, a análise do setor e a análise da organização por si só**, estando os primeiros dois ligados ao estudo do ambiente externo e o último ao ambiente interno, conforme figura 3.

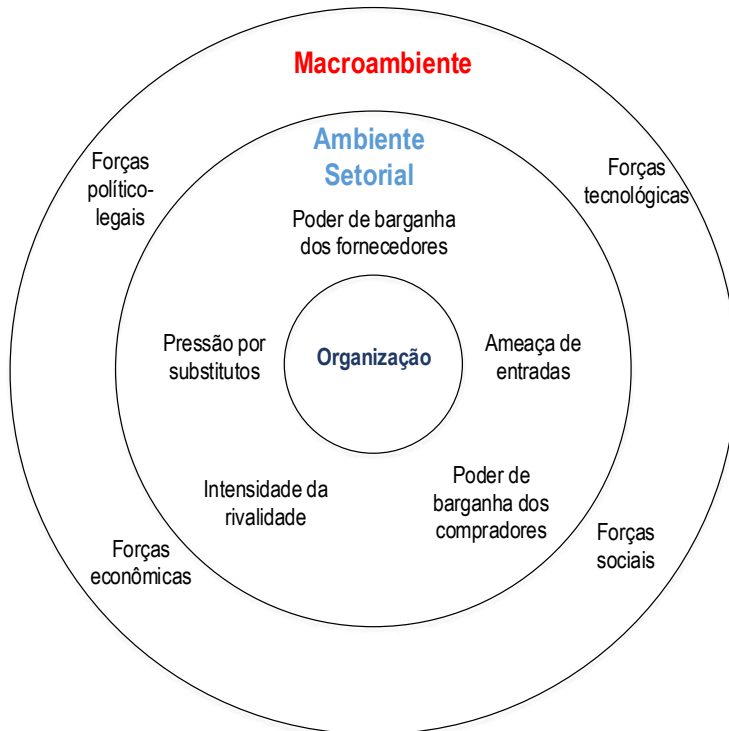
Não é novidade alguma afirma que todas as empresas – independente da área de atuação – insere-se numa complexa rede de forças responsáveis por influenciar e moldar o comportamento do setor e conseqüentemente, os resultados dessas empresas.

Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), enfatizam que, se fosse possível às empresas controlar o ambiente externo, não haveria um número tão grande delas em dificuldades financeiras ou em processo de falência devido a influências políticas, legais e econômicas do ambiente externo.

Barney e Hesterly (2011) propõem que a primeira etapa para as empresas elaborarem uma estratégia empresarial competitiva seja compreender o seu ambiente interno e estabelecer quão competitiva ela será em relação aos seus concorrentes. A

segunda etapa consiste em compreender o ambiente externo sobre a atratividade do setor, a começar pela a análise de suas ameaças e oportunidades.

**Figura 3 - Níveis da análise estratégica**



Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2011)

Rappaport (2001), define a análise de **atratividade setorial** como um estudo dos fatores do **ambiente externo**, visto que não depende diretamente das ações das organizações e suas escolhas estratégicas. Entre suas ações incluem-se:

- O grau de atração do setor em que a empresa pretende atuar;
- O potencial de demanda de crescimento do setor;
- O ciclo de vida do segmento / produto;
- A disponibilidade de recursos humanos e materiais, etc;
- O nível de Infraestrutura de serviços;
- As tecnologias (disponibilidade e custo);
- O nível de investimento (volume e necessidades);
- Qual é o nível de inovação de produto;
- Por fim, as “**Forças Competitivas**” mais adequadas para este tipo de análise.

Dessa forma, as empresas ficam vulneráveis a qualquer tipo de mudança que



alguma desses fatores venha a sofrer.

Na formulação da estratégia, Rappaport (2001) enfatiza que é essencial às empresas saber analisar a atratividade do setor, uma vez que é essa o meio pelo qual mensurar o potencial de retorno, com o propósito de criar valor para os acionistas. Para a análise da atratividade setorial, é fundamental considerar a expectativa de crescimento do setor e os fundamentos de oferta e demanda, tanto para os consumidores quanto para os fornecedores, além das mudanças tecnológicas, regulatórias e das questões ambientais. Outro ponto que merece atenção é o nível de investimento e recursos necessários para manter o potencial do mercado, ou seja, a atratividade do setor reflete os fatores externos sobre os quais as empresas isoladamente têm pouca, ou nenhuma influência, conforme exposto na figura 3.

Assim, em função da amplitude desse campo da **análise da atratividade setorial**, este trabalho se limitará ao estudo das **“Forças Competitivas”** que remete ao modelo proposto por Porter (1986), conforme figura 4. Para Rappaport (2001), o modelo das **“Forças Competitivas”** de Porter colaborou de forma ímpar para os estudos da análise setorial e constitui o modelo mais adequado para esse tipo de análise de ambiente externo.

Wright, Kroll e Parnell (2011) corroboram essa afirmação e reconhecem Porter como um dos principais estudiosos em análise setorial, cuja obra se concentra no argumento de que o potencial de lucro de um setor depende essencialmente dessas **“Forças Competitivas”**. Por sua vez, Barney e Hesterly (2011) endossam os demais autores, avaliando o modelo das **“Forças Competitivas”** como o que mais influência exerceu na análise setorial, tema de que se tratará a seguir.

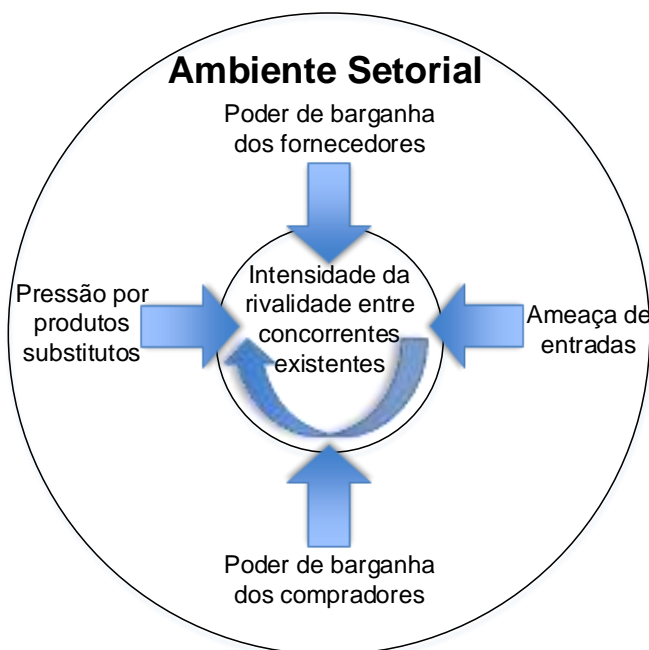
### **2.3 A Teoria das Forças Competitivas de Porter**

Porter (1986), considerou essencial para as empresas, no momento da formulação de uma estratégia, relacionar o ambiente externo como um dos componentes primordiais de análise. Devido à amplitude de atuação desse ambiente, conforme exposto na figura 3, é fundamental que as empresas centralizem seus

estudos na análise do ambiente em que concorrem diretamente e que podem influenciar. A esse campo de atuação o autor chamou de **análise setorial**, figura 4.

Pelo modelo das “Forças Competitivas”, as empresas tornam-se capazes de centralizar seus esforços na análise setorial. Porter (1986), explica que a estrutura setorial tem forte influência na determinação das regras competitivas do setor que estabelecem as cinco forças que regem os resultados das empresas. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro que as empresas obterão no setor a longo prazo, conforme a descrição do modelo a seguir.

**Figura 4 - Forças Competitivas de Porter**



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Porter (1986)

### 2.3.1 Ameaças de novos entrantes

No cenário competitivo em que convivem as empresas, uma das atividades essenciais é o monitoramento dos concorrentes, medida que ajuda a compreender os movimentos do mercado e, conseqüentemente, permite às empresas agir/reagir às mudanças propostas.

Que pode ocorrer, entretanto se um novo entrante surgir no mercado? Porter (1986) observa que a chegada desses novos entrantes representa novos concorrentes, vale dizer uma nova disputa por parcelas do mercado, capazes, em alguns casos de trazer novas tendências e/ou tecnologias para o mercado, reduzindo assim os preços e aumentando a concorrência no setor.

Isso pode levar à diminuição dos preços, com impacto nas margens de lucro e na rentabilidade das empresas atuantes. Para conter essas ameaças, o setor precisa criar barreiras de entradas – um conjunto de reações que impedem ou dificultam a entrada dos concorrentes, recém-chegados ao setor.

Segundo Porter (1986), existem seis tipos de barreiras de entradas que podem proteger as empresas atuantes em determinado setor. São ele:

- **Economias de escala:** Essa economia representa o declínio gradativo do custo unitário de um produto ou serviço, decorrente do volume absoluto produzido pela empresa em determinado período. Portanto, se a empresa produz em larga escala, a tendência é o produto final apresentar um preço mais acessível. Com essa vantagem, as empresas já existentes pressionam os novos entrantes a aumentar os custos unitários ou ingressar em pequena escala, duas possibilidades inviáveis em um mercado tão competitivo. A economia em escala se repete em praticamente todos os segmentos de um negócio representados pela fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização das forças de vendas e distribuição, ativos intangíveis como *know-how*, rede de produção e distribuição vertical. Isso posto, ou as empresas entrantes ingressam de forma integrada ou não obterão os custos competitivos dentro do setor.
- **Diferenciação do produto:** Diferenciação é o processo de distinção de um produto ou serviço de seus concorrentes. Isso significa que as empresas estabelecidas personalizam inequivocamente sua marca ainda potencializam um sentimento de lealdade nos consumidores. Resultado de um longo e árduo trabalho conduzido pelo marketing, publicidade, serviços diferenciados oferecidos aos clientes ou por ter sido a primeira empresa a ingressar no setor. Esse tipo de barreira força os novos entrantes a investem pesadamente a fim

de superar o vínculo das empresas existentes com seus clientes. Normalmente, esse tipo de barreira provoca prejuízos iniciais aos novos entrantes, que costumam estender-se por longo tempo. Considerando essas variáveis, ainda vale ressaltar que é alto o risco em investir numa marca, uma vez que não há valor residual para assegurar o fracasso da tentativa na consolidação de uma marca no mercado.

- **Necessidade de capital:** A necessidade de capital requer que os novos entrantes disponham de altos volumes financeiros iniciais para começar a operacionalizar a empresa, seja para estoque, publicidade e propaganda, pesquisa e desenvolvimento (P&D), instalações de produção ou canal de venda ou até mesmo financiar os prejuízos iniciais. Esses valores são, em geral altos e irrecuperáveis, o que transforma a iniciativa num sério risco para os investidores, com reflexo na viabilidade, margens e risco da operação. Essa barreira constitui uma grande defesa para as empresas já estabelecidas no setor.
- **Custos de mudanças:** Outra barreira de entrada aos novos entrantes são os custos de mudanças aplicados aos compradores. Tais custos se fazem sentir quando o comprador enfrenta a necessidade de novos treinamentos para operacionalizar o novo produto/serviço, a necessidade de adquirir novos equipamentos para auxiliar a operação e os custos em decorrência da confiança depositada no vendedor. Ou seja, o novo entrante precisa superar esses custos de mudança do produto atual, dispondo-se a investir ainda mais na estrutura.
- **Acesso aos canais de distribuição:** Essa barreira pode ser criada pela necessidade de o novo entrante assegurar a distribuição de seus produtos. A empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seus produtos por meio de descontos no preço de venda, verbas para campanhas e publicidade em cooperação, o que conseqüentemente acarretará na redução dos lucros. Quanto mais limitados os canais de distribuição, maior a barreira de entrada dos novos entrantes, pois a resistência e limitação serão enormes devido à acirrada concorrência com as empresas já existentes. Não se perca de vista

tampouco que os “veteranos” já auferem de vantagens como: tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações vantajosas, subsídios oficiais e experiência.

- **Política governamental:** O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada de novas empresas no setor mediante licenças de funcionamento, acesso à matéria-prima, controle de emissão de poluentes, testes de novos produtos (alimentos e saúde), proteção de patentes ou regulamentações de local de atuação, como ocorreu no setor aéreo.

As barreiras impostas em um setor podem proteger as empresas atuantes, absorvendo a entrada de novos concorrentes. As restrições governamentais são essencialmente impostas com o intuito de controlar a poluição do meio ambiente e atestar a segurança e eficiência do produto/serviço. Sendo assim, para obter essa excelência, é necessário um tempo de espera substancial que, conseqüentemente, exige um capital de entrada alto e ainda proporciona às empresas atuantes o conhecimento do novo produto e a estratégia da empresa entrante.

### **2.3.2 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes**

A rivalidade entre os concorrentes pode ser benéfica ao mercado, uma vez que as empresas são forçadas a desenvolver novos produtos ou serviços para se diferenciar dos concorrentes. Essa ação beneficia todos os envolvidos no setor, estabelecendo um cenário ideal para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do mercado.

Pode, entretanto, ser maléfica quando os concorrentes disputam fatias do mercado, utilizando o critério “fator preço final”. Essa redução dos preços pressiona o setor como um todo, levando todas as empresas atuantes a enfrentar problemas financeiros. Isso contribui para a baixa rentabilidade imposta pelos baixos preços. Essa disputa representa não somente uma posição no mercado, mas a sobrevivência no setor. Ações desse tipo costumam empregar a tática da concorrência de preços ou batalhas e estratégias de marketing. De tais ações de competitividade entre as

empresas resulta a diminuição de preços, impactando assim as margens de lucro e a rentabilidade das empresas.

Essa rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais, a exemplo de concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento do setor; custos fixos ou de armazenagem altos; ausência de diferenciação ou custo de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos; barreiras de saídas elevadas, que serão detalhados a seguir:

- **Concorrentes numerosos ou bem equilibrados:** No cenário com vários concorrentes, a probabilidade de desarmonia entre os participantes é intensa em função da grande competitividade, o que demanda das empresas a capacidade de grandes investimentos. Quando, pelo contrário o cenário é de poucos concorrentes, cria-se a instabilidade no setor, com as empresas competindo diretamente entre si e gerando retaliações negativas. Um terceiro cenário é o mercado dominado por uma empresa líder, que impõe disciplina ao setor, coordenando os preços do mercado e direcionando as demais empresas a seguir a essa tendência.
- **Crescimento lento do setor:** Essa situação gera uma concorrência desesperadora no setor pela participação no mercado. A concorrência torna-se tensa e instável, visto que a maioria das empresas acredita que a expansão é uma forma de manter-se firme e estável no mercado.
- **Custos fixos ou de armazenagem altos:** Os custos fixos e os altos custos de armazenagem exercem fortes pressões nas empresas. Devido à necessidade de obter ganho de escala, essa coerção exige que se produza em excesso, gerando mercadoria excedente e, por decorrência, queda no preço dos produtos em virtude do excesso de oferta.
- **Ausência de diferenciação ou custo de mudança:** Para este quesito, o comprador baseia-se na necessidade. Se for um artigo de necessidade básica, o primeiro critério considerado pelo comprador é quase sempre o fator preço, resultado de um mercado intensamente competitivo e pressionado pelo

preço final. Considerando as necessidades secundárias, a diferenciação é primordial para que as empresas se tornem únicas, já que o intuito central é fidelizar os clientes, mantendo uma relação cliente-empresa. Para os concorrentes romperem essa barreira, são necessários investimentos altos no custo da mudança.

- **Capacidade aumentada em grandes incrementos:** Quando as economias de escala determinam que a capacidade deve ser aumentada em grandes incrementos, os acréscimos de capacidade podem romper cronicamente o equilíbrio de oferta/procura do setor, particularmente há um risco de os acréscimos de capacidade serem excessivos.
- **Concorrentes divergentes:** Essa situação de divergência surge quando os concorrentes estão em desacordo sobre as “regras do jogo”. As empresas divergem quanto às estratégias e objetivos, visto que tais escolhas são distintas e adequadas para cada uma. Entretanto, a definição das regras não poderá resultar em cartel, porque os concorrentes estarão delimitando os pontos críticos a todos do setor.
- **Grandes interesses estratégicos:** A rivalidade criada pelos interesses estratégicos pode ficar ainda mais instável caso alguma empresa tenha interesses em jogo, com o propósito único de obter sucesso. Esses interesses individuais de certas empresas podem superar os interesses coletivos do setor, gerando problemas estruturais para todos os atuantes. Isso acontece de praxe com empresas globais que buscam participação no mercado, desestabilizando o setor e não se importando em sacrificar a lucratividade de forma a satisfazer seus interesses estratégicos.
- **Barreiras de saídas elevadas:** Barreiras de saídas são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades a despeito dos retornos baixo ou mesmo negativos para seus investimentos. As principais fontes de barreiras de saída são:

- **Ativos especializados:** compostos por máquinas e equipamentos específicos de determinada atividade ou localização. Geralmente, têm baixos valores de liquidação ou alto custos de transferência / conversão dos proprietários para outros setores, o que lhe tira o atrativo comercial.
- **Custos fixos de saída:** além dos ativos especializados, incluem ainda os acordos sindicais, dentre eles os trabalhistas, que forçam a permanência da empresa em determinado setor. Os custos de restabelecimento de operação também são altos, se a empresa tiver a reduzir o volume de escala, uma vez que se perde a competitividade.
- **Inter-relação estratégica:** é a inter-relação entre as unidades de negócios das empresas em termos de imagem representativa da empresa ao mercado, capacidade produtiva com o ganho de escala, acesso ao mercado financeiro para capturar recursos e ainda instalações compartilhadas com as unidades de negócios. Desse modo, fica estabelecida a compreensão e aceitação do negócio.
- **Barreiras emocionais:** essencialmente, é a resistência da administração em aceitar a decisão abandonar um negócio apesar dos resultados econômico-financeiros abaixo do esperado. Situação causada pelo sentimento de orgulho, pela identificação com a atividade exercida, além da lealdade com os empregados, ou ainda pelo receio quanto à própria carreira profissional.
- **Restrições de ordem governamental e social:** incluem os interesses governamentais, porque a saída de uma empresa desencadeia o desemprego, provocando efeitos econômicos regionais. Outro ponto de interesse governamental são as negativas ou o desencorajamento limitando as barreiras de saídas.

Quando as empresas se deparam com barreiras de saída altas se encontram em batalhas competitivas altas, a última alternativa será desistir. Ao invés disso o



costumeiro é recorrer a táticas extremas. Portanto, todo o setor sofrerá com a redução constante da rentabilidade. O cenário ideal para um setor, considerando o quesito lucratividade, é o que apresenta altas barreiras de entradas e baixas barreiras de saídas. Neste cenário, os novos entrantes enfrentariam dificuldades de entrada e as empresas com resultados insatisfatórios deixariam o setor, sem prejudicar o mercado como um todo.

### **2.3.3 Pressão dos produtos substitutos**

As empresas de um setor não disputam apenas com seus concorrentes diretos, mas enfrentam também outros setores que oferecem produtos substitutos aos seus, com as mesmas funcionalidades operacionais. São produtos que representam uma ameaça de entrada aos produtos atuais, caso os custos sejam menores e agreguem maior valor aos consumidores.

Fica então as empresas que já estão no mercado pressionadas a restabelecer uma nova estratégia com o intuito de convencer os consumidores a não substituir o produto, pela justificativa de preço, qualidade e vantagens. Os produtos substitutos exercem maior pressão na indústria, servindo de propulsor para o mercado na questão da qualidade, valor agregado e preço. É uma força competitiva intensa, porque o substituto pode oferecer uma opção mais atrativa no quesito preço-desempenho, exercendo assim uma pressão sobre os lucros da indústria.

Para Grant (2005), a força competitiva dos substitutos é menor. Quanto mais complexo as necessidades que um produto tem a satisfazer, tanto maior a dificuldade em distinguir as diferenças de performance. Essa ação pode ocasionar a redução das margens do setor, pela imposição de um teto de preço praticado pelas empresas concorrentes, podendo impactar as margens de lucro e a rentabilidade das empresas.

### **2.3.4 Poder de negociação dos compradores**

Considera-se o poder de barganha dos compradores uma força competitiva porque sua ação influencia diretamente o desempenho das empresas de um

determinado setor. O poder negocial dos clientes decorre da situação do mercado e envolve dois conjuntos de fatores: a sensibilidade ao preço e o poder negocial, ou seja o poder de barganha dos compradores por melhor qualidade e/ou serviços.

Digno igualmente de menção é o volume ou capacidade financeira dos compradores, pressionam o mercado e obtêm redução nos preços praticados pelas empresas, fazendo cair os preços e abalando as margens de lucro e a rentabilidade das organizações.

Segundo Porter (1986), um grupo comprador é considerado poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras: se ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; se os produtos adquiridos da indústria desempenham uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; se os produtos comprados da indústria são padronizados ou não diferenciados; se ele enfrenta poucos custos de mudança; se auferir poucos lucros; se os compradores são uma ameaça concreta de integração para trás; se o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador e se por fim, este tem informações completa do produto.

Cada circunstância referida merece maior detalhamento:

- **Se o comprador concentra ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor** e se grande parcela das vendas da empresa é adquirida por um determinado comprador, tanto maior será sua força de negociação com a empresa vendedora, em particular com as de custos fixos elevados, o que justifica o ganho de escala e força a vendas em grandes volumes.
- **Caso os produtos comprados dos fornecedores corresponda a uma fração significativa de seus próprios custos ou compras**, a tendência é que o comprador gaste o mínimo possível e o faça de forma seletiva e minuciosa. Nesse caso, o comprador é sensível à questão do preço, podendo forçar a redução do preço de compra e sentir esse efeito em sua própria lucratividade.

- **Os produtos que ele compra dos fornecedores são padronizados ou não diferenciados:** caso haja oferta abundante de outros fornecedores, os compradores tendem a incentivar a concorrência entre as empresas atuantes do setor, de modo a reduzir os preços de aquisição dos produtos, e forçar a concorrência direta entre os fornecedores.
- **A pouca variação dos custos de mudanças** não determina enlace entre o comprador e o fornecedor. Havendo, entretanto, variações significativas de custos de mudanças – a exemplo de instalações ou equipamentos específicos – o comprador logrará vantagens.
- **Se a margem de lucro do comprador não é grande,** fica em condições favoráveis o vendedor para pressionar a redução do preço dos produtos, posto que ao primeiro sobra pouco espaço de negociação.
- **Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás:** quando parcialmente integrados, os compradores assumem a posição de negociadores em potencial.
- **O produto do fornecedor não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador:** caso a qualidade dos produtos adquiridos pelo fornecedor não interfira no produto final do comprador, o processo de compra não sofre grandes pressões advindas da redução da qualidade e preço. Se pelo contrário, há interferência da qualidade do fornecedor nos produtos vendidos pelo comprador, esse aspecto passa a ter importância essencial.
- **O comprador tem total informação** sobre a demanda, os preços reais praticados no mercado e os fornecedores, acumulando poder para qualquer espécie de negociação. Com esse conjunto de informações, é absoluta a autonomia do comprador ao decidir-se pela compra ou então contestar os preços propostos, negociando e forçando sua redução.

### **2.3.5 Poder de barganha dos fornecedores**

O poder negocial dos fornecedores depende de sua capacidade de influenciar o modo de vender seus produtos ou serviços no mercado, diminuindo a rentabilidade estrutural do negócio consoante seu aumento de influência.

O poder negocial resulta, ainda, das condições de mercado da própria indústria fornecedora. Assim, os fornecedores exercem poder de negociação sobre os participantes do setor, impondo seus preços ou a redução da qualidade de bens ou serviços e afetando diretamente a rentabilidade da empresa compradora. Fornecedores poderosos podem absorver grande parte da rentabilidade de um segmento, inviabilizando o repasse dos custos aos clientes.

O poder negocial dos fornecedores assemelha-se ao dos clientes e caracteriza-se por:

- Ser dominado por poucas companhias e estar mais concentrado do que a da indústria para a qual fornece, ensejando aos fornecedores influenciar preço, qualidade e condições comerciais de negociação.
- Não estar obrigado a disputar com produtos substitutos na venda para o setor, pelo qual a concorrência direta fica controlada, sem riscos de novos entrantes, o que força o mercado a reestruturar-se.
- Não constituir-se o setor em clientes importantes para o grupo de fornecedores, não representado parcela significativamente de vendas e oferecendo pouco interesse de investimentos.
- Se o produto dos fornecedores é um insumo importante para os negócios do comprador, o que fortalece o processo de negociação dos fornecedores, principalmente quando o insumo não é armazenável e requer do comprador a formação de estoques limitados.

- Serem os produtos do grupo de fornecedores diferenciados ou ter o grupo desenvolvido custos de mudança, criando laços de fidelidade com os compradores e dificultando a entrada de novos concorrentes no setor.
- Representar o grupo de fornecedores uma ameaça concreta de integração para frente, principalmente aos que necessitam de mão de obra qualificada ou escassos, que exercem grande influência e absorvem grande parte dos lucros de um setor.

Em face do cenário e da teoria apresentada, a IATA (2013) considera as “Forças Competitivas” o modelo mais adequado para estudar e compreender a atratividade do setor de transporte aéreo mundial de passageiros. Entretanto, para melhor compreensão e aplicação da metodologia, cumpre analisar primeiro as influências dessas forças dentro da cadeia de valor do setor aéreo, tema assunto da seção seguinte.

## **2.4 Conceito de cadeia de valor**

O conceito de cadeia de valor é definido como um instrumento sistemático de avaliação das atividades executadas pelas empresas que atuam num setor e de suas interações diretas e indiretas. Um dos pontos primordiais deste conceito está em identificar os principais fluxos e processos das empresas em relação aos seus fornecedores, ciclos de produção e vendas até a fase de distribuição ao comprador final (PORTER, 1990).

A cadeia de valor é de extrema importância para identificar os principais fluxos de atividades de uma empresa e compreender os custos envolvidos. Uma empresa obtém vantagem competitiva sobre seus concorrentes quando seu processo interno torna-se um diferencial, uma vez que empresas do mesmo setor têm cadeias de valores distintas. Muito além de compreender a própria cadeia de valor, a empresa de sucesso assimila a de seus concorrentes e procura operar estrategicamente em um dos determinantes de custo ou de diferenciação, de modo a superar seus concorrentes e liderar o mercado. Portanto, os determinantes da satisfação ou não

dos consumidores, assim como a decisão de adquirir o produto / serviço decorrem de como cada ação da cadeia de valor é exercida.

Porter (1990) exemplifica esse conceito tomando a cadeias de valor da People Express e da United Airlines, companhias aéreas que concorrem no mesmo setor, mas operam cadeias distintas. A People Express fixou tarifas excepcionalmente baixas mediante uma forte simplificação de serviços, além de ter optado por rotas com pouca concorrência direta. Sua estratégia diferentemente da adotada pela United Airlines, cujo foco principal residiu na diferenciação de serviços prestados aos passageiros. A missão concentra-se em serviços de bordo completos, diversidade de sistemas de entretenimento, atendimento ímpar e cortês. Conseqüentemente, suas tarifas são superiores dos concorrentes.

O conceito de cadeia de valor de uma organização, pretende-se a um contexto amplo de atividades, composto em geral por atividades primárias e de apoio. As **atividades primárias** estão relacionadas à criação e transformação dos produtos e serviços, a partir da logística interna ou de entrada, operações, logística externa ou de saída, marketing e vendas e serviços. No que concerne às **atividades de apoio ou de suporte**, executam o que seu nome aponta: apoiar direta ou indiretamente o funcionamento das atividades primárias.

Todas as atividades de valor, sejam primárias ou de apoio, estão ligadas por elos que estabelecem as relações entre o modo de execução, o custo e o desempenho das atividades entrepostas na cadeia de valor.

Os elos da cadeia de valor distinguem-se em duas categorias - horizontais e verticais – assim, definidas por Porter (1990):

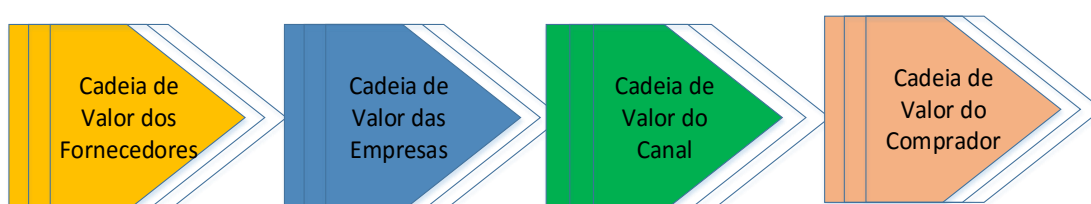
**Elos Horizontais:** São atividades ou processos de negócio de uma empresa que interagem entre si, formando um sistema de atividades interdependentes. O modo como a atividade é executada afeta a eficiência de outras atividades, sendo assim importante a interação de todas as atividades para se obter o valor individual de cada uma na construção do todo;

**Elos Verticais:** Referem-se a elos ou relações com fornecedores e canais da cadeia de valor de cada organização. São de suma importância a negociação

e a parceria com os fornecedores e distribuidores a fim de se alinharem as estratégias benéficas a todos os envolvidos.

Para anteder ao objetivo deste trabalho, ampliar-se-á o conceito exposto será utilizado a cadeia de valor e o elo entre os fornecedores, distribuidores e as companhias aéreas conforme figura 5

**Figura 5 – Modelo da Cadeia de Valor**



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Porter (1990)

Com esse conceito abordado a IATA (2013) demonstra a importância que a cadeia de valor exerce sobre as companhias aéreas, que ficam vulneráveis às ações dos fornecedores e que perdem lucratividade.

Diante desse quadro, Michael Porter elaborou em 2011 um estudo que aplica ao setor de transporte aéreo mundial de passageiros esse modelo de “Força Competitiva”. Dada a importância atribuída à cadeia de valor, dela se tratará na próxima seção.

## **2.5 A teoria das forças competitivas aplicada ao setor de transporte aéreo mundial de passageiros**

Dados da IATA (2013), com base no cenário delineado pelas companhias aéreas, somados aos estudos compostos que os teóricos apresentam, permitem afirmar que dentro da cadeia de valor no setor há grupos capazes de gerar resultados positivos e/ou superiores aos alcançados pelas próprias companhias aéreas, o que demonstra um desequilíbrio entre parceria na cadeia de valor.

Esses grupos conseguem absorver partes significativas dos lucros do setor e das companhias aéreas. Segundo a IATA (2013), eles se compõem principalmente por empresas altamente especializadas em serviços, produtos ou mão de obra específicas para o setor, além de operarem em um cenário com poucos concorrentes, razão dos proventos elevados.

Com base nessa premissa, a IATA (2013) elaborou um estudo do setor servido-se do modelo das “Forças Competitivas” proposto por Michael Porter, com o intuito de analisar os resultados financeiros das companhias aéreas. A justificativa do estudo e a utilização do modelo exemplificam-se pela decorrência do problema no setor, cuja solução existe conhecimento amplo, fundamentado nas principais forças externas. Além disso, esses atores exercem diferentes ações dentro do setor e influenciam os resultados das companhias aéreas de formas distintas.

O trabalho levado a termo pela IATA (2013) foi desenvolvido em três etapas, **a primeira consiste em estruturar a cadeia de valor, seguida pela identificação dos atores no setor** - clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes e produtos substitutos – e concluída pela **aplicação das forças competitivas no setor em âmbito mundial**.

A próxima seção apresentará os resultados dessa pesquisa composta pela descrição dos atores e pela conclusão de cada força, ficando o detalhamento do estudo e a identificação do canal de valor a ser tratado diretamente na seção 4 deste trabalho, com ênfase no cenário brasileiro.

## **2.5.1 Poder de barganha dos clientes**

Para melhor caracterizar o grupo dos clientes, optou-se por dividi-los entre **clientes canais e clientes consumidores finais**, em função da atuação distinta que cada qual desenvolve.

### **2.5.1.1 Poder de barganha dos clientes canais**

- **O poder de barganha das agências de viagens é considerado “alto”,** porque eles desempenham um papel importante na demanda de clientes



corporativos, com influência real sobre escolhas e restrições a companhias aéreas. No entanto, elas obedecem às regras corporativas que reagem à cada estratégia do melhor custo benefício para os consumidores em questão.

**O poder de barganha dos *sites* agregadores é considerado “alto”**, porque são eles os responsáveis pela concentração do poder de compra dos clientes. Em contrapartida, os *sites* possibilitaram comparar preços e aferir a necessidades das vendas. Por sua vez, o Sistema de Distribuição Global (*GDS*) facilitou a entrada dos novos *sites* agregadores ao mundo dos negócios, visto que é por esse meio que as companhias aéreas divulgam rotas, tarifas e disponibilidade de assentos para as agências de viagens.

### **2.5.1.2 Poder de barganha dos clientes consumidores finais**

O comportamento desse grupo de clientes é substancialmente orientado pelo preço, dado que o transporte aéreo é visto como uma opção dispendiosa e fora de sua realidade. Esse é o comportamento característico do setor, exceto no grupo dos clientes corporativos.

- **O poder de barganha dos clientes corporativos é considerado “alto”**, porque é pratica corriqueira entre muitas companhias aéreas haver diferenciação de preço quando se trata de voos frequentes em determinadas conexões ou destinos. As companhias aéreas tentaram criar uma barreira de custos de mudança, mas só lograram êxito na classe representada pelos clientes corporativos *high-end*, por meio dos programas de fidelidade incentivando o uso das milhas. Por outro lado, os clientes *low-end* são mais sensíveis ao fator preço e não estão atrelados aos programas de fidelidade das companhias aéreas.
- **O poder de barganha dos clientes que viajam a lazer é considerado “alto”**, porque a escolha da companhia aérea baseia-se essencialmente no preço, não estando tais clientes propensos a pagar por serviços de determinadas empresas ou por viagens de curta distância. Como não é transparente ao público o modo de compor os preços, os consumidores

buscam os que estão mais acessíveis à sua realidade. A diferenciação nos serviços (serviços de bordo, salas de espera *vips*, programas de fidelidade) é fator indispensável para esse grupo.

- **O poder de barganha dos clientes de carga aérea é considerado “alto”,** porque a estimativa é que as companhias de carga aérea controlam 60% do mercado global, além de apresentarem um poder significativo dentro do setor, com retornos substanciais sobre o capital investido.

Segundo Porter (2013), o poder de barganha dos clientes do transporte aéreo é considerado **“alto e está em constante expansão”**, porque o grupo que o compõe tem o poder determinante das informações e da decisão de compra. Os canais de vendas são significativamente mais concentrados e as agências de viagens bastante persuasivas no intuito de atender às expectativas dos consumidores finais.

Esta classe de consumidor é caracterizada fortemente pela sensibilidade ao preço, especialmente entre os novos clientes responsáveis pelo crescimento da demanda do setor. O principal aspecto dessa classe reside em que tais consumidores manifestam muito pouca propensão a pagar por serviços extras, além do valor da passagem; ademais, não criam vínculo de simpatia com nenhuma empresa em especial, diferentemente de quem viaja com certa frequência, que responde de imediato aos programas de fidelidade.

## **2.5.2 Poder de barganha dos fornecedores**

Dentre as mudanças ocorridas nos últimos anos, principalmente no que tange aos fornecedores, a IATA (2013) atribuiu a esse grupo o ônus pelo fornecimento dos insumos críticos ao setor e apontou dez principais integrantes em seu total.

Esse estudo, entretanto, limitou-se aos fornecedores cujos resultados foram relevantes junto às companhias aéreas, ao longo dos últimos anos, a exemplo de **fabricantes de fuselagem e de motores das aeronaves, fornecedores de combustível de avião, fontes de financiamento, fornecedores de mão de obra e serviços auxiliares de solo (*catering*), além dos aeroportos.**

Desconsiderando-se, como se vê, os **fornecedores de manutenções, reparo e revisão (MRO), serviços de gestão de cliente e serviços impostos pelo governo**, devido à pouca relevância ou participação na composição dos custos das companhias aéreas ao longo dos últimos anos.

- **O poder de barganha dos fabricantes de fuselagem e motores de aeronaves é considerado “alto”** porque se trata de fornecedores altamente concentrados em nível global, embora o cenário passa reverte-se com a entrada de novas companhias aéreas nos mercados emergentes, em que se usam outros modelos de aeronaves.

O custo de mudança dos fornecedores é, de certa forma, moderado. As companhias aéreas se defrontam com custos fixos ao investir na introdução de uma nova frota de aeronaves ou tipos distintos de motores, o que implica uma infraestrutura adequada e treinamentos relativos ao manuseio das novas aeronaves. Em relação à produção de novas aeronaves, o tempo que decorre entre o pedido e a entrega é longo, provocando restrições na capacidade de produzir aviões. Em especial os fabricantes motores de aeronaves desfrutam de um amplo mercado de fornecedores, especificamente de equipamentos de segurança. Vale dizer que a competição acirrada entre os fabricantes de aeronaves acarreta consequências dramáticas para o setor aéreo, incentivando a capacidade ociosa e reduzindo as barreiras de entrada.

- **O poder de barganha dos fornecedores de mão de obra é considerado “alto”**, porque os serviços prestados e a estrutura de que as companhias aéreas necessitam constituem um pressuposto essencial para a sua eficiência operacional, deles dependendo diretamente para exercer suas funções altamente qualificadas as equipes técnicas e os pilotos por exemplo. Já as companhias que operam em sistema de *hubs* (principais centros de operações), ficam vulneráveis à possibilidade de desmembramento desse sistema e quase complementam reféns dos sindicatos locais. É cada vez mais forte no mundo, entretanto, a tendência de terceirizar os serviços de administração, marketing, serviços auxiliares de solo e *catering*.

Os sindicatos tendem a serem monopólios locais e representam diferentes classes de profissionais, exercendo grande poder na paralisação das atividades. Diferentemente de outros setores do mercado, o aéreo desembolsa salários altos para os seus funcionários capacitados, como é o caso de piloto. Tradicionalmente, o grupo dos fornecedores de mão de obra sempre exerceu influência significativa nas companhias aéreas. Entretanto, são atuações efetivas apenas onde as leis trabalhistas e o sistema *hub-spoke* concedem certo poder de influência.

**O poder de barganha dos fornecedores de combustível de avião é considerado “alto”** porque os custos com combustível representam de 25 a 30% dos custos totais das companhias aéreas. Entre 2004 e 2011, o preço dos combustíveis aumentou drasticamente, na ordem de 17% a 30% dos custos operacionais das companhias aéreas, que aproveitaram, nos últimos 40 anos da otimização do consumo graças à melhora tecnológica dos motores e à aerodinâmica das aeronaves. Apesar desse progresso, o combustível continua a pesar significativamente nos custos do setor, com impostos e royalties que sobre ele incidem, chegando a atingir até 34% do valor pago.

- **O poder de barganha dos aeroportos é considerado “alto”** porque o impacto de sua estrutura restringe o aumento de capacidade do setor, assim como outras práticas operacionais, limitando a eficiência das operações das companhias. A grande maioria dos aeroportos são monopólios locais, não inseridos no cenário competitivo dos aeroportos secundários. Os novos aeroportos enfrentam restrições na demanda de passageiros impostas pela regulamentação econômica ou pela política da concorrência. A escolha do aeroporto depende em grande medida de seu tráfego aéreo. Assim, após a privatização, diversos aeroportos optaram por uma estratégia mais competitiva, alterando as estruturas que compõem o valor das taxas cobradas.

Os custos de mudança dos aeroportos são altos, principalmente para as redes aéreas cujo foco principal sejam as conexões, mas beneficiam as companhias ponto a ponto, em especial as companhias *low-cost*, que poderão atender a

um amplo número de aeroportos não operados pelas redes aéreas. As transportadoras de carga aérea reforçam sua posição no mercado, com os serviços logísticos atendendo a diversos modais de transporte.

- **O poder de barganha dos serviços de solo/catering é considerado “médio em ascensão”** porque o que prestam os fornecedores de serviços de solo e catering são monopólios locais ou oligarquias. Seus principais compradores, senão únicos, são as próprias companhias aéreas. Os serviços são tecnicamente similares, propiciando a entrada de concorrentes de outras indústrias, já que não existe valor agregado nem diferenciação na prestação de serviços. A principal barreira de entrada é a regulamentação, que concede aos prestadores locais direitos de monopolizar a operação no setor. Os serviços auxiliares de solo ainda são fornecidos pelas próprias companhias aéreas, embora já exista a tendência para a terceirização desses serviços. Nos Estados Unidos e na Europa, tais serviços foram liberalizados, com empresas independentes assumindo participação principal no mercado. Comparadas a outras companhias que prestam serviços similares, sua rentabilidade é significativa.

Por serem as próprias companhias aéreas a provedoras desse serviço, os fornecedores de serviço auxiliar de solo dispõem de poder de barganha limitado. Assim, o setor demanda reajustes, com novas implementações a favor da terceirização dos serviços a fim de reduzir as barreiras de entrada.

- **O poder de barganha das fontes de financiamento é considerado “alto”** porque, dado o cenário financeiro, os provedores de fontes de crédito contam com amplas alternativas de investimento de capital, podendo, por isso, exigir garantias sólidas de retorno, mesmo do setor aéreo, no qual o risco é normalmente alto. Entretanto, os provedores de financiamento de novos capitais são sobreviventes de períodos críticos de recessão, sempre em busca de oportunidades de altos retornos sobre o capital investido. Assim, mesmo com a baixa rentabilidade do setor, os investidores enxergam altos retornos e oportunidades.

### 2.5.3 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes

O setor de transporte aéreo sofreu uma drástica mudança de cenário, que até antes da desregulamentação conhecia pouca ou quase nenhuma competição entre as companhias aéreas. Desregulamentado o setor, os mercados maduros – em especial o norte-americano – testemunharam um crescimento significativo na demanda e, conseqüentemente, **aumento no grau de competição entre as companhias aéreas**, do que resultaram frequentes mudanças na composição dos custos do setor.

Dentre essas mudanças, constata-se a variação nos preços das passagens aéreas, atrelados que estão os fatores como a hora do voo, hora da compra da passagem, condições de remarcação das passagens, classe de serviço e se o voo faz parte de um grande itinerário. Qualquer desses fatores ou combinação deles enseja alterações no preço das passagens, às vezes, mais de uma num mesmo dia, conforme o perfil da companhia aérea.

Segundo a IATA (2013), características muito peculiares levam a uma intensa rivalidade entre as companhias aéreas, a principal delas consistindo na escolha da estratégia, com interferência direta nas decisões do mercado em conduzir a política de preço e, conseqüentemente, nos retornos financeiros.

Dessa forma, as companhias aéreas têm interesses intrínsecos, que resultam em escolhas mais agressivas, muitas delas relacionadas ao custo. As características econômicas que levam à rivalidade no setor são:

- **Produto perecível:** a capacidade de transporte é disponível apenas por um período curto de tempo, desaparecendo a seguir, usado ou não. Isso provoca forte pressão nos descontos dos preços das passagens aéreas.
- **Produto similar:** no transporte aéreo, os voos são padronizados que por razões de segurança, quer for escolhas estratégicas das empresas, diferentemente da tática de outros setores, que se distinguem pelos produtos, qualidade de serviços, especificidades técnicas. Nas redes aéreas (*legacy airlines*) e nas companhias aéreas ponto a ponto (*low cost*), os serviços não são diferenciados e os concorrentes não têm dificuldade de confiá-los. Uma

barreira significativamente à inovação de serviços é o custo em retirar a aeronave de serviço para alterar as mudanças físicas, ação que só é possível realizar em paralelo aos ciclos programados de manutenções. Nas classes executivas, as companhias têm diversas formas de oferecer diferenciação de serviços. Em conexões específicas, é a frequência de serviços, absorvendo grande parcela de mercado.

- **Baixo custo marginal da estrutura:** o custo de saída por aeronave é alto, embora o custo médio do assento por quilômetro (ASK) vá decrescendo conforme o tamanho da aeronave, ou seja, pela capacidade oferecida por determinada conexão. Os custos marginais por passageiros adicionais são baixos, o que força o desconto e a composição dos custos por aeronave são variáveis e decrescente pelo número de passageiros transportados.

O tamanho da aeronave reduz os custos de operação e torna-se importante na densidade das rotas. Rotas com grande densidade podem suportar grandes aeronaves, o que possibilita reduzir custos e preços e atrair mais consumidores. Adicionar uma nova conexão não somente gera rendimentos adicionais e custos à nova rota, mas também ajuda as conexões existentes. Essas duas características combinadas resultam no modelo de negócio conhecido por **redes aéreas**.

- **Altas barreiras de saídas:** o setor registra uma taxa anual de menos de 1% de saída das empresas que nelas operam. A demanda de uma companhia sempre fica no mercado, desaparecendo depois de longo tempo, já que costuma ser repassada à outras empresas. A infraestrutura dos aeroportos (*gates e slots*) nunca desaparece e pode retornar com um custo marginal baixo, mesmo depois de períodos ociosos. O governo intervém no setor esporadicamente, em socorro das companhias aéreas. Nos Estados Unidos, a legislação impõe que os investidores socorram as empresas, com divisão posterior dos custos. Também há regras de nacionalidades para proprietários, com limites aos donos potenciais (ou às administradoras) que poderiam liderar uma empresa. Regras mal formatadas, geram dúvidas e limitam a habilidade/incentivo de as companhias comprarem concorrentes, forçando-as a entregar a capacidade (slots).

Há um número de barreiras que limitam a habilidade das empresas em reduzir a capacidade geral e de rotas específicas:

- Quebrar contrato de leasing é muito custoso em tempos de recessão, assim como manter a capacidade ociosa, mas evita a perda de capital.
- Regras de *use-it-or-lose* de *slots* dos aeroportos criam barreiras de saídas das rotas.
- Reduzir a capacidade para uma aeronave menor em rotas específicas aumenta o custo médio por ASK.

A capacidade só pode ser aumentada gradativamente (tamanho do avião x número de horas de voo; número de portões x pistas utilizadas por dia). A capacidade adicionada para um avião é bem maior do que a demanda em adicionar uma nova conexão.

Os fabricantes de aeronaves fornecem suporte financeiro significativo, seja diretamente ou por programas de financiamentos à exportação subsidiado pelo governo, e descontos por volumes. O mercado de aviões usados, entretanto, é bastante ativo e permite adicionar capacidade de forma rápida. Os aviões novos oferecem a vantagem de custos operacionais menores, mas, em contrapartida, é significativa à demora entre o pedido e a entrega.

A infraestrutura dos aeroportos somente passa a ser/estar disponível depois de vários anos da decisão de investir; é fortemente influenciada pela política, envolve licenças e contribuições financeiras.

- **Heterogeneidade das companhias aéreas:** quanto mais heterogêneo os concorrentes, maior a tendência de competirem agressivamente. Em mercados individuais, as empresas tendem estar em posições heterogêneas, enquanto em mercados que oferecem voos diretos entre duas cidades sempre conseguem acomodar uma nova empresa. Em concorrentes heterogêneos, é mais difícil conter a competição por preço. As companhias ficam expostas às políticas específicas de seu mercado. Quando competem em âmbito internacional, as condições são outras. Inevitavelmente as empresas



enfrentam custos de estrutura diferentes decorrentes ou de seu tempo de operação ou de seus incentivos financeiros. Com o tempo, a mão de obra tende a crescer assim, como a pressão para as companhias aumentam a complexidade de suas operações.

O crescimento do setor aéreo vem sendo rápido, mas – por suas próprias características – é volátil e desigual. Tal inconstância leva a curtos períodos de rentabilidade, mesmo quando o retorno médio não é alto. As empresas investem na capacidade quando a demanda está alta, e os investidores entram no setor com a esperança de obter retornos com base nesses espaços de tempo entre sua entrada e saída.

#### 2.5.4 Força dos novos entrantes

A constatação da IATA (2013) sobre o setor aéreo mundial é que a ameaça de novos entrantes é **alta**, considerando o número expressivo de novas companhias aéreas que se estabelecerem no mercado nos últimos anos – mais de 1.300, com média de 30 companhias por ano. Todavia, mesmo com a baixa rentabilidade que o setor registra, houve um crescimento significativo de companhias que entraram no segmento, a despeito da conjuntura financeira recessiva.

É importante ressaltar que empresas provenientes de outros setores, que expandem seus serviços a mercados pouco explorados, também constituem ameaça comparável à de um novo entrante, com a diferença altamente relevante de não estarem sujeitos à barreiras de entrada, posto que já são empresas presentes no setor.

Para melhor compreender, segue um elenco das barreiras de entrada.

- **Economias de escala:** a demanda está ao lado da economia de escala, isto é, ela depende diretamente de fatores como reputação da marca, presença abrangente de distribuição e grandes redes de conexões.
- **Acesso a canais de distribuição:** atualmente, os novos entrantes utilizam-se dos canais *GDS* e da *Internet* como intermediadores de distribuição das

agências e dos sites agregadores, os quais, por sua vez, repassam as informações sobre voos aos consumidores finais. Até recentemente, os sistemas de reservas e as agências de viagens eram controlados pelos órgãos reguladores, mas a suspensão desse controle representou uma mudança significativa e positiva para os entrantes potenciais.

- **Desvantagens de custo independentes de escala:** em aeroportos congestionados e considerados estratégicos, o diferencial dos *slots* (horário de pouso e decolagem) é uma vantagem competitiva de que apresentam as empresas já em atuação. As empresas detentoras desses *slots* convivem de maneira consciente com a capacidade ociosa (GUIMARAES e SALGADO, 2003). Segundo a IATA (2013), entretanto, se a estrutura dos aeroportos não vier acompanhar o crescimento da demanda das viagens, os *hubs* ficaram de certa forma limitados para receber novos voos. Outra barreira à entrada decorre de aspectos regulatórios, visto que – por acordo de governos – certas rotas internacionais estão reservadas a algumas companhias aéreas. Com a desregulamentação, as demais companhias receberam benefícios, mas isso não deixa de constituir uma barreira aos novos entrantes.
  
- **Necessidade de Capital:** é vultoso o capital para adquirir novas aeronaves. Antes da recessão financeira, os investimentos externos provinham principalmente de investidores, bancos e dos próprios fabricantes de aeronaves. Entretanto, com o surgimento das empresas de *leasing*, reduziram-se as solicitações de empréstimo de capital, o que cria entraves aos novos entrantes para conseguirem financiamento em períodos de desaceleração.
  
- **Custo de Mudança:** os programas de fidelidade desempenham um papel fundamental apenas quando se utilizam em grupos específicos (*high end*), perdendo atratividade quando aplicado em outros grupos de menor aceitação.

- **Política Governamental:** o apoio às companhias aéreas nacionais era de extrema relevância no passado, mas essa influência deixou de fazer-se sentir. Em mercados emergentes, porém, a aprovação e incentivos dos governos é fator altamente relevante.

### 2.5.5 Força dos produtos/serviços substitutos

Diferentemente de outros mercados, não é um produto ou serviço novo que representa a ameaça mais séria para o setor, mais tão-somente a decisão intrínseca do cliente em não realizar a viagem. Assim, outro meio de locomoção não corresponde a uma ameaça ao transporte aéreo, visto que as viagens a lazer são substituídas por outras atividades, assim como as viagens a negócios podem ser postergadas ou sua frequência reduzida, até a substituição por outros meios de comunicação.

A força que os produtos substitutos vêm apresentando no setor é **média em crescimento**, dados os altos níveis de controle e segurança nos aeroportos, principalmente após os atentados terroristas nos Estados Unidos em 11 de setembro de 2001. Por outro lado, o aumento da eficiência e qualidade dos meios de comunicação - telefone, *internet* e videoconferência - aliado aos baixos custos de aquisição e uso tornou esses meios mais populares na sociedade. Outros meios de locomoção, como os trens de alta velocidade, são utilizados em viagens de curta distância e em conexões ponto a ponto, principalmente na Europa e no Japão, entretanto, é um meio de transporte que sofre alta pressão e interferência política, o que restringe sua expansão.

O transporte aéreo é o principal meio de locomoção quando o fator relevante na viagem é a velocidade, vantagem competitiva imbatível do transporte aéreo comparado com outros substitutos e com as novas tecnologias. Segundo a IATA (2013), a alta demanda do transporte aéreo ainda é consequência da resistência de boa parte dos consumidores a mudança, visto que têm à disposição, além das tecnologias, diversos outros meios de locomover-se.

Outro meio de locomoção, menos popular, são os jatos privados de programas de *time-share*, concorrentes igualmente fortes na operação de viagens a negócios e nas viagens programadas de primeira classe. A classe alta que demanda destinos de

baixa densidade demográfica constitui seu principal público-alvo. Esse consumidor tem especial apreço pela pontualidade e exclusividade nas conexões de curta distância.

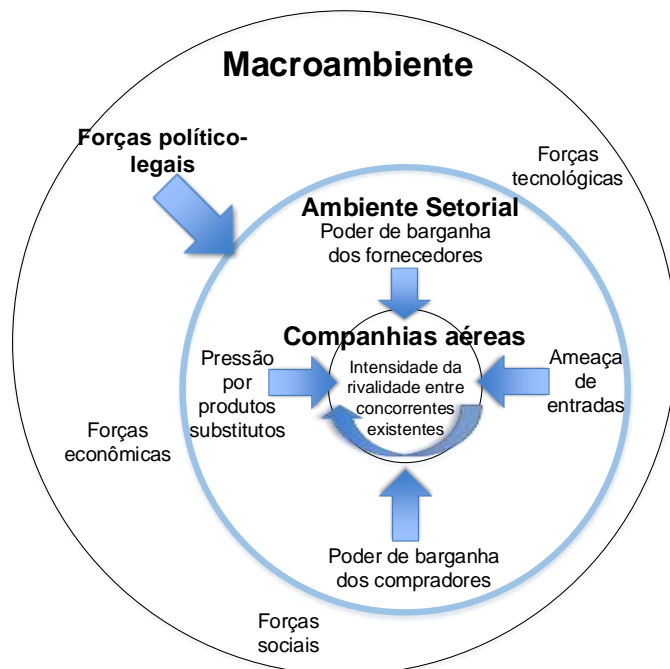
Segundo IATA (2013), a baixa rentabilidade do setor é impulsionada por essa nova estrutura e fortalece os atores citados nas “Forças Competitivas”, além da intervenção do governo, que, mesmo depois de reduzir a participação societária das companhias aéreas, ainda exerce forte influência no setor, impactando todos os atores.

## **2.6 A atuação do governo no setor de transporte aéreo mundial de passageiros**

O processo de desregulamentação do setor, segundo a IATA (2013), vem ocorrendo de forma parcial, o que acirra a competição entre as companhias aéreas. Ademais, agrava o cenário a ausência de liberdade das companhias aéreas para reagir às consequências da intensa rivalidade entre seus concorrentes.

Os objetivos e regras do processo de liberação impostos às companhias aéreas não são coerentes e se propõem a atender apenas a interesses individuais (fiscais, ambientais e econômicos), trabalhando não raro em sentidos opostos aos desejos do setor. Os políticos reagem aos interesses de curto prazo e de pequenos grupos, de praxe desdenhoso da política estratégica de longo prazo. O governo, embora reduzindo a propriedade no setor, ainda exerce grandes influências na rentabilidade das companhias aéreas, porque seu papel fica mais bem compreendido pelo modo como afeta cada uma das cinco forças. As diferentes políticas entre países podem distorcer seriamente a concorrência, como quando as políticas nacionais beneficiam companhias aéreas em mercados estrangeiros, conforme a figura 6, assunto que virá detalhado em seguida.

Figura 6 - Influência do governo no ambiente das companhias aéreas



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Porter (2013)

- **Fixação de preços a curto prazo:** é afetada pelas leis da concorrência que restringem ações coordenadas. A aprovação de novas leis que regem a falência permitiu às empresas continuarem operando no setor mesmo após o seu decreto, o que reduziu a saída das empresas e incentivou a concorrência de preços a custos marginais. As regras de segurança, também podem resultar na comoditização do produto caso não sejam aplicados igualmente em todas as companhias aéreas que competem em um mercado específico.

As escolhas de capacidade a médio prazo são afetadas pelas companhias aéreas de propriedade do governo em alguns mercados da Ásia e do Oriente Médio, contribuindo implícita ou explicitamente na capacidade de crescimento. Mesmo as companhias aéreas privadas, por vezes, enfrentam pressões políticas para manter destinos específicos sem fins lucrativos ou para mudar a localização de seus hubs. As leis ambientais também afetam as taxas de renovação das aeronaves. Escolhas a longo prazo de entrada / saída e de estruturas corporativas sofrem por restrições específicas das companhias aéreas sobre o investimento estrangeiro, limitando o potencial das atividades de M&A, e a reestruturação / consolidação do setor. O direito

de concorrência impossibilitou muitas fusões ou forçou as companhias aéreas a desistir dos slots em troca de isenções às regras de concorrência.

- **Poder de barganha dos fornecedores:** o governo reduz o poder dos fornecedores mediante subsídios e regimes de financiamento de exportação, caso tais incentivos não estejam disponíveis igualmente a todas as companhias aéreas, o que representará favorecimento e parcialidade. Além disso, a regulação do mercado de trabalho contribui para aumentar o poder de barganha dos colaboradores, elevando os custos e limitando a flexibilidade nos ajustes da capacidade e nas normas de trabalho. Por fim, a privatização das infraestruturas sem regulamentação que controlam o mercado privado e as políticas de preço agressivas exercem pressão no aumento dos custos das companhias aéreas.
- **Substitutos:** as políticas governamentais dificultam a inserção de novos modais de transporte, assim como os procedimentos de segurança rigorosos nos aeroportos.
- **Ameaça de novos entrantes:** as políticas governamentais limitam a entrada de algumas companhias no mercado, especialmente em conexões internacionais e em mercados domésticos, exceto dos EUA e da Europa Ocidental.
- **Poder de barganha dos consumidores:** qualquer legislação de defesa do consumidor fortalece o seu poder de negociação. Elas respondem por sustentar o cenário em que operam os sites das companhias aéreas e os sites agregadores operam, e influencia os custos das empresas pelos termos de ressarcimento de atrasos e extravios.

### 3 METODOLOGIA

Expõe-se nesta seção metodologia utilizada na execução da pesquisa e se descrevem detalhadamente os meios a que se recorreu, explicando métodos e técnicas empregadas na pesquisa em questão (CRESWELL, 2010).

As características deste trabalho o classificam como um estudo exploratório-descritivo, de natureza qualitativa. O objetivo do estudo exploratório é proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre a questão problema – a atratividade do setor no transporte aéreo de passageiros no Brasil – a fim de torna-la mais explícita ao campo de pesquisa científica e propor hipóteses a partir dos resultados colhidos.

O aspecto descritivo de natureza qualitativa tem por objetivo apresentar a características de um fenômeno ou então estabelecer uma relação entre as variáveis (Gil, 2007; TRIVIÑOS, 1987). Nesse sentido, o setor de transporte aéreo de passageiros vem demonstrando crescimento significativo de demanda, mas produzindo baixos retornos sobre os investimentos (IATA, 2013).

O delineamento para esta pesquisa será documental, vale dizer – como ensina Fonseca (2002) – que seguirá os mesmos caminhos das pesquisas bibliográficas, das quais nem sempre é possível distingui-la. A pesquisa documental recorre a fontes diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico. Mas com a grande vantagem de permitir ao pesquisador uma cobertura muito mais ampla do que lhe proporciona a pesquisa direta (GIL, 2007).

A utilização dos dados desta pesquisa será secundária, isto é, na definição de Barabba e Zaltman (1992), provêm de materiais já elaborados através de livros, artigos e periódicos, qualquer informação pública (impressa ou eletrônica), que contribua para o desenvolvimento do trabalho, além de informações obtidas por meio de jornais e revistas especializadas no setor e, especialmente, associações de classe que forneçam informações fidedignas, a exemplo do ICAO / IATA / ABEAR / ANAC, ou de acervos virtuais disponíveis na rede mundial de internet: tese, dissertações e periódicos acadêmicos ou técnicos de órgãos reguladores do governamental.

Essa fusão de metodologia de pesquisa pareceu ao autor o mais adequado e proveitoso aos objetivos do trabalho. Como a maioria das pesquisas já realizadas

discute o tema isoladamente, justifica-se que está se concentre nas conexões e descreva de que modo as influências os atores do setor que impactam diretamente nos resultados das companhias aéreas.

Esse estudo da atratividade setorial no transporte aéreo de passageiros no Brasil optou por utilizar o modelo empregado pela IATA (2013), ao analisar o mercado global, considerando as limitações e particularidades do cenário brasileiro, ressaltadas apenas a disponibilização das informações tidas como estratégicas pelas companhias aéreas.

### **3.1 Metodologia do estudo das “Forças Competitivas” no setor de transporte aéreo mundial de passageiros.**

Visando fornecer subsídios para o desenvolvimento da pesquisa, pretende a presente seção detalhar o estudo elaborado pela IATA (2013), no setor de transporte aéreo mundial, desdobrando em três fases, a saber:

A primeira fase foi identificar e estruturar a cadeia de valor do setor de transporte aéreo, com o intuito de discernir os atores que agregam valor à cadeia e, conseqüentemente, contribuem para ampliar o crescimento e desenvolvimento do setor.

Segundo Porter (2013), a cadeia de valor é composta por fornecedores de matérias e insumos críticos ao setor aéreo, seguidos pelas próprias companhias aéreas, mediante os canais de venda, responsáveis por centralizar grandes volumes de passagens aéreas até a chegada ao comprador final, conforme ilustrado na figura 7.



**Figura 7 - Composição da cadeia de valor no setor de transporte aéreo de passageiros**



Fonte: Elaborada pelo autor, adaptado de Porter (1990)

Por esse modelo de cadeia de valor, Porter (1990) estabeleceu que os fornecedores não só entregam produto/serviços, mas também são responsáveis por influenciar diretamente os resultados financeiros das companhias aéreas, como quando detêm alto poder de barganha junto ao grupo de compradores (companhias aéreas).

O próximo grupo na cadeia de valor – as próprias companhias aéreas – atuam como compradores de insumos, além de fornecer serviços e produtos ao grupo a seguir (canais de venda).

Os canais de venda desempenham um papel importante na demanda dos clientes consumidores finais e corporativos porque concentram informações que influenciam o poder de compra dos clientes finais, classe com poder determinante na decisão de compra, fortemente influenciada pelo fator preço.

Assim, nesta primeira fase, identificou-se a cadeia de valor do setor aéreo a fim de centralizar as atenções nos atores que contribuem diretamente para o desenvolvimento do setor aéreo.

A segunda fase da pesquisa – a identificação dos atores – seguindo o conceito da cadeia de valor, conforme o modelo das “Forças Competitivas”: clientes (canais e finais), fornecedores, concorrentes, novos entrantes e potenciais produtos substitutos, ilustrados na tabela 3.

**Tabela 3 - Composição da cadeia de valor do setor de transporte aéreo utilizando o modelo das Forças Competitivas**

5 forças competitivas	Subdivisão	Atores das 5 forças competitivas	Contribui com a cadeia de valor?	Aplicação das forças competitivas?
Clientes	Canais	Agências de viagens (consolidadoras)	Sim	Sim
		Sites agregadores	Sim	Sim
		Sistema de distribuição (GDS)	Sim	Sim
		Vendas diretas através dos sites de internet	Sim	Sim
	Finais	Consumidores finais individuais	Não	Não
		Viajantes a negócios <i>low end</i>	Não	Não
Viajantes a negócios <i>high end</i>		Não	Não	
Fornecedores		Fabricantes de fuselagem	Sim	Sim
		Fabricantes de motores de aeronaves	Sim	Sim
		Manutenções, reparo e revisão (MRO)	Sim	Sim
		Fontes de financiamento	Sim	Sim
		Combustível para avião (QAV)	Sim	Sim
		Fornecedores de mão de obra	Não	Não
		Serviços auxiliar de solo ( <i>catering</i> )	Sim	Sim
		Serviços de gestão de cliente	Sim	Sim
		Aeroportos	Sim	Sim
		Serviços impostos pelo governo	Sim	Sim
Concorrentes		Redes aéreas	Não	Não
		Companhias aéreas ponto a ponto	Não	Não
		Companhias aéreas especializadas	Não	Não
		Companhias aéreas de propriedade governamental	Não	Não
Novos entrantes		Novas empresas	Não	Não
		Potencias entrantes	Não	Não
Produtos substitutos		Outros meios de transporte	Não	Não
		Limite de intensidade de viagens	Não	Não
		Alternativas de viagens	Não	Não

Fonte: elaborada pelo autor, adaptado de Porter (2013)

O fornecimento de mão de obra, apesar de categorizado como “fornecedor”, foi relacionado ao grupo **que contribui indiretamente para a cadeia de valor**, já que

seus ganhos não são compartilhados diretamente com as companhias aéreas. Geralmente, compõe-se de profissionais com contratos regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), mas sob influência direta de acordos sindicais.

Para dimensionar o grau de intensidade dos que **“contribuem indiretamente para a cadeia de valor”** tomou-se por critério a conjuntura atual, de que fazem parte peculiaridades: políticas, econômicas, tecnológicas e sociais, além da tendência do setor, que conduz a uma análise mais subjetiva.

Porter (2013) argumenta que as ações do grupo que **“contribui diretamente para a cadeia de valor”** podem aumentar ou reduzir os lucros das companhias aéreas, cabendo-lhes criar elos de parceria de ganha-ganha, o que justifica plenamente a aplicação do modelo das “Forças Competitivas” no setor de transporte aéreo de passageiros.

Na teoria das “Forças Competitivas”, não é clara a metodologia para aplicar o conceito de forma padronizada a cada empresa ou setor. Segundo Porter (1986), a teoria apresenta uma base conceitual para a análise das forças competitivas, que transcende setores, tecnologia ou abordagens gerenciais específicas. Por não ser estática, demanda atualizações constantes, com novos cenários e interesses de pesquisa, dando liberdade aos pesquisadores de ‘contribuir’ para a teoria, quando necessário.

O modelo das “Forças Competitivas” não atua de forma individual em cada grupo: elas, em geral se relacionam entre si em diferentes graus de intensidade no processo, variando conforme cada campo de pesquisa, quem está desenvolvendo e quem será o objeto de estudo, razão por que não há possibilidade de padronizar.

Por ter-se revestido de carácter profissional, a pesquisa da IATA (2013) não detalhou as informações e metodologias de relevância acadêmica. Entretanto, o conhecimento da aérea somado a teoria permitiu compreender o conceito da teoria aplicada à pesquisa, pressupondo o modelo no setor, conforme a contribuição de cada ator na cadeia de valor, demonstrada na tabela 3. Dessa forma, aplicou-se ao grupo que contribui diretamente para a cadeia de valor o modelo das “Forças Competitivas”, no qual as companhias aéreas exercem o papel de cliente no modelo proposto.

Segundo Porter (2013), a ação coletiva dos atores que compõem a cadeia de valor contribui diretamente para os resultados das companhias aéreas, aumentando ou reduzindo sua lucratividade.

### **3.2 Instrumento da coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados para esta pesquisa foi o modelo utilizado no trabalho elaborado pela IATA (2013), conforme detalhado na seção 3.1, e atende a todos os requisitos de aplicação ao cenário brasileiro.

### **3.3 Procedimento para a coleta de dados da pesquisa**

A coleta de dados e as informações pertinentes a esta pesquisa foram extraídas de relatórios, pesquisas e informações divulgadas pelas associações de classe. A preferência por tais fontes explica-se pela confiabilidade dos dados e pela seriedade e imparcialidade dos órgãos que por eles responde.

Os dados serão organizados de forma a atender às necessidades da análise, tendo como foco principal o estudo da análise setorial, especificamente as “Forças Competitivas” no setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil, convergindo para explicar as influências externas nos resultados das empresas.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Esta seção apresenta os dados coletados da pesquisa, de acordo com os procedimentos metodológicos e o referencial teórico, visando responder à pergunta da pesquisa: **Quais são os fatores explicativos da atratividade setorial no transporte aéreo de passageiros no Brasil?**

Considerou-se para tanto o estudo elaborado pela IATA (2013), base para o desenvolvimento desta pesquisa. Utilizaram-se a teoria e as características da cadeia de valor, além de se identificar os atores que compõem essa estrutura e se aplicarem as forças competitivas no cenário brasileiro, conforme a seguir.

### **4.1 Identificação da cadeia de valor no setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil**

Segundo Porter (2013), a estrutura que compõe a cadeia de valor no setor de transporte aéreo de passageiros é semelhante em todos os grandes centros mundiais, variando as forças que são aplicadas a elas em cada região específica, como políticas, econômicas e governamentais, como também varia o comportamento das próprias companhias aéreas.

Com base nessa premissa, procedeu-se a uma análise da cadeia de valor no setor aéreo brasileiro, conforme a figura 7 tendo-se constatado que, no mercado brasileiro, vigora o se postula por universal. As próximas seções identificam os atores que compõem o setor e a contribuição de cada um, conforme a tabela 4.

## 4.2 Identificação dos atores que contribuem indiretamente para a cadeia de valor no setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil e dimensionamento do grau de intensidade das Forças Competitivas

Conforme detalhado na seção 3.1, se apresentarão aqui os atores que contribuem **indiretamente** para a cadeia de valor no setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil, conforme exposto na tabela 4. A análise do grau de intensidade das forças competitivas deste grupo será feita de forma subjetiva, considerando a conjuntura atual do setor, influenciado pelo macroambiente e composta de forças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais, além das tendências que abrangem o setor de forma global, como se verá a seguir.

**Tabela 4 - Composição dos atores que contribuem indiretamente para a cadeia de valor das companhias aéreas**

GRUPO DAS FORÇAS COMPETITIVAS	SUBDIVISÃO DAS FORÇAS COMPETITIVAS	ATORES QUE COMPÕEM AS FORÇAS COMPETITIVAS
<b>Clientes</b>	Final	Consumidor Final Individual Viajantes a negócios <i>low-end</i> Viajantes a negócios <i>high-end</i>
<b>Fornecedores</b>		Fornecedores de mão de obra
<b>Concorrentes</b>		Redes aéreas Companhias aéreas ponto a ponto Companhias aéreas especializadas Companhias aéreas de propriedade governamental
<b>Novos entrantes</b>		Novas empresas Potencias entrantes
<b>Produtos substitutos</b>		Outros meios de transporte Limite de intensidade de viagens Alternativas de viagens

Fonte: elaborada pelo autor, adaptado de Porter (2013)

## 4.2.1 Clientes

Segundo Porter (2013), devido a particularidades do setor de transporte aéreo de passageiros, além das forças de atuação individual de cada um desses atores, convencionou-se desmembrar o termo cliente em dois grupos: **clientes canais e clientes consumidores finais**.

**Os clientes canais** foram classificados no grupo que contribui para a cadeia de valor do setor e serão tratados na seção 4.3 deste trabalho. **Os clientes consumidores finais** são aqueles cujas ações não contribuem diretamente para a cadeia de valor do setor de transporte aéreo; suas ações costumam ser passivas ao setor, apesar de exercerem certa influência no contexto geral, o que se discutirá ao longo desta seção.

### 4.2.1.1 Clientes consumidores finais

São aqueles que realmente usufruem dos serviços ou produtos prestados pelas companhias aéreas. Classificam-se em três grupos, a saber: **clientes consumidores finais individuais, clientes viajantes a negócios (*low-end*) e clientes viajantes a negócios (*high-end*)**, conforme as características de cada ator, a seguir:

#### 4.2.1.1.1 Clientes consumidores finais individuais

São os que viajam principalmente no período de férias ou com propósito de visitar amigos ou familiares. O grupo compõe-se de viajantes a lazer, que por hábito compram as passagens aéreas em agências de viagens, embora já muitos recorram à *Internet*, aos próprios *sites* das companhias aéreas ou a *sites* agregadores para pesquisas de preços e destinos de viagens.

**No Brasil**, de acordo com informações fornecidas pela **Panrotas (2013)**, revista especializada no setor aéreo, os viajantes a lazer procuram o modal aéreo para visitar familiares e amigos, curtir o período das férias e dos feriados prolongados. É uma classe de perfil flexível quanto a data ou horário de viagem e preferência por companhias aéreas. Costuma ser sensível ao fator preço e em sua grande maioria, adquire as passagens por meio de agências de turismo, a par da CVC Viagens, uma

das maiores agências de turismo no Brasil, ou mesmo se vale das das agências de viagens *on-line*, também conhecidas por OTAs, como a decolar.com, um dos maiores sites de viagens da América Latina.

Em parceria com o Ibope Inteligência e a Confederação Nacional do Comércio (CNC), a revista *Viagem e Turismo* realizou uma pesquisa em 2011 no intuito de retratar o perfil do turista brasileiro. A pesquisa identificou e descreveu o perfil demográfico e sociocultural dos viajantes brasileiros, conforme segue:

- Os turistas brasileiros, em sua grande maioria, incluem-se nas classes sociais de maior poder aquisitivo, como a classe A – contribuindo com 48% dos turistas – e a classe B – com 47% - dado que indica grande centralização da classe econômica no setor;
- 62% dos turistas são casados e a metade desse percentual tem filhos;
- 41% entre as classes A e B viajam mais de três vezes ao ano, diferentemente das classes C, D e E, que viajam apenas uma vez ao ano, no período de férias de trabalho e/ou escolas;
- 35% declaram que o primeiro fator para a escolha de uma operadora de turismo é a confiabilidade das informações e a qualidade dos serviços prestados. O segundo fator é o quesito preço e a opções de parcelamento dos pacotes de viagens;
- Para a compra da passagem aérea, 48% dos turistas apontaram o preço como o item mais relevante, o que justifica a sensibilidade deste grupo;
- Sobre as fontes de informações, 34% dos viajantes recorrem aos *sites* e *blogs* e 13% às operadoras de turismo para a programar as férias, demonstrando que os meios eletrônicos estão entre os acessos principais às informações de viagens deste grupo.

Ao longo dos últimos anos, o perfil do turista brasileiro de lazer vem-se modificando em virtude do aumento do poder aquisitivo de outras classes sociais, consideradas a “nova classe média”. Dados do Serasa Experian e do Instituto Data



Popular (2014) apontam que eram 10,5 milhões os brasileiros em 2013 que ocuparam essa nova classe, cuja renda mensal varia de R\$ 320 a R\$ 1.120.

Outro fator desse aumento no setor são os números de viagens domésticas, que alcançou um recorde de 201,8 milhões somente em 2013, número que duplicou em 2014. Disso decorre que, nos primeiros seis meses de 2015, a demanda pelo serviço aéreo tenha crescido 3,8% em relação ao mesmo período do ano, segundo a Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR, 2015).

Vale ressaltar que a redução no preço das tarifas ajudou o setor a expandir-se, representando uma contribuição direta ao crescimento das viagens aéreas.

Dados da ANAC (2014) revelam que a tarifa média em trechos nacionais custa hoje cerca de R\$ 340, metade do preço de dez anos atrás, que era de R\$ 678. Portanto, no contexto atual da sociedade brasileira, a nova classe média representa a uma parcela significativa da economia, o que indica uma forte tendência de crescimento de gastos em serviços e lazer, gastos até então fora do alcance dessa classe social.

Em 2015, no entanto, uma sequência de fatores econômicos – inflação e alto grau de endividamento, entre eles – vem retirando o poder de compra da sociedade. Como o item “viagens de lazer” tende a ser encarado como uma regalia dispendiosa no cenário atual, vai sendo substituído por opções mais acessíveis ou adiando indefinidamente, com impacto direto nos resultados das companhias aéreas.

Depois da popularização da tecnologia, o acesso à informação imediata está em todo a parte e permite ao usuário obter em tempo real a disponibilidade de voos e preços das passagens aéreas. Assim, comparar preços entre companhias aéreas ou decidir substituir o avião por outro transporte se faz instantaneamente, ficando os consumidores com absoluta autonomia pela decisão de compra.

**As informações obtidas autorizam afirmar que o poder de barganha dos clientes consumidores finais individuais é alto pelas características intrínsecas desses atores, que vão além da racionalidade estatística.**

#### 4.2.1.1.2 Clientes viajantes a negócios *low-end*

São clientes que compram passagens aéreas por intermédio de agências de turismo, por adesão às políticas de viagens corporativas, ou que simplesmente as compram direto dos *sites* (agregadores ou das próprias companhias aéreas). No que concerne à questão preço, constitui um grupo relativamente sensível e flexível quanto ao tempo de programação da viagem, além de não corresponder de forma significativa aos programas de fidelização.

As características dos viajantes brasileiros a negócios em quase nada diferem das dos viajantes a negócios *low-end* ou *high-end*, discutidos por Porter (2013). Ambas as classes recorrem ao transporte aéreo para participar de feiras, eventos, congressos empresariais, palestras ou reuniões com datas preestabelecidas. Os passageiros costumam viajar sozinhos e estabelecem o prazo determinado.

A classe dos viajantes *low-end* é essencialmente composta por microempresários, empresários de médio porte, empreendedores, gerentes e supervisores das organizações. São, em geral, funcionários de nível hierárquico médio, fortemente influenciados pelo fator preço, vale dizer flexíveis em relação à horários e tarifas mais baratas. É comum eles próprios efetuarem o processo de escolha e compra das passagens aéreas através dos *sites* das companhias aéreas, agências corporativas ou *OTAs*.

**O poder de barganha desses clientes é considerado alto, porque é uma classe sensível ao fator preço e porque têm por hábito comprar as passagens com certa antecedência**, o que justifica maior negociação entre as companhias aéreas e/ou outros meios de locomoção. A facilidade tecnológica foi uma propulsora do processo de compra e pela rapidez e simplicidade de acesso e comparação de preços entre as companhias aéreas em tempo real através dos sites agregadores.

#### 4.2.1.1.3 Clientes viajantes a negócios *high-end*

São os que viajam com certa frequência e tendem a optar por conexões diretas. Diferentemente do perfil *low-end*, não é uma classe tão sensível ao fator preço, embora demonstrem preferências por determinadas empresas e seja adepta incondicionalmente dos programas de fidelização.

**No Brasil**, o grupo de viajantes a negócios *high-end* compreende-se especialmente diretores, executivos e presidentes de grandes organizações. Por viajar com bastante frequência sua principal preocupação não se prende ao quesito preço, mas ao tempo total de locomoção.

Geralmente, o processo de aquisição dessas passagens é feito por um assessor ou secretária, que priorizam as conexões diretas e em determinadas companhias aéreas. Desse modo, tornam-se fiéis às agências de viagens corporativas que proporcionam melhores conexões e voos, assim como os programas de fidelidade que concedem benefícios e descontos em lojas e restaurantes.

Segundo o Ministério do Turismo (2014), os traços distintivos dos viajantes a negócios brasileiros são:

- Ter, na sua maioria dos casos, alto nível de instrução;
- Gozar de alto poder aquisitivo, quase sempre da classe social A e B;
- Possui hábitos de consumo diferentes e superior ao das outras classes sociais;
- Permanecer em viagens em média por quatro dias;
- Ser geralmente o representante oficial das empresas e organizações;
- Ser exigentes e fazer questão de praticidade e qualidade nos atendimentos e serviços prestados

Pelas características apresentadas, trata-se de um grupo de “clientes exigentes”, que tendem a viajar com frequência, razão por que as agências procuram fidelizar essa classe e oferecer-lhe mais serviços de valor agregado.

De acordo com a pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (ABRACORP, 2015), o segmento de viagens corporativas apresentou um aumento de 14,5% em 2014, com movimentação, apesar no setor doméstico nacional, de mais de R\$ 6,5 bilhões, um acréscimo de 22% em comparação a 2013. As cidades que apresentaram maior demanda foram São Paulo e Rio de Janeiro, que, juntas, correspondem a quase metade das viagens (49%), fato que se justifica por representarem os maiores mercados financeiros do Brasil.

Outro fato que merece atenção são os dados divulgados em 2014 pela ICCA, associação internacional que representa o setor de convenções e congressos de negócios no Brasil, que apontam ter o segmento de eventos registrado em 10 anos registrou o aumento expressivo de 408%. Entre 2003 e 2013, o número total de eventos passou de 62 para 315, justificando a expansão do setor.

É inevitável concluir, portanto que o segmento de negócios no Brasil apresentou um crescimento notável nos últimos anos, consequência de um novo modelo econômico que preconiza a abertura de mercados, e de uma nova dinâmica de negócios em face da necessidade de acompanhar a globalização e a tendência mundial. Diante desse novo cenário, a classe composta por executivos, empresários e empreendedores precisou responder a necessidade de deslocar-se com rapidez e eficiência, ocasionando uma forte demanda pelo serviço aéreo.

**Portanto, é possível assegurar que os viajantes a negócios *high-end* detêm alto poder de barganha junto às companhias aéreas porque representam uma classe extremamente exigente em relação aos serviços e atendimentos prestados e porque dispõem de informação e de poder de decisão para escolher determinada companhia aérea.**

Priorizam companhias aéreas que oferecem determinados horários e rotas devido às viagens recorrentes, principalmente na ponte aérea São Paulo – Rio de Janeiro. Outro fator relevante a mencionar é o aumento da utilização de um modal de transporte substituto, o táxi aéreo, que atende à necessidade e à urgência que essa classe impõe.

#### **4.2.2 Fornecedores**

Fornecedor é toda e qualquer empresa que supre algum produto ou serviço para que outras empresas fabriquem ou vendam os produtos próprios. O serviço de mão de obra, apesar de caracterizado como “fornecedor de serviços”, gera ganhos que não podem ser compartilhados na cadeia de valor do setor, conforme exposto na seção 3.1 deste trabalho, o que exige detalhar as características deste fornecedor.

#### 4.2.2.1 Fornecedores de mão de obra

São equipes que dão suporte às companhias aéreas no que tange aos aspectos: equipe de suporte de solo, tripulação de cabine e pilotos das companhias aéreas. Os sindicatos dessas classes desempenham um papel forte e essencial no setor, estando cada grupo específico de profissionais representado por sindicatos correspondentes. No quesito salários, estão escalonados em diferentes níveis, proporcionais a cada posição ocupada no setor, distintos conforme a perspectiva de cada companhia aérea.

**No Brasil**, apenas duas classes fornecem os serviços de mão de obra ao setor aéreo: os aeroviários e os aeronautas, conforme detalhado a seguir:

- **Aeroviários:** são os profissionais que, não sendo aeronautas, exercem funções remuneradas nos serviços terrestres (equipes de solo) às empresas de transportes aéreos, conforme o decreto 1232 (art. 1), a seguir:

*Parágrafo único. É também considerado aeroviário o titular de licença e respectivo certificado válido de habilitação técnica expedida pela Diretoria de Aeronáutica Civil para prestação de serviços em terra, que exerça função efetivamente remunerada em aeroclubes, escolas de aviação civil, bem como o titular ou não de licença e certificado que preste serviço de natureza permanente na conservação, manutenção e despacho de aeronaves.*

Desse modo, consideram-se aeroviários os profissionais, relacionados a seguir:

- **Agente de serviço ao passageiro:** são os profissionais de linha de frente, que exercem suas funções nos aeroportos prestando serviços de *check-in*, embarque e desembarque de passageiros e atendimentos *VIPs*.
- **Emissor de passagens aéreas:** são profissionais de linha de frente, que exercem suas funções nas lojas de vendas de passagens das companhias aéreas ou nos balcões dos aeroportos, prestando serviços de emissão de passagens, informações, cálculo de tarifas, multas, excesso de bagagem.

- **Agente de carga aérea:** são profissionais de linha de frente, que exercem suas funções nas lojas ou terminais de carga aérea nos aeroportos, prestando serviços operacionais ou de atendimento a clientes.
  - **Agente *load control*:** são profissionais que exercem funções nas áreas operacionais dos aeroportos. Suas principais atividades são efetuar o balanceamento das aeronaves, distribuindo adequadamente o peso das cargas, dos materiais das companhias aéreas e da bagagem dos passageiros para que os voos não sofram inconvenientes, obedecendo aos limites de peso e segurança.
  - **Agente operacional de rampa:** são profissionais que exercem funções nas áreas operacionais dos aeroportos. Conhecem as técnicas de carregamento de carga (granel e paletizado), paletização e manuseio de *ULDs*. Coordenam as operações de carregamento e descarregamento das cargas, dos materiais das companhias e da bagagem dos passageiros.
- **Aeronautas:** é todo profissional habilitado pelo Ministério da Aeronáutica que exerce suas funções a bordo de uma aeronave em voo. No Brasil, a profissão dos aeronautas é regulamentada pela Lei 7183/84, de 1984, que designa o regime de trabalho, remuneração e concessões da classe. Designa essa mesma lei que o aeronauta no exercício de sua função a bordo da aeronave seja denominado tripulantes (art. 6).
- **Comandante:** é o piloto responsável pela operação e segurança da aeronave - exerce a autoridade que a legislação aeronáutica lhe atribui;
  - **Copiloto:** é o piloto que auxilia o Comandante nas operações da aeronave;

- **Mecânico de voo:** é o auxiliar do Comandante, encarregado da operação e controle de diversos sistemas, conforme as especificações dos manuais técnicos de cada aeronave;
- **Navegador:** é o auxiliar do Comandante, encarregado da navegação da aeronave quanto à rota e aos equipamentos que exigirem, a critério dos órgãos competentes do Ministério da Aeronáutica;
- **Radioperador de voo:** é o auxiliar do Comandante, encarregado dos serviços de radiocomunicação, nos casos previstos pelos órgãos competentes do Ministério da Aeronáutica;
- **Comissário:** é o auxiliar do Comandante, encarregado do cumprimento das normas relativas à segurança e atendimento aos passageiros a bordo. Responde ainda pela guarda de bagagem, documentos, valores e malas postais que lhe tenham sido confiados pelo Comandante.

Ambas as classes, **aeroviários e aeronautas**, são representados por sindicatos – sendo a primeira pelo Sindicato Nacional dos Aeroviários (SNA) e a segunda pelo Sindicato Nacional dos Aeronautas (SNA) – que exercem a função de defender os interesses e direitos coletivos dos profissionais em relação às leis trabalhistas, amargados pelo pragmatismo do modelo econômico neoliberal que o Brasil vivenciou nas últimas décadas, e que deixou sinais no mercado de trabalho e na classe de trabalhadores.

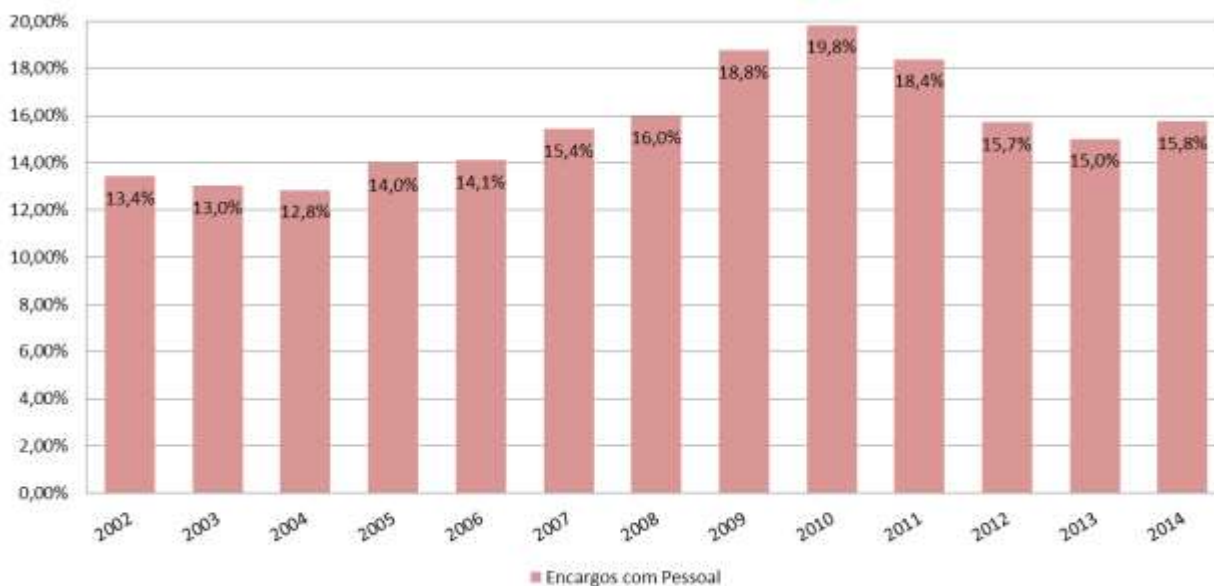
O papel do movimento sindical é fundamental para organizar as reivindicações e proteger as conquistas dos direitos trabalhistas de cada classe. Na sua circunscrição, os sindicatos dos aeroviários e dos aeronautas exercem um papel atuante perante o Estado e as companhias aéreas, e ao longo dos anos, conseguiram conquistar benefícios relevantes para a categoria.

Segundo a ABEAR (2015), não se alterou de 2013 a 2014, o número total de funcionários contratados pelas companhias aéreas, apesar do crescimento considerável do tráfego aéreo doméstico. Entretanto, os custos com encargos trabalhistas em 2014 corresponderam a 15,8% dos custos totais das companhias

aéreas, queda percentual pronunciada desde 2010, ano em que tais encargos atingiram 19,8% (conforme gráfico 2).

Os custos com funcionários, no entanto representaram em 2014 o segundo maior custo do setor, atrás somente dos custos com combustível, que perfizeram 38% dos custos totais das companhias aéreas.

**Gráfico 2 - Gastos com funcionários na composição dos custos das companhias aéreas brasileiras**



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado da ABEAR (2015)

Na atual conjuntura, os sindicatos das classes, consistem das perspectivas econômicas do setor, vêm lutando por garantir salários compatíveis ao cargo exercido pela categoria, aumento real dos salários mínimos, acordos e dissídios coletivos.

Num contexto mais amplo, reivindicam a redução do desemprego, condições de trabalho favoráveis, qualidade dos empregos gerados e oposição à terceirização de algumas aéreas, tendência que vem crescendo no setor de forma global, uma vez que as companhias aéreas buscam melhores resultados financeiros.

Sob essas perspectivas, os sindicatos são extremamente resolutivos para estas conquistas e para reivindicações de ações adotadas pelas instituições do Estado e do Executivo. Para alcançar aquilo a que se propõem, os sindicatos valem-se de seus principais instrumentos: paralisações gerais e mobilizações sociais. São ações coletivas que impactam não somente o setor, repercutem em toda a sociedade, muitas



vezes por envolver mão de obra especializada, que não pode ser substituída em curto prazo no mercado.

**Portanto, no cenário brasileiro, é possível afirmar que o poder de barganha exercido pelos fornecedores de mão de obra não só é alto como também está em ascensão**, devido aos interesses sindicais em constante procura dos objetivos individuais de cada classe, apesar da forte tendência de terceirização das atividades no setor.

### **4.2.3 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes**

Porter (2013), entende por concorrentes as empresas que atendem às mesmas necessidades dos mesmos consumidores (público-alvo), seja por meios de produtos ou serviços. Assim, identificaram-se as seguintes características distintas dos concorrentes das companhias aéreas: redes aéreas (*legacy airlines*), companhias aéreas ponto a ponto (*low cost*), companhias aéreas especializadas (cargas) e companhias aéreas de prioridade governamental.

Ao longo desta seção, serão apresentadas as características de cada uma das companhias aéreas, em atividades no cenário brasileiro. Entretanto, mesmo com as diferentes propostas no modelo de negócio, as companhias aéreas objetivam atender à mesma demanda de passageiros no Brasil, visto que, neste mercado, não existe diferenciação no serviço prestado por essas companhias.

Desse modo, serão examinadas as características de cada companhia aérea e ao término, se procederá à análise coletiva das Forças Competitivas pela necessidade de centralizar os dados.

#### **4.2.3.1 Redes aéreas**

São companhias aéreas conhecidas como *legacy airlines* (legado das companhias aéreas), porque operaram deste antes da desregulamentação. Elas conectam diversos destinos a partir de um ou mais *hubs* (principais centros de operações de uma companhia). São distintas no âmbito geográfico de suas operações

e se assemelham por operarem nas regiões principais do mercado em que estão localizadas.

Apresentam, em geral, características típicas na prestação de serviços de qualidade e na diversidade de opções das classes (primeira classe, a negócios e classe econômica) e também oferecem o transporte de cargas. As maiores redes aéreas utilizam os *feeder networks* (via periférica que conecta pequenas rotas à rede aérea), com o intuito de maximizar o serviço e a fluidez de seus principais *hubs*, oferecendo aos clientes a possibilidade de acessar companhias que operam voos de longa distância. JAL, LUFTHANSA E QANTAS Air Lines constituem exemplos clássicos desse tipo de empresa.

Vale ressaltar que a maioria dessas companhias aéreas integram algumas alianças empresariais responsáveis pelas grandes operações mundiais. Excluem-se as companhias aéreas novas que entram neste mercado em expansão; pois preconizam a liberdade como característica de modelo de competição.

**No Brasil**, a TAM é a única companhia aérea que pode considerar-se *legacy airlines*, por já estar em atividade no período anterior à desregulamentação. Entretanto, por operar utilizando *hubs*, para conectar diversos destinos e assim oferecer ampla diversidade de rotas a seus passageiros, a GOL também ocupará um lugar nesse grupo, justificada e detalhada no decorrer desta seção:

- **TAM LINHAS AÉREAS:** fundada pelo seu principal executivo, o comandante Rolim Amaro, em 1976. Entretanto, o crescimento da empresa iniciou-se a partir dos anos 80, utilizando os modelos de aeronaves Fokkers 27. Sua marca registrada, que a identificava inequivocamente no setor era estender um tapete vermelho à entrada dos passageiros e perfilar seus comandantes para os saudar à porta de embarque de cada voo.

A companhia adotou uma ação estratégica por diferenciação para satisfazer seus clientes, visto que a TAM precisava conquistar credibilidade no momento de expansão e, ao mesmo tempo, competia acirradamente com companhias já estabelecidas no mercado, como Varig, Vasp e Transbrasil. Assim, o conceito de estratégia da TAM optou pela excelência operacional,

aumentando o valor de seu serviço junto ao cliente, construindo e consolidando sua marca no cenário da aviação nacional.

Em 1993, com o forte crescimento no setor, a TAM iniciou o processo de aquisição de novas aeronaves para compor sua frota, e o fez com o modelo Fokker 100. Outro fator de diferenciação foi oferecer a seus passageiros o programa de milhas, particularmente bem-vindo junto ao público executivo. Além dessas ações, a TAM implementou diversos atos comerciais que a distinguiram entre os concorrentes, como salas *VIP* em aeroportos, serviço de bordo diferenciado, incluindo *snacks (lanches)* e *happy hour* (pequenas comemorações nas aeronaves durante os voos), atendimento cortês e eficiente de todos os colaboradores da empresa.

No entanto, no início de 2001, a TAM enfrentou fases adversas, como a morte do presidente e fundador, e o ingresso da concorrente GOL na aviação nacional, que introduziu o conceito *low cost, low fare*. Mesmo tendo o período sido muito desfavorável, a TAM posicionou sua marca no mercado e a diferenciou ainda mais em relação aos seus concorrentes.

Enquanto a GOL priorizava um serviço mais simples para atrair com tarifas baixas, a TAM seguia a caminho oposto: oferecia sempre “mais” a seus passageiros, que aceitavam pagar uma tarifa maior pela qualidade dos serviços diferenciados. Assim, a TAM cresceu 31% em relação ao ano anterior, em virtude da expansão de rotas e substituição de aeronaves, especialmente os modelos Airbus A320 e Airbus A330.

Apesar de a TAM liderar o mercado, foi a GOL a companhia aérea que mais cresceu nos últimos anos, conquistando uma fatia significativa da participação que a Varig vinha perdendo. Desse modo, depois de adquirir a VARIG, a GOL expandiu-se fortemente no setor, enquanto a TAM ia perdendo posição no mercado e em breve viu-se forçada a ter de readequar seu modelo de negócio e redirecioná-lo a um apelo mais popular.

Contata-se, entretanto, que, do redirecionamento estratégico até o cenário atual, a TAM vem tentando resgatar a missão e os valores de distinção e qualidade de serviços pelos quais se tornou conhecida e sobressaiu no

mercado. E assim que vem procurando garantir a posição da marca junto a seus clientes para alcançar retornos financeiros superiores aos dos concorrentes. Em 2014, a TAM efetuou um processo de fusão com a companhia aérea chilena LAN com o propósito de retomar esses diferenciais.

- **GOL TRANSPORTES AÉREOS:** surgida num período propício, a GOL soube aproveitar a conjuntura de falta de oferta que o setor da aviação vinha enfrentando, e os altos preços das passagens aéreas praticados pelas companhias aéreas atuantes. Segundo a pesquisa publicada em **O Brasil Pede Gol (2002)**, apenas 5% da população brasileira tinham acesso às viagens aéreas, naquele ano em razão do alto preço das tarifas.

Assim, a missão da GOL era atuar com uma filosofia diferenciada em relação à concorrência, oferecendo transporte aéreo a todos os brasileiros, cortando gastos considerados supérfluos para voos domésticos, mas oferecendo segurança e conforto a seus clientes. Tornou-se, desse modo, a primeira companhia aérea do Brasil a introduzir o modelo de negócio *low cost, low fare*.

A GOL iniciou suas operações, em janeiro de 2001, com a estratégia de companhia ponto a ponto, com os menores preços do mercado, o que conseguiu por reduzir os custos operacionais eliminando o bilhete impresso, empregar tecnologia para o *check-in* dos passageiros e oferecer serviço de bordo simplificado. Outro fator essencial à redução dos custos foi ter padronizado a frota de aeronaves: aviões Boeing 737-700 praticamente novos, econômicos em matéria de combustível, manutenção e substituição de peças.

Conseqüentemente, a GOL apresentou números expressivos em curto período de operação, alcançando no mês seguinte 113 mil passageiros pagos transportados e conquistando 5,5% do mercado brasileiro no primeiro semestre. Os números cresciam substancialmente e comprovam a escolha da estratégia certa. Em apenas seis meses de operação, atingiu lucros e rentabilidade positiva, conquistando 14% do mercado brasileiro e já passando a ameaçar, a então breve tempo, a TAM, principal companhia aérea, logrando estabilizar-se num setor particularmente competitivo.

Entretanto, tendo adquirido a VARIG, típica *legacy airlines*, a GOL foi forçada a reajustar sua estratégia de negócio a partir de então, caracterizada como rede aérea, passou a operar em uma grande quantidade de rotas de curtas e longas distâncias, usando grandes *hubs* para atender a quantidade de seus clientes.

Segundo a ABEAR (2015), a TAM respondeu, em 2014 por 38% da demanda no mercado doméstico, seguida pela GOL, com 36%. Juntas, essas empresas representam 74% do mercado doméstico, percentual que alcança 90% em alguns aeroportos de grande movimento, sinal inequívoco da concentração maciça dessas duas empresas no mercado nacional.

#### 4.2.3.2 Companhias aéreas ponto a ponto

São empresas que operam de um destino a outro sem paradas ou conexões e em rotas de curta distância. Integram um subgrupo conhecido como companhias *low-cost* (companhias de baixo custo), cujo principal enfoque é a competição pelo preço. Os serviços oferecidos, portanto, não têm diferenciação, limitando-se ao essencial: simplificação do serviço de bordo, oferta meramente da classe econômica, padronização de aeronaves, uso de aeroportos secundários e operação de voos diretos, uma vez que oferecer diferenciação equivale a provocar aumento de custos.

Estima-se que as companhias aéreas *low-cost* sejam responsáveis por 25% dos assentos disponíveis mundialmente e por 15% na média de assentos por quilômetro (ASKs), justificando assim o foco principal em mercados de curta e média distância. É forte, na Europa, a demanda por esse tipo de companhia, tanto nos voos domésticos como nos transfronteiriços, e o mesmo vale para os voos domésticos americanos.

**No Brasil**, convém ressaltar a GOL foi a primeira empresa aérea a implantar o modelo de gestão com preços mais acessíveis aos clientes, assumindo o protagonismo de democratizar o transporte aéreo no País (ABEAR, 2015). Cabe-lhe, portanto, o mérito de ter introduzido na aviação brasileira, um modelo de negócio que ia de encontro ao modo de operar das grandes concorrentes, TAM e VARIG,

reduzindo as tarifas e diminuindo os custos operacionais. A dinâmica do mercado, como relatado acima, levou, contudo, a GOL a reposicionar-se como rede aérea.

No cenário brasileiro atual, as companhias aéreas que se enquadram no perfil ponto a ponto são a AZUL e a AVIANCA, visto que grande parte dos voos que oferecem obedece a esse conceito de rotas de curta distância e de voos diretos, sem paradas e conexões.

- **AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS:** em operação desde dezembro de 2008, foi fundada pelo David Neeleman, responsável igualmente pela fundação da JetBlue, eleita a melhor companhia de voos domésticos nos Estados Unidos em 2001.

As ações estratégicas da AZUL são baseadas em voos domésticos sem escalas, com aeronaves pequenas, passagens aéreas acessíveis e opção por cidades não atendidas pelas concorrentes, com o principal intuito de ampliar a demanda do transporte aéreo no mercado brasileiro.

A empresa procura diferenciar-se no setor ao não competir diretamente com as companhias dominantes TAM e GOL, visto que suas aeronaves são menores e que toda a sua frota inicial se compõe de jatos EMBRAER 195. Suas ações estratégicas guardam semelhança com as da GOL no início das operações no BRASIL: uma empresa *low-cost*, oferecendo *check-in* pela *internet*, passagens aéreas mais baratas, serviços de bordo básicos, sem utilização de carrinhos, servindo poucos tipos de *snacks* (*salgados*) industrializados e operando em aeroportos menores ou não atendidos pelas grandes companhias. Entretanto, a empresa é atenta ao conforto, segurança e comodidade de seus passageiros.

Em junho de 2015, a AZUL adquiriu a TAP, uma *legacy airline* portuguesa, e anunciou um acordo com a companhia aérea norte-americana United Airlines, que comprará 5% do capital da empresa brasileira. Essas ações demonstram uma forte tendência de mudança na estratégia desta companhia aérea, fortemente propensa a tornar-se uma empresa aérea, nos mesmo moldes da GOL.

De acordo com a ABEAR (2015), a AZUL foi responsável, em janeiro de 2015, por 16,45% de participação no mercado doméstico, atendido a 105 destinos, com 864 decolagens diárias, totalizando 21 milhões de passageiros transportados. Segundo a ANAC, a AZUL foi a companhia aérea que se destacou por apresentar a melhor taxa de aproveitamento doméstico (RPK/ASK) em junho de 2015, tendo registrado 80,1%, um aumento de 0,9%, o que demonstra a expansão do setor.

- **AVIANCA BRASIL:** iniciou suas operações no Brasil como OceanAirlines Linhas Aéreas até 2004, atuando como taxi aéreo, em especial para executivos da indústria petrolífera de Macaé e de Campos de Goytacazes, no Estado do Rio de Janeiro. Em 2002, com a autorização da ANAC, a empresa começou a operar basicamente no transporte regional para, mais tarde, ampliar a sua malha para voos comerciais.

Em 2004 a OCEAN Airlines anunciou a aquisição da empresa colombiana AVIANCA e, logo em seguida, em 2008, foi considerada a quarta melhor companhia aérea, atrás apenas da TAM, GOL e VARIG, com uma taxa de ocupação nas aeronaves de 66%, operando somente em 20 aeroportos e atendendo 18 cidades. Em 2009, a empresa demonstrava resultado positivo e estável no mercado, considerada pela pesquisa da ANAC a melhor companhia aérea nos requisitos conforto, melhor serviço de bordo e espaço entre as poltronas.

Entretanto, no começo de 2009, a companhia começou a perder mercado devido ao crescimento da AZUL, WEBJET e TAM, além da fusão da GOL com a VARIG. Nesse mesmo ano, a companhia começou a operar com uma nova frota de aeronaves, o modelo Airbus, realocando as aeronaves Fokker 100 em rotas menores, até então atendidas somente pela companhia aérea AZUL.

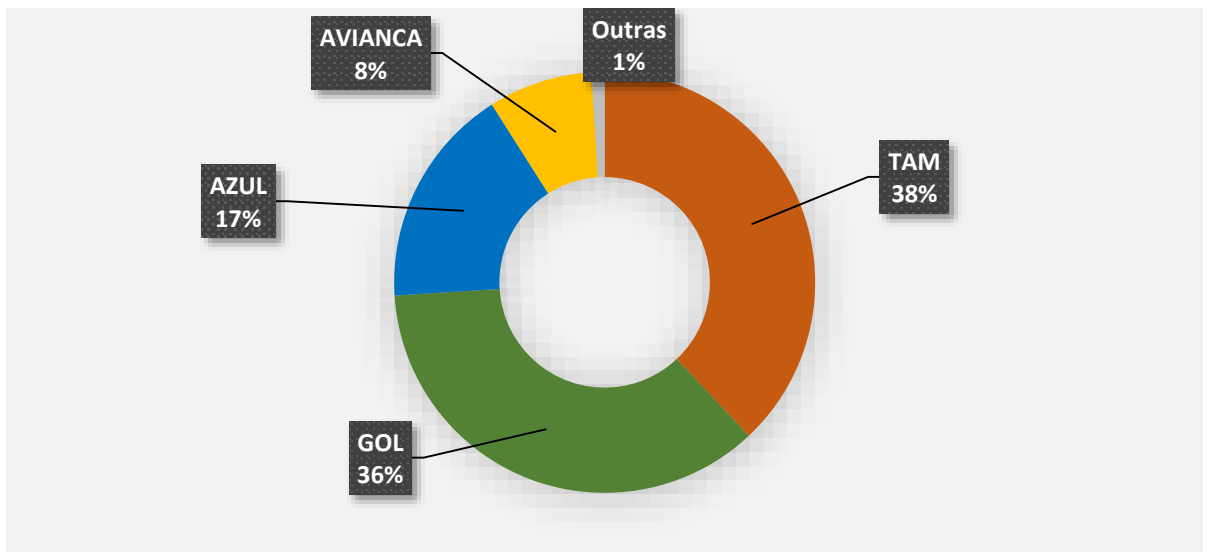
Atualmente, atende 25 cidades brasileiras e sua participação no mercado doméstico, em janeiro de 2015, representou 8,10%, conforme dados obtidos da ABEAR (2015).

Dentre as principais companhias aéreas brasileiras, a AZUL e a AVIANCA se assemelham pela estratégia de negócios, com o foco em rotas de curta

distância e ponto a ponto e serviços sem diferenciação, disputando a mesma parcela de mercado.

Segundo a ABEAR (2015), as quatro empresas, atuantes no setor de transporte aéreo de passageiro em 2014, foram responsáveis por 92% do mercado, conforme a composição do gráfico 3, o que revela a centralização das operações nessas companhias aéreas.

**Gráfico 3 - Composição de mercado das companhias aéreas no Brasil em 2014**



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado da ABEAR (2015)

Segundo Oliveira (2007), a competição entre as companhias aéreas nacionais, antes do período de desregulamentação era considerada estável em virtude das intervenções governamentais no setor. Passado esse período, teve início uma competição sofrida entre as companhias aéreas, concentrada em especial no fator preço e na disponibilidade de rotas, ao invés da diferenciação de produtos/serviços, o que justificaria a aumento dos preços cobrados no setor.

A ousadia estratégica da “guerra de preços” do setor apresenta características intrínsecas, que envolvem

- **Produtos perecíveis:** porque não é possível “estocar” os serviços prestados pelas companhias aéreas, o que leva os concorrentes a reduzir o preço das passagens;



- **Produto similar:** as quatro companhias aéreas oferecem produtos similares, não havendo motivos lógicos para cobrarem valores/preços diferentes, exceto em rotas e horários de exclusividade, nos quais o preço muda de acordo com a demanda;
- **Baixo custo marginal por passageiro adicional:** situação que leva a aumentar o número de passageiros por voo, visto que – sendo vendidas a baixo custo as passagens excedentes – cairá o custo unitário operacional de cada voo.

Como as características apresentadas pelos concorrentes apontam competição destrutiva entre as companhias aéreas brasileiras, **sendo possível considerar alto e intenso o seu nível de rivalidade.**

#### 4.2.3.3 Companhias aéreas especializadas

São companhias aéreas que operam somente no transporte de cargas de transportadoras ou integradores, ambos incumbidos de prestar serviços logísticos.

**No Brasil**, segundo Curiel (2001), considera-se carga aérea qualquer material transportado por meio de aeronaves. A demanda por esse modal é de produtos que requerem entregas rápidas ou que agregam alto valor para os compradores, o que justifica os custos elevados de seu frete. Para Alves (2001), são três as categorias em que se classificam esses produtos:

- **Malas postais:** são volumes classificados como correspondência, transportados e distribuídos por estações postais ou entregadores. Conforme a Lei 6.538, de junho 1.978, art. 7, são objetos de correspondência do serviço postal: carta, cartão-postal, impresso, cecograma e pequenas encomendas.
- **Encomendas expressas (courier):** trata-se de encomendas que exige entregas rápidas e serviços expressos, geralmente documentos, amostras ou pequenas encomendas.

- **Carga propriamente dita:** são remessas de grande volume e dimensões, cujo transporte a legislação permite utilizar.

De acordo com a ABEAR (2015), a logística de cargas de bens e serviços do modal aéreo é pouco utilizada apesar da grande representatividade desse meio de transporte do setor. Segundo dados, menos de 20% da capacidade em peso do transporte de cargas é aproveitada nas aeronaves comerciais, mas se estima crescimento de 58% até 2020 em relação aos números alcançados em 2012. Diferentemente do transporte aéreo de passageiros, cuja expectativa é duplicar a quantidade de passageiros transportados.

Atualmente, as principais companhias aéreas brasileiras que operam o transporte de cargas são: **TAM CARGO, GOLLOG, RIO LINHAS AÉREAS, ABSA CARGO AIRLINE, TOTAL CARGO, AZUL CARGO, AVIANCA**. Segundo o artigo publicado pela *Aero Magazine* em 2014, a carga de transporte no mercado doméstico em 2013 cresceu 3,8%, depois de ter sofrido redução de 4,6% em 2012.

A companhia aérea TAM, registrou uma participação de mercado de 41,3%, seguida pela GOL, com 24,4%, e pela ABSA com 18,4%. A AZUL, entretanto, foi digna de menção por ter alcançado 4% de carga transportada e a AVIANCA registrou o feito de ter atingido 4,5% de carga transportada. As rotas de Manaus – Guarulhos e Guarulhos Manaus – constituem as principais desse modal de transporte, com mais de 43,7 mil toneladas de cargas transportadas, de acordo com a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). O resultado expressivo explica-se pela zona franca instalada em Manaus, polo industrial que abriga em torno de 700 indústrias, obtendo uma contribuição determinante para o tamanho dessa demanda de transporte de cargas nesta região do País.

Conforme dados do ***Panorama 2014***, anual da ABEAR que divulga dados e análise da aviação brasileira, o mercado doméstico de transporte aéreo de cargas consiste num cenário de compreensão complexa, uma vez que é intensa a concorrência, não só com outros modais de transportes, mas também com os diversos subsegmentos dentro do transporte aéreo, conforme o tipo de carga a transportar.

As expectativas são de crescimento do modal aéreo nos próximos anos, seja pelas distâncias continentais entre os destinos, a quase inexistência da malha ferroviárias, as condições precárias das rodovias, os poucos investimentos para manter e melhorar a rede, além do risco constante de roubos pelo trajeto. Tudo isso torna o transporte de carga aéreo uma opção rápida e segura para os clientes.

**Os objetivos desta pesquisa não comportam analisar implicações do setor de transporte de carga sobre as forças competitivas no transporte de passageiros no Brasil, desta forma, não será mensurada sua força nos resultados finais.**

#### **4.2.3.4 Companhias aéreas de propriedade governamental**

Em âmbito global, ainda é consideravelmente o número de companhias aéreas sob o controle do Estado, mas com o processo de desregulamentação do setor aéreo, a situação vem se transformando, principalmente em mercados maduros. Diferente ao que ocorre nos mercados emergentes, onde o papel do governo é ainda de extrema importância.

**No Brasil**, a partir do Programa Federal de Desregulamentação, decretado pela lei 99.179, que estatizou a liberdade individual e a livre concorrência no setor aéreo, o governo brasileiro passou gradativamente a transferir o controle de rotas, tarifas e outras funções às empresas privadas, pondo fim à excessiva presença do Estado no mercado econômico.

O período de desregulamentação estimulou a entrada de novas companhias aéreas no mercado nacional, favorecendo a concorrência entre empresas regionais e nacionais e eliminando o controle de preços das passagens.

Esse novo cenário possibilitou à TAM explorar as rotas regionais, expandindo-as depois para as nacionais, em breve seguida pela GOL, com o conceito de negócio *low-cost, low-fare*. Por outro lado, deixaram a cena companhias tradicionais como a VASP, a Varig e a TRANSBRASIL, que cederam lugar às entrantes como AZUL e AVIANCA no mercado contemporâneo.

No cenário atual, as companhias aéreas brasileiras TAM, GOL, AZUL e AVIANCA representam 92% do mercado doméstico e são totalmente de propriedade privada, sem a mínima intervenção política ou governamental em suas estratégias, **ficando, por isso, excluída a aplicação das forças competitivas neste quesito.**

#### **4.2.4 Novos entrantes**

Designaram-se novos entrantes ou empresas que emergem no mercado operando no mesmo segmento de negócio, oferecendo uma ameaça às empresas já existentes, sendo assim tratadas por elas como um novo concorrente. Neste contexto, foram identificados os potenciais entrantes no setor de transporte aéreo e classificadas em dois segmentos, como: **novos entrantes** (que são empresas já atuantes no setor), **e os potenciais entrantes no mercado específico** (que são empresas que não atuam no setor, mas pretendem atuar).

Para os **novos entrantes**, Porter (1986), caracterizou que o grau de força que uma nova empresa terá que operar em um novo segmento, depende diretamente das barreiras que foram atribuídas pelas empresas já atuantes no setor. Desta forma, para conter esses novos entrantes no setor de transporte aéreo brasileiro foram listadas as seis principais barreiras, como: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e política governamental. Isto posto, será abordado cada barreira de entrada, conforme a figura 8.

Figura 8 - Barreiras de entradas impostas ao setor de transporte aéreo brasileiro



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Porter (2013)

- **Economia de escala**: trata-se de uma barreira de entrada significativa aos novos entrantes, pelo fato das empresas já atuantes no mercado exercerem pressão direta contra esses novos concorrentes, forçando-os a ingressarem em pequena escala e em determinados mercados irrelevantes no quesito financeiro.

**No Brasil**, as principais companhias aéreas TAM e GOL detêm as rotas mais lucrativas, como as pontes aéreas (São Paulo – Rio de Janeiro), que segundo a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), em 2013 foram 4 milhões de passageiros transportados somente neste trecho. Essas empresas também são detentoras dos *slots* dos principais aeroportos, como o de Congonhas e Guarulhos na cidade de São Paulo e Santos Dumont e Galeão no Rio de Janeiro, que juntos foram responsáveis por 359.876 decolagens em viagens domésticas em 2013 (INFRAERO, 2013). **Desta forma, essas duas companhias criam altas barreiras de entradas no setor**, sendo que as demais companhias aéreas são obrigadas a operarem em rotas menos

lucrativas, assim reduzindo seus ganhos e limitando sua expansão de mercado.

- **Diferenciação do produto:** o setor de transporte aéreo em âmbito mundial, apresenta quase ou nenhuma diferenciação do produto/serviço em virtude dos padrões de segurança e materiais utilizados nas aeronaves. A diferenciação neste setor é baseada exclusivamente nos serviços prestados aos clientes, para que haja um sentimento de identificação com a marca, com isso as companhias aéreas almejam que isso seja um fator primordial de diferenciação de mercado.

**No Brasil**, a companhia aérea brasileira TAM foi pioneira ao adotar serviços que agreguem valor ao cliente, como: serviço de bordo diferenciado, salas VIP em aeroportos, atendimento de pós-vendas. As demais companhias GOL, AZUL e AVIANCA priorizaram o fator preço, com o conceito de *low-cost* e conseqüentemente a diferenciação nos serviços prestados são de pouca relevância em suas estratégias. Entretanto, essas estratégias estão em constantes mudanças devido ao fato da diferenciação neste setor não ser algo sustentável a longo prazo, sendo de fácil replicação pelos concorrentes e deixando de ser uma vantagem competitiva. **Desta forma é possível afirmar que neste quesito a barreira de entrada aos novos entrantes é considerada baixa.**

- **Necessidade de capital:** a necessidade de capital para as companhias aéreas iniciarem suas operações é considerado alto, entretanto devido ao processo de aquisição dos principais meios de se gerar caixa (aeronaves), seja oriundo de uma operação que não requer altos investimentos iniciais, conforme tratado na seção 4.3.2.4. **Essa ação facilita o acesso dos novos entrantes no setor, assim é possível afirmar que as barreiras de entrada para os novos entrantes no setor aéreo são consideradas baixas.**
- **Custos de mudança:** o custo de mudança por parte dos passageiros é considerado baixo, visto que o serviço prestado pelas companhias aéreas é padronizado por questões de segurança e qualidade exigidos pelo setor.

Desta forma, o cliente tem o livre arbítrio por trocar ou escolher determinada companhia aérea.

Entretanto, no intuito de assegurar a fidelização de seus clientes, essas companhias aéreas oferecem programas de milhagem que proporcionam benefícios por meio de parcerias com lojas, hotéis e restaurantes, além da troca de milhas por passagens aéreas. Estes programas de relacionamento são efetivos principalmente aos clientes corporativos que utilizam com frequência este modal de transporte. Diferentemente dos clientes que viajam à lazer, no qual o fator predominante é o preço. **Desta forma é possível afirmar que neste quesito a barreira de mudança por parte dos passageiros para os novos entrantes seja considerado baixo.**

- **Acesso aos canais de distribuição:** neste setor, podemos considerar acesso à os canais de distribuição subdividido em duas formas: (I) acesso ao local de embarque e desembarque dos passageiros e, (II) acesso aos canais de vendas, que serão tratados a seguir:

**(I) Acesso ao local de embarque e desembarque:** nos aeroportos que possuem grandes rotas, como por exemplo, aeroporto de Congonhas, localizado na cidade de São Paulo, a locação dos *slots* (horários de pouso e decolagens), e o acesso as *gates* (portões de embarques), são praticamente inexistentes para os novos entrantes, impossibilitando as ações de novos concorrentes nestes aeroportos.

Atualmente, a companhia aérea TAM detém 47,10% e a GOL 45,32% dos *slots* de Congonhas, sendo responsáveis por 92,42% dos *slots* deste aeroporto, cabendo as demais companhias aéreas AZUL e AVIANCA a operarem em outras rotas limitando sua expansão e concorrência direta com as empresas detentora do duopólio. **Desta forma, as barreiras impostas por essas empresas são consideradas altas.**

**(II) Acesso aos canais de vendas:** devido ao advento tecnológico, as companhias aéreas têm apresentado formas inovadoras e eficientes para disponibilizar suas informações e vender seus serviços. Atualmente, são dois principais canais de distribuição utilizados no

mercado, formado pelos: Sistema de Distribuição Global (GDS) e os sites agregadores. Segundo a Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABRACORP), o GDS Sabre corresponde por 48% de utilização das agências de viagens seguido pelo Amadeus com 40%, para venda de viagens corporativas. Já os principais sites agregadores responsáveis pela demanda doméstica são: booking.com e decolar.com.

**Diante deste cenário, a barreira de entrada neste quesito, para os novos entrantes é baixa,** devido a acirrada concorrência que existe no setor, e pelo fato dos órgãos reguladores não exercerem influência no sistema de vendas de passagens aéreas, como ocorre no Brasil.

- **Política governamental:** na aviação brasileira existem regulamentos políticos que dificultam ou impedem a entrada de novas companhias aéreas no setor, como a limitação de 20% da participação de empresas estrangeiras na operação doméstica. Entretanto, o Governo Brasileiro já estuda a possibilidade de aprovar um projeto que eleva em 49% a participação de empresas estrangeiras em rotas domésticas, alegando ser uma tendência mundial. Segundo Franco, ex-ministro da Secretaria de Aviação Civil (SAC), a limitação não faz sentido no atual cenário empresarial, no qual a fatia de capital não é o único fator que define o controle das companhias aéreas e sim a participação em rotas específicas.

Ademais, o cenário mutável do setor aéreo mundial vivencia constantes evoluções e consolidações entre grandes grupos, e cabe à aviação brasileira acompanhar este movimento, afirma Elton Fernandes, especialista em transporte aéreo. Ressaltando que as principais companhias aéreas que dominam o setor já possuem alianças com empresas estrangeiras e apoiam este novo decreto.

Segundo a ANAC, em 2014, seis novas companhias aéreas solicitaram autorização para operar em voos comerciais. Entretanto, devido a morosidade, complexidade das operações e de infraestrutura aeroportuária, além das estratégias de cada empresa, o início das operações das companhias aéreas demora cerca de seis meses a um ano para a sua



concretização definitiva. **Demonstrando que neste quesito, as barreiras impostas pelas políticas governamentais são de média à baixo**, devido as mudanças propostas pelas autoridades.

#### **Potenciais entrantes no setor aéreo brasileiro:**

Conforme os dados históricos apresentados pela ANAC (2014), no setor de transporte aéreo brasileiro, no período compreendido entre 1990 a 2015 operaram 43 empresas, das quais, atualmente somente cinco companhias aéreas permanecem com operações ativas no território brasileiro: TAM, GOL, AZUL, AVIANCA, TRIP.

**Essa ação demonstra que o setor não impõe altas barreiras de entradas de novas companhias**, porém suas operações serão limitadas em virtude da complexidade estratégica e operacional. Desta forma, após o processo de desregulamentação no cenário brasileiro, a ação do governo não estabelece barreiras de entradas às novas empresas, e sim exerce fortes influências nos diversos aspectos do setor aéreo.

### **4.2.5 Produtos substitutos**

Para este estudo, foram considerados como produtos substitutos, todos os bens ou serviços que desempenham papéis similares ou parecidos aos já existentes no mercado. No setor do transporte aéreo de passageiros, os principais produtos substitutos identificados foram: **outros meios de transporte, limite de intensidade de viagens e alternativas de viagens**, como serão detalhados a seguir:

#### **4.2.5.1 Outros meios de transporte**

São veículos alternativos que são potenciais substitutos na locomoção de passageiros e/ou cargas, exemplos como: trens de alta velocidade, carros, navios, trens tradicionais e ônibus. São potenciais substitutos do transporte aéreo, caso o fator velocidade/tempo serem preponderante neste grupo.

**No Brasil**, segundo dados da ANAC (2013), considerando a locomoção superior a 75 km de distância, os modais mais utilizados no transporte de passageiros no país foram: 42% rodoviário e 58% aéreo. A participação do modal aéreo no mercado vem crescendo de forma expressiva ao longo dos últimos anos, sendo que em 2002 a composição de mercado era o inverso, o qual o modal rodoviário representava 69% e o aéreo 31%. Esta evolução demonstra a grande demanda pelos serviços aéreos, em virtude do aumento da renda disponível, à redução das tarifas e a expansão do crédito para os consumidores das classes sociais C e D, segundo relatório IPEA (2010).

Entretanto, o Brasil ainda é um país constituído quase que majoritariamente pelo transporte rodoviário através de suas extensas malhas viárias, além de apresentar um sistema ínfimo de transporte ferroviário e fluvial.

Essa extensão da malha rodoviária do país é reflexo da época das democracias desenvolvimentistas, iniciada na década de 30, pelos presidentes Getúlio Vargas e seguido por Juscelino Kubitschek. Essa ideologia no qual o automóvel simbolizava a modernidade e o avanço no transporte nacional, o que resultou em longas construções de estradas e rodovias, essa ação no passado, transcende gerações até os dias atuais e as rodovias ainda constituem como uma das principais vias de transporte de cargas, entretanto, reduzindo o número de passageiros no país, segundo a Agência de Transportes Terrestres (ANTT; 2014). No cenário contemporâneo, cerca de 30% da malha viária brasileira encontram-se em condições precárias por falta de investimentos e manutenções, contribuindo para o crescimento da demanda do modal aéreo.

Referente ao sistema de transporte ferroviário brasileiro, atualmente a malha é insignificante e obsoleta. O transporte de passageiros deste modal é quase que inexistente, operando somente em metrópoles, em operações internas de curtas distâncias que conectam bairros e municípios vizinhos. Cita-se como exemplo, a Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM), na grande São Paulo que possui uma frota de 135 trens e em 2014 realizou 2.781 viagens por dia, transportando 832,9 milhões de passageiros, um aumento de 4,7% em relação ao ano anterior (CPTM, 2014).

Para o crescimento da rede física e expansão dos serviços, estão sendo realizados estudos para implantação de linhas ferroviárias regionais que conectarão as cidades de São Paulo, Jundiaí, Campinas, Sorocaba e Santos, em regime de concessão que depende da análise da Manifestação de Interesse Privado (MIP) para a devida implantação e operação, porém permanecem como “projetos”.

Em relação ao transporte ferroviário de cargas, subsiste em grande parte pela locomoção de minérios, adubos, calcário, carvão mineral, ou seja, produtos de pouco valor agregado. De acordo com o relatório produzido em 2014, pela Associação Nacional de Transportadores Ferroviários (ANTF), houve um crescimento de 2,63% na movimentação de cargas pelas ferrovias, de 2013 para 2014. Sendo o transporte de Minérios de Ferro e Carvão Mineral, um dos itens que apresentou um crescimento de 1,93% em relação ao ano anterior. Esta expansão é resultado dos investimentos por parte da iniciativa privada que aplicou R\$ 6,7 bilhões de recursos para obras de ampliação e expansão nas malhas ferroviárias, somente em 2014, crescimento de 21,4% comparado a 2013.

Apesar do constante discurso sobre a implantação do modal de trem de alta velocidade (TAV), entre as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, estima-se que o projeto terá investimentos de R\$ 35,6 bilhões e sua inauguração terá a data limite para 2020. O órgão responsável desde o processo de licitação até a concessão à iniciativa privada é a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). O intuito deste projeto é reduzir a pressão exercida pelo crescente deslocamento de passageiros nas rodovias e aeroportos que compõem o eixo destas cidades, além de ser um novo marco tecnológico ao oferecer um sistema de transporte de passageiros com qualidade, conforto e segurança e rapidez (ANTT, 2014).

Outro sistema de transporte presente no Brasil, é o hidroviário que se divide pela modalidade fluvial (rios) e marítima (mares). O transporte marítimo é de extrema importância no comércio exterior, pelo fato de impulsionar o desenvolvimento do país ao importar e exportar mercadorias, estimular a reprodução do capital além de contribuir de forma positiva ao processo de internacionalização da economia. No Brasil, o transporte marítimo é centralizado principalmente nos portos do Sul e Sudeste, onde há grandes fluxos internacionais de cargas, que correspondem a 75%

do transporte ao comércio exterior, entretanto pouco utilizado para o transporte de passageiros.

A modalidade fluvial apresenta pouca participação no transporte de passageiros e mercadorias. Isto ocorre devido a alguns fatores: as hidrovias brasileiras são muito periféricas, não estão localizadas nos principais centros produtores e consumidores. Ademais, vários rios brasileiros são de difícil navegação, pois são rios de planalto que apresentam acentuados desníveis entre a nascente e a foz, como os rios Tietê, Paraná, Tocantins e Araguaia; ou são rios de planície, aqueles que apresentam saltos, cachoeiras ou cataratas em seu curso, exemplos como os rios Amazonas, São Francisco e Paraguai. Inviabilizando a utilização deste modal na vastidão do território brasileiro.

**No Brasil, face às peculiaridades de cada modal de transporte, no cenário atual a força de um modal substituto ao aéreo é baixo**, visto que o fator *tempo – distância* é o diferencial para a escolha deste meio de transporte. Diferentemente de outros países, como Japão, e alguns localizados na Europa, o trem de alta velocidade oferece também esta vantagem, sendo considerado uma alternativa ou mesmo substituto do modal aéreo em destinos ponto-a-ponto. Diante desta conjuntura, a demanda pelo transporte aéreo vem crescendo consideravelmente ao longo das últimas décadas, devido a diversas variáveis que contribuem a este resultado positivo.

#### **4.2.5.2 Limite de intensidade de viagens**

São variáveis que minimizam a frequência das viagens, como: a escolha de destinos turísticos próximos ou decisão por não viajar, substituição da viagem por outro meio de comunicação e utilização de fontes e recursos das proximidades, além de gerenciamento eficiente da cadeia de suprimento.

**No cenário brasileiro** em 2015, um dos principais motivos pelos impactos nos negócios e na sociedade foi a crise econômica que elevou a inflação a ritmo acelerado. Conseqüentemente, a cadeia produtiva nacional é afetada de forma direta, ocasionando reajustes nos preços de produtos e serviços básicos, no aumento de

impostos e tarifas, resultando em desempregos em alta escala, além da redução do poder aquisitivo da classe média.

Desta forma, o item viagem torna-se algo dispendioso neste período de recessão, considerado essencial somente em ocasiões necessárias e importantes, podendo ser substituída por outros meios. Isto posto, no âmbito profissional há a diminuição da frequência de viagens aéreas que são substituídas por outros meios de comunicação como vídeo conferência, dispositivos móveis ou pela substituição por outro modal de transporte como o rodoviário ou veículo próprio.

No que se refere às viagens em período de lazer, a recessão econômica exerce uma influência significativa na decisão dos brasileiros. Segundo a pesquisa realizada em 2015 pela empresa MeSeems, especializada em inteligência de mercado, 49% dos brasileiros diminuíram as viagens a lazer, diante desta nova realidade, a mudança de hábitos é inevitável, e a aviação sofre as consequências diretas com a desaceleração do setor. Assim, os viajantes à lazer tem encontrado outras maneiras para substituir as viagens como forma de entretenimento, como visitar lugares turísticos da própria cidade, viajar para cidades vizinhas com o veículo próprio.

**Desta forma, as forças impostas na sociedade que minimizam a frequência de viagens são consideradas altas e instáveis**, pois a sociedade é vulnerável aos impactos econômicos e à instabilidade global, impactando diretamente a todos os setores da economia, entre eles, o aéreo que de certo modo é intrínseco na opção de cada passageiro.

#### **4.2.5.3 Alternativas de viagens**

Consistem em outros meios de comunicação que substituem a viagem, como por exemplo as videoconferências; os *e-mails* e telefonia.

**No Brasil**, diferentemente de outras culturas, o brasileiro tem uma forma acolhedora e calorosa ao se relacionar com seus pares, seja no âmbito pessoal ou profissional. Desta forma, o contato pessoal é de extrema importância nos negócios para estabelecer um certo grau de confiança e credibilidade. Segundo Costa (2006), *isso ocorre porque a relação pessoal está intimamente ligada à relação profissional.*

*O foco está na pessoa com quem se está negociando e não propriamente na organização.*

Os brasileiros tendem a cultivar relações comerciais em nível pessoal, assim, nas negociações empresariais, a videoconferência é utilizada no intuito de ajudar a aumentar a confiança e o entrosamento com a contraparte, e não meramente como uma ferramenta efetiva para a concretização dos negócios. Visto que além da fusão entre a formalidade e a informalidade no processo negocial, os brasileiros são emotivos e manifestam rejeição em processos “frios” ou excessivamente objetivos. Entretanto, com a evolução da tecnologia e o avanço da globalização, existe uma forte tendência pela utilização de meios alternativos como a videoconferência, chamadas de voz e os dispositivos móveis, porém o contato e a presença física em reuniões, ainda prevalecem nas negociações brasileiras.

Com base nesta premissa, a Polycom, empresa global de comunicações unificadas e colaboração (UC&C) realizou uma pesquisa mundial em 2013, no qual constatou que a videoconferência está se tornando uma das principais ferramentas para tomadas de decisões empresariais, pois é responsável por aumentar a produtividade entre as equipes de diferentes destinos, além de quebrar a barreira da distância.

Nesta pesquisa constataram-se que os métodos mais utilizados e preferidos no que tange às comunicações, em empresas de todo mundo foram: chamadas de audioconferência 64%, *e-mail* 89% e videoconferência 47%. Entretanto, para 2016 espera-se que a videoconferência se torne a ferramenta predileta no mundo empresarial contemporâneo, destacando-se com 52% de preferência, seguida pelo *e-mail* 51% e por último as chamadas de audioconferência 37%. A mudança deste cenário é devido a três principais vantagens da videoconferência como: melhor comunicação entre colaboradores 54%, maior clareza dos tópicos em discussão 45% e reuniões mais eficientes 44%.

No cenário brasileiro para 2016, a pesquisa aponta os métodos de comunicação preferidos: videoconferência 68%, *e-mail* 38%, audioconferência 33%, demonstrando uma mudança comportamental nas negociações em virtude da globalização, demanda por decisões rápidas e custos reduzidos neste período de recessão.

Conclui-se que, o principal substituto do transporte aéreo, como alternativa de viagens não corresponde a um outro meio de transporte ou de comunicação, mas sim pela decisão intrínseca em optar por não viajar, visto que as viagens à lazer podem ser substituídas por outras formas de entretenimento e as viagens à negócios podem ser reduzidas em suas frequências ou até mesmo sobrepostas às ferramentas de comunicação, mencionados anteriormente.

**No cenário brasileiro, vale ressaltar que a força imposta pela alternativa de não viajar é média**, face a mudança no comportamento da cultura brasileira, além de ser uma ação morosa comparada ao comportamento de outras culturas que muitas vezes estão à frente da novidade e tecnologia atual.

### 4.3 Identificação dos tores que contribuem diretamente para a cadeia de valor do setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil e aplicação das Forças Competitivas

Esta seção, dedicasse a descreve a composição dos atores que contribuem de forma direta para a cadeia de valor do setor de transporte aéreo brasileiro, conforme proposto na tabela 4. Para mensurar o grau de intensidade de cada ator será aplicado a teoria das forças competitivas, conforme proposto na seção 3.1.

**Tabela 5 - Composição dos atores que contribuem diretamente para a cadeia de valor das companhias aéreas**

<b>Grupo das Forças Competitivas</b>	<b>Subdivisão das forças competitivas</b>	<b>Atores que compõem as Forças Competitivas</b>
<b>Clientes</b>	<b>Canais</b>	Agências de viagens (consolidadoras)
		Sites agregadores
		Sistema de distribuição (GDS)
		Vendas diretas através dos sites de internet
<b>Fornecedores</b>		Fabricantes de fuselagem
		Fabricantes de motores de aeronaves
		Manutenções, reparo e revisão (MRO)
		Fontes de financiamento
		Combustível para avião (QAV)
		Serviços auxiliar de solo (catering)
		Serviços de gestão de cliente
		Aeroportos
Serviços impostos pelo governo		

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Porter (2013)

#### 4.3.1 Clientes

Conforme citado na seção 4.2.1, o termo cliente foi desmembrado em dois grupos a saber: os clientes canais e os clientes consumidores finais, sendo que este último foi tratado na seção 4.2.1.1. Para esta seção serão considerados somente os

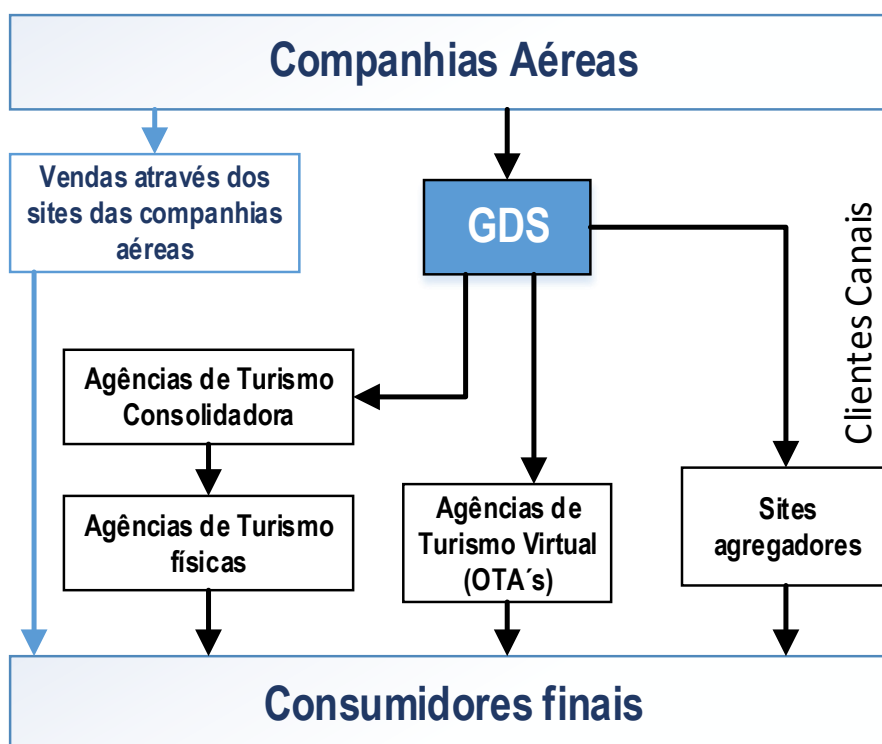


clientes canais, devido a ação direta destes atores na cadeia de valor, e consequentemente, nos resultados das companhias aéreas.

#### 4.3.1.1 Clientes canais

São considerados como os intermediários no qual os produtos e/ou serviços serão conduzidos até o ato da compra pelos consumidores finais, figura 9. No setor de transporte aéreo, um dos meios de comercialização essenciais para o setor são: **as agências de viagens, os sites agregadores, os sistemas de distribuição (GDS) e as vendas diretas através dos sites de *internet***, que serão tratados a seguir:

Figura 9 - Composição dos clientes canais no setor de transporte aéreo de passageiros



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Palauro (2015)

##### 4.3.1.1.1 Agências de viagens

Tratam-se de um canal tradicional de vendas que desempenham papéis importantes de intermediação entre os provedores e os consumidores de serviços,

geralmente são desenvolvidos através das agências de viagens físicas, entretanto com tendências de mudanças, devido a inserção de novas tecnologias no setor.

**No Brasil**, segundo o Ministério do Turismo (2014), as agências de viagens desempenham um importante papel de intermediação tradicional, especialmente nas vendas de passagens aéreas, mantendo como sua principal fonte de receita o comissionamento recebido dos provedores de serviço.

Para Tomelin (2001), as agências de viagens podem ser classificadas em seis grupos, conforme detalhes a seguir: agências de turismo detalhistas, agências de turismo maioristas, agências operadoras, agências de turismo receptivas, agências de turismo consolidadoras, agências de turismo e turismo escola. As características individuais de cada agência serão detalhadas na tabela 6.

**Tabela 6 - Principais características das agências de turismo no Brasil**

<b>Denominação</b>	<b>Especificação no Mercado nacional</b>	<b>Características</b>
Agências de turismo detalhistas	Agências de turismo ou agências varejistas	Geralmente “não elaboram seus próprios produtos”, mas principalmente comercializam “viagens com roteiros preestabelecidos” (pacotes), organizados por agências maioristas ou operadoras de turismo, e podem ou não oferecer serviços de receptivo. Mas agências detalhistas podem montar “pacotes” customizados para clientes específicos, incluindo todos os tipos de serviços turísticos. Algumas optam por trabalhar com segmentos de mercado específicos (ex: agências de intercâmbio), além de atender o público em geral.
Agências de turismo maioristas	Agências atacadistas	Elaboram programas de viagens (pacotes), “que são repassados às agências detalhistas para a venda ao consumidor final”; não operam seus próprios programas e geralmente não vendem diretamente ao público.
Agências operadoras	Operadoras	Elaboram e operam seus próprios programas de viagens (pacotes) “com seus próprios equipamentos ou subcontratação de operadores terrestres locais”, e podem vender seus produtos às agências detalhistas e ao público em geral através de seus escritórios locais. No Brasil, as maioristas e as operadoras de turismo geralmente se confundem.

Agências de turismo receptivas	Receptivas	Prestam serviços para as operadoras de turismo e as demais agências de viagens por meio do oferecimento ao turista de uma gama variada de serviços”, como translados (transfers) entre aeroporto e hotel (e vice-versa) e passeios pela cidade (city tours e sightseeing); assessoram o turista enquanto estiver no destino da viagem; e elaboram e vendem ao turista passeios e programas locais, cobrados à parte do pacote turístico.
Agências de turismo consolidadoras	Denominação comum no mercado informal	Consolidam serviços junto às transportadoras aéreas “repassando bilhetes às agências que não possuem credenciais para este fim”.
Agências de turismo e turismo escola	Empresas-laboratório de instituições educacionais de cursos superiores de turismo	Desenvolvem ações didático pedagógicas e operacionais a fim de atender às necessidades de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais do egresso como agente de viagens.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Tomelin (2001)

Com base nas características apresentadas, o modelo de agência de turismo que atende as necessidades para esta pesquisa foi das **agências de turismo consolidadoras**. Segunda a Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), as agências consolidadoras trabalham com o modelo de negócio denominado de ocupação negociada, conhecido também como fretamento ou bloqueio de serviços nos três principais segmentos de serviços de turismo, como: passagens aéreas, meios de hospedagem e locação de veículos.

Entretendo, no mercado brasileiro a maioria das agências consolidadoras trabalham com ênfase nos serviços de venda de passagens aéreas, devido as características deste mercado. Desta forma, essas agências consolidadoras, promovem as negociações diretas com os fornecedores dos serviços (companhias aéreas), através de bloqueios de grandes quantidades de passagens, que em seguida são revendidas em quantidades menores, ou até mesmo individualmente, para outras agências operadoras ou para as diversas agências de viagens.

Segundo dados divulgados pela revista especializada em turismo no Brasil, Panrotas (2014), as principais agências consolidadoras no país são:

- **Flytour Distribuidora e Consolidadora;**
- **Gap Net Viagens Turismo;**
- **Esferatur Consolidação;**

- **RexturAdvance Consolidadora;**
- **Ancoradouro Consolidadora;**
- **HighLight Consolidadora;**
- **ITS Turismo Consolidadora;**
- **SkyTeam Consolidadora.**

As agências de turismo decolar.com e B2W digital (submarino viagens), apesar de obterem grandes participações na consolidação de passagens aéreas, foram classificadas como Agências de Turismo Virtual (OTA's), devido ao modelo de negócio proposto, que serão tratados no decorrer desta pesquisa.

**Aplicando o modelo das forças competitivas a este grupo é possível afirmar que o poder de barganha das agências de viagens consolidadoras é considerado alto, devido aos fatores:**

- As agências consolidadoras desempenham um papel importante na aquisição de grandes volumes de passagens aéreas, principalmente para as vendas corporativas, e isso lhe dão grandes forças nas negociações com as provedoras dos serviços (companhias aéreas).
- Devido aos custos fixos elevados que existem no setor aéreo, somado ao baixo custo marginal para a inclusão de novos passageiros, as companhias aéreas são obrigadas a reduzirem os valores cobrados nas vendas de passagens, justificando assim o ganho de escala nas aeronaves e forçando as vendas em grandes volumes para essas agências consolidadoras;
- Os produtos adquiridos pelas as agências consolidadoras (passagens aéreas), são padronizados e não há diferenciação do serviço prestado pelas companhias aéreas. Fato este que se justifica, pela necessidade de segurança e qualidade que o setor impõe. Esta padronização no setor, oferece força para as agências nas negociações com as companhias aéreas, pois a remunerações delas são feitas através do comissionamento sobre as vendas das passagens, desta forma elas podem direcionar suas vendas para as companhias aéreas que oferecem melhores negociações;

- No mercado brasileiro, não existem custos de mudanças significativos, caso os consumidores finais decidam em adquirir passagens de outras companhias aéreas, pois a legislação brasileira, permite aos consumidores alterar ou cancelar as passagens adquiridas antes dos voos. Outro fator de que reduz o custo de mudança no setor é a igualdade no nível de serviço prestado por todas as companhias aéreas nacionais;
- Com base na atual conjuntura econômica nacional, no qual os consumidores finais estão mais sensíveis ao fator preço, a busca por passagens aéreas mais baratas ou até mesmo a substituição por outras opções de transporte, ocasionam lucros reduzidos para das agências de viagens, o que força a renegociação com as companhias aéreas, devido ao comissionamento de vendas de passagem serem uma das suas principais fontes de receitas dessas agências.
- Com o advento tecnológico e a expansão dos meios eletrônicos, fizeram com que os consumidores obtivessem a total informação sobre as disponibilidades e preços de passagens aéreas. Desta forma, a comparação de preço é feita de forma instantânea e o comprador possui a autonomia na decisão de compra, o que força a redução dos preços das passagens aéreas.

#### **4.3.1.1.2 Sites agregadores e sistema de distribuição global (GDS)**

Para os grupos (*sites* agregadores e o sistema de distribuição global – GDS), a análise das forças competitivas serão feitas de forma coletiva, devido a inter-relação que existem entre eles. Neste primeiro momento serão apresentadas as características de cada ator e ao término das duas seções serão aplicados a análise das forças competitivas no cenário brasileiro.

##### **4.3.1.1.2.1 Sites agregadores**

São empresas que atuam exclusivamente pela *internet*, no qual sua principal especialidade é a facilidade de comparação de preços em tempo real, garantindo a

transparência no processo de venda. Uma de suas principais características é disponibilizar informações aos usuários e comparativo de preços em tempo real.

**No Brasil**, segundo o jornal do turismo (2015), os *sites* agregadores de viagens funcionam como um consolidador de ofertas, entre as principais empresas no segmento, oferecendo uma gama de benefícios coletivos aos consumidores. Neste segmento, existem várias empresas que atendem a esses quesitos técnicos, além de oferecerem outras ferramentas para fidelização dos clientes.

Dentre essas empresas, algumas se destacam neste setor, oferecendo ferramenta gratuita aos consumidores, com o objetivo de efetuar projeções de preços, prognosticando o melhor dia e hora para efetuar a reservar em um voo. Outras ferramentas são alertas enviados via mensagens aos usuários, informando os preços de roteiros escolhidos, além de contar com estatísticas que sinalizam se o preço de um determinado roteiro tende a cair ou subir nos próximos dias ou meses.

Desta forma, este grupo tem o papel de disponibilizar informações aos usuários, para que esses tomem a decisão de melhor compra. Dentre essas empresas, as que se destacam no cenário brasileiro estão relacionados no quadro 2.

**Quadro 2 – Principais sites agregadores utilizados no Brasil**

booking.com	kayak.com.br	skyscanner.com.br
buscapeviagens.com.br	maxmilhas.com.br	submarinoviagens.com.br
CVC viagens	melhoresdestinos.com.br	tripadvisor.com.br
decolar.com	mesquitaturismo.com.br	viajanet.com.br
edestinos.com.br	milhasfacil.com.br	voopter.com.br
expedia.com.br	mundi.com.br	voosbaratos.com.br
hotel_urbano.com	rapi10.com.br	zupper.com.br
jetcost.com.br	saraivaviagens.com.br	

Fonte: elaborado pelo autor

Essas empresas, além de disponibilizar informações aos consumidores, parte delas, também podem exercer o papel de Agências de Turismo Virtual, também conhecidas como *OTAs*.

Essas agências (OTAs), possuem estruturas para fornecer suporte e venda de passagens aéreas diretas aos consumidores finais, como por exemplo as empresas: decolar.com, CVC viagens, booking.com, expedia.com.br, kayak.com.br, submarino viagens, trip\_Advisor, viagenet.com, pois operam de forma *on-line* através dos sistemas de distribuição global (GDS), conforme ilustrado na figura 9.

#### 4.3.1.1.2.2 Sistema de distribuição global (GDS)

É o meio em que as grandes companhias aéreas utilizam para disponibilizar suas informações sobre tarifas, rotas, horários de voos e disponibilidade de assentos, cuja função é a intermediação entre as agências de viagens e as operadoras de serviços aéreos.

Segundo o presidente do grupo AirFrance-KLM, a participação deste canal nas vendas do setor, representam em média, dois terços do total das de passagens aéreas vendidas pelas companhias aéreas mundiais. Fato esse que demonstra uma grande dependência das companhias aéreas por este canal de venda.

**No Brasil**, este percentual não é divulgado pelas companhias aéreas por ser considerado como estratégia empresarial. Segundo a Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (ABRACORP), a plataforma mais utilizada pelas agências de viagens corporativas é o sistema **SABRE com 48% das agências, seguido do AMADEUS, com 40% e a TRAVELPORT, com 20%**. Ressaltando que algumas agências utilizam mais do que um sistema de distribuição, justificando este percentual superior a 100% na soma dos valores totais.

Segundo o Ministério do Turismo (2014), o avanço tecnológico e o surgimento da *internet* permitiram o desenvolvimento de uma nova modalidade de agências de viagem, que operam exclusivamente através de meios eletrônicos, conhecido como agências virtuais (OTA's). Essas agências possuem a capacidade de operarem em tempo real no ambiente virtual interligados através da rede mundial de computadores, em parceria com o sistema de reserva (GDS).

Dentre essas empresas, podemos citar a **decolar.com**, que é considerada o maior site de viagens da América Latina, que concentra 70% dos negócios nas vendas

de passagens aéreas no Brasil. Esta empresa mantém parceria com o sistema **GDS AMADEUS**.

Através dessa nova modalidade, se permitiu a entrada de novos concorrentes neste segmento de venda de passagens aéreas e comparação de preços, pois não existem barreiras de entrada para operarem neste setor. Assim, a guerra tarifária entre eles, pelos melhores preços e serviços, sempre ficaram em evidência para os consumidores, entretanto, o responsável pelo transporte desses passageiros “as companhias aéreas”, ficam vulneráveis a esses interesses, que na grande maioria das vezes, não são muito satisfatórios para as companhias aéreas, pois eles geram grandes volumes de venda, porém, absorvem parte dos lucros gerados no setor.

**Aplicando o modelo das forças competitivas a esses dois atores é possível afirmar, que o poder de barganha obtido por eles, seja considerado alto, principalmente com a entrada deste novo ator no setor, as Agências de Turismo Online (OTA).** Esse alto poder de barganha é devido aos fatores que se assemelham as agências consolidadoras, entretanto este grupo possui um diferencial, que é a possibilidade de disponibilizar as informações para os consumidores finais, como: a comparação de preços e alternativas de melhores datas de ofertas de passagens aéreas.

Entretanto, algumas companhias aéreas já buscam alternativas de venda de passagens, incentivando os clientes a comprarem diretamente através dos *sites* das próprias companhias aéreas. Esse interesse é uma forma que as empresas estão buscando para melhorarem seus resultados financeiros, pois conforme alegam a Lufthansa e KLM, *“em quanto as margens das companhias aéreas vêm caindo, os resultados desses parceiros vêm aumentando cada vez mais, o que é injusto para o setor, pois as companhias aéreas que são as responsáveis pelo transporte dos passageiros, e os riscos gerados neste processo também”*.

Afim de compartilhar os ganhos gerados por este canal, a companhia aérea Lufthansa, neste ano anunciou que iria cobrar uma taxa de 16 euros dos passageiros, para cada venda realizadas através do sistema GDS, taxa essa chamada de *Distribution Cost Charge* (DCC). Esta medida gerou insatisfação das agências de



turismo mundial e brasileiras, que alegaram que haverá aumento de custo para os passageiros no setor, o que iria desestimular a expansão.

Segundo a Panrotas (2015) o diretor comercial do Grupo Lufthansa, Jens Bischof alega que: *“Atualmente, as companhias aéreas não conseguem comercializar suas ofertas em todos os canais de vendas como é de praxe em outros setores da economia. Até então, os contratos com as essas empresas (GDS), e as estruturas das próprias companhias, ainda não permitiam a ampla comercialização em todos os canais”*.

Esse relato demonstra que as companhias aéreas estão em busca de alternativa para melhorarem os resultados para o setor de forma geral, e as vendas diretas tende a ser uma forte modalidade para o setor, entretanto não a curto prazo.

#### **4.3.1.1.3 Vendas diretas através dos sites de *internet***

Neste setor, os *sites* das companhias aéreas também são considerados como um canal de vendas, em virtude da possibilidade dos serviços que são prestados por eles como: informação sobre a compra de passagens, horários e disponibilidade de voos, efetuar *check-in*, disponibilidade de assentos, programas de fidelidade através das milhas, além de oferecerem preço competitivos de passagens. Entretanto, as vendas diretas através deste canal, representam menos de um terço do total das vendas das companhias aéreas mundiais, o que demonstra uma grande oportunidade de expansão.

**No Brasil**, os acessos a esses canais de vendas são realizados diretamente pelas companhias aéreas nacionais, através de seus próprios *sites*, que oferecem todo os serviços citados anteriormente. Dentre as principais companhias aéreas atuantes no mercado brasileiro (TAM, GOL, AZUL e AVIANCA), os respectivos sites serão expostos a seguir:

- TAM: [www.tam.com.br](http://www.tam.com.br);
- GOL: [www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br);
- AZUL: [www.voeazul.com.br](http://www.voeazul.com.br);
- AVIANCA: [www.avianca.com.br](http://www.avianca.com.br).

As informações pertinentes a este assunto, que serviriam de base para a conclusão deste estudo, não foram disponibilizadas pelas companhias aéreas, órgãos competentes e associações de classe, alegando que se tratar de ações estratégicas de cada empresa, de forma individual, assim não obtendo informações mais precisas. Desta forma, para futuras pesquisas sugere-se um aprofundamento maior sobre este assunto.

### **4.3.2 Fornecedores**

Compreendidas as características de fornecedor, conforme exposto na seção 4.2.2, Porter (2013) caracterizou os principais fornecedores do setor aéreo, sendo um grupo de nove integrantes em seu total, conforme a saber: fabricantes de fuselagem das aeronaves, fabricantes de motores das aeronaves, fornecedores de manutenções, reparo e revisão (MRO), fontes de financiamento, fornecedores de combustível de avião (QAV), serviços auxiliares de solo, serviços de gestão de cliente, aeroportos e serviços impostos pelo governo, que serão detalhados a seguir:

#### **4.3.2.1 Fornecedores de fuselagem das aeronaves**

São os responsáveis pela fabricação e montagem das aeronaves. Em sua grande maioria operam a nível mundial, além de se dedicarem a execução de diferentes classes e tamanhos das aeronaves. Airbus e Boeing dominam o mercado mundial, pois são empresas que operam em rotas de longa distância. Entretanto, existe algumas empresas que se dedicam a produção de pequenas e médias aeronaves, que executam em rotas de curta distâncias, como: Bombardier, COMAC, Embraer e Fokker.

**No Brasil**, conforme exposto no quadro 3, a fabricante de fuselagem Airbus ocupa a primeira colocação, sendo responsável por 36% do mercado, dispondo de 180 aeronaves, seguida pela Boeing com 33%, dispondo de 163 aeronaves. O domínio dessas duas empresas, que juntas representam 69% do total de aeronaves no setor aéreo nacional é o reflexo do que ocorre em esfera mundial, devido a limitação de outros fornecedores em proporcionar aeronaves de grandes capacidades de transporte de passageiros, além de operam em voos de longas distâncias.

Com a entrada das novas companhias aéreas, atuando no sistema ponta-a-ponta, operando em rotas de curtas distâncias e utilizando pequenos aeroportos brasileiros, a fornecedora Embraer supriu esta ausência entre esses concorrentes, e neste segmento de mercado, ela se consolidou na terceira posição com 17% de participação no mercado, dispõe de 82 aeronaves, seguida da empresa ATR com 12%, dispõe de 61 aeronaves e fechando o grupo a FOKKER com 2%, dispondo de 10 aeronaves. Esse cenário reforça a tendência da descentralização dos grandes fornecedores, abrindo espaço de mercado para novos fornecedores.

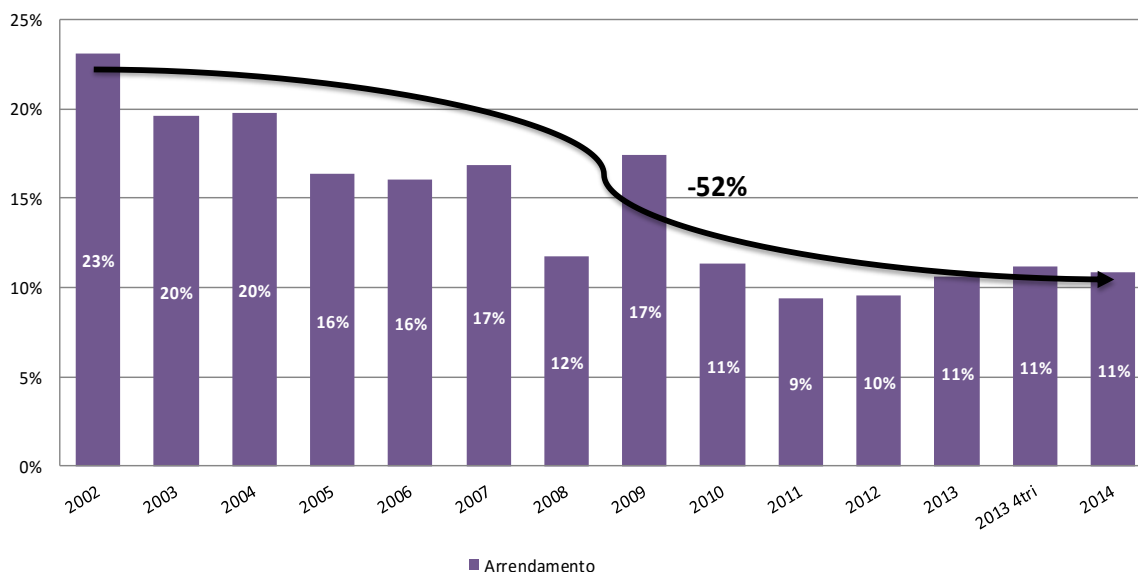
**Quadro 3 - Composição dos fornecedores de fuselagem de aeronave no setor aéreo brasileiro 2014**

COMPANHIA AÉREA	AIRBUS	BOEING	EMBRAER	ATR	FOKKER	TOTAL GERAL
AZUL	5	-	82	61	-	<b>148</b>
GOL	-	141	-	-	-	<b>141</b>
AVIANCA	34	-	-	-	10	<b>44</b>
TAM	141	22	-	-	-	<b>163</b>
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>163</b>	<b>82</b>	<b>61</b>	<b>10</b>	<b>496</b>
Part. %	36%	33%	17%	12%	2%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de ABEAR (2015)

O processo de aquisição dessas aeronaves, geralmente são feitas através da modalidade de *leasing* operacional, conforme citado na seção 4.3.2.4 deste trabalho. Segundo ABEAR (2015), dentro da composição dos custos do setor aéreo, o arrendamento das aeronaves, que sumarizam todos os valores despendidos na contratação de *leasing* das companhias aéreas, reduziu 52% ao longo dos últimos anos, compreendido de 2002 a 2014, conforme o gráfico 4.

**Gráfico 4 - Evolução dos custos de arrendamento de aeronaves para as companhias aéreas no Brasil**



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de ABEAR (2015)

Esses dados reforçam a tendência mundial que existe no setor, pela busca constante de melhores opções de negócios, resultantes em ganhos satisfatórios para as companhias aéreas.

Considerando o modelo das forças competitivas neste grupo, **é possível afirmar que o poder de barganha dos fornecedores de fuselagem de aeronaves seja considerado alto, devido aos fatores:**

- O setor é dominado por poucas empresas que fornecem esse produto, totalizando cinco empresas, sendo que somente duas, que representam 69% do mercado, dominam as vendas das grandes aeronaves, demonstrando uma forte centralização no setor;
- Os fornecedores não estão obrigados a lutar com produtos substitutos, visto que para as companhias aéreas não há a possibilidade de adquirirem outro bem para seus serviços, que não sejam aeronaves.
- As companhias aéreas dependem diretamente desses fornecedores, pois os insumos relevantes e essenciais para elas são oriundos dessas empresas;

- Os custos de mudanças para as companhias aéreas são altos, devido a necessidade da homogeneidade das frotas, pois quanto mais homogêneo for o conjunto de aeronaves, menores serão os custos de manutenção e treinamento de equipe, além das barreiras de entradas impostas pelas empresas atuantes no setor como:
  - **Economia de escala:** as grandes empresas atuantes no setor, possuem tecnologia, infraestrutura e a reputação no mercado, justificando assim a qualidade de seus produtos, o que faz com que as empresas menores não consigam competir de forma direta com elas;
  - **Diferenciação do produto:** as empresas atuantes no setor, podem se diferenciar no mercado oferecendo para as companhias aéreas, eficiência produtiva, gerada através de: maior conforto e espaço para os passageiros, obtidos através do aproveitamento máximo dos espaços das aeronaves sem perde capacidade de transporte (assento); eficiência de combustível gerado através da aerodinâmica das aeronaves, além da garantia de segurança necessária no setor. Para isso, as empresas necessitam de altos volumes financeiros, para o desenvolvimento desses diferenciais;
  - **Necessidade de capital:** para as empresas atuantes neste setor, a necessidade de capital é grande importância, devido as altas exigências que são impostas pelas companhias aéreas, desta forma limitando acesso as empresas de menores poderes de recursos financeiros.

#### **4.3.2.2 Fornecedores de motores para as aeronaves**

São os responsáveis pelo fornecimento e manutenção dos motores das aeronaves. Segundo o vice-presidente da Embraer, Mauro Kern, o motor é a parte principal na composição do avião, e sua escolha é considerada de vital importância para o sucesso de um projeto nas companhias aéreas.

Dentre os maiores fornecedores que operam mundialmente, destacam-se a **General Electric, Pratt & Whitney e Rolls Royce**. No processo de aquisição de uma aeronave, os clientes (companhias aéreas), têm a possibilidade em escolher um determinado modelo de motor, dentre vários que existem. Variando, conforme a estrutura e as especificações do projeto de cada aeronave.

No mercado brasileiro, as companhias aéreas e os fornecedores de motor não divulgam a relação de motor que compõem a frota nacional. De acordo com a ABEAR (2015), a frota brasileira é composta 496 aeronaves subdividida em cinco fornecedores, conforme o quadro 3. Essa gama de modelos de aeronave é multiplicada pela variedade de opções de motores que existem em cada fornecedor, que são vários, desta forma fica inviável um análise precisa, assim, a análise para este quesito ficará limitada pela falta de dados.

**Aplicando o modelo das forças competitivas a esses fornecedores de motor é possível concluir que o poder de barganha seja considerado alto, pelo fato de apresentarem as mesmas características dos fornecedores de fuselagem, que são altamente concentrados em nível global.**

#### **4.3.2.3 Fornecedores de manutenções, reparos e revisões (MRO)**

São os serviços de manutenção e reparos nas aeronaves, como: manutenção da célula, manutenção dos motores, manutenção e revisão dos componentes aeronáuticos. Calcula-se que 60% das companhias aéreas terceirizam pelo menos parte de suas atividades de MRO, no entanto ainda existem muitas companhias aéreas que executam este trabalho. Estima-se que cerca de 30% a 50% do trabalho de MRO é provido por fornecedores externos. Como por exemplo, os fornecedores originais dos equipamentos (OEM), tais como: os fabricantes de fuselagem e motores de aeronaves, além de outras operações de manutenção e fornecedores de serviços independentes.

**No Brasil**, segundo a ANAC é obrigatório todas as companhias aéreas realizarem revisões nas aeronaves, no qual todo o processo será auditado pelo órgão competente, afim de garantir o máximo de segurança para todos envolvidos no setor.

A composição do processo de manutenção, em grande parte é feita pelas próprias companhias aéreas, variando o tipo de necessidade que são encaminhadas para empresas terceirizadas, ou até mesmo, para companhia aérea “concorrente”, devido a estrutura e *expertise* nos serviços prestados.

A TAM é um exemplo que podemos citar, que possui um total de 42 oficinas em todo Brasil, sendo que as unidades de São Paulo (Congonhas e Guarulhos), são as principais entre elas, devido à alta concentração da rota nesta região. Quando há a necessidade de uma manutenção completa, em que as aeronaves são praticamente desmontadas, esse processo é transferido para oficina especializada da companhia, localizada na cidade de São Carlos, no interior de São Paulo.

O centro de MRO da TAM é considerado como um dos maiores entre as companhias aéreas nacionais. Devido a esta grandeza, existe a possibilidade de transforma-lo em unidade de negócios independente para prestação de serviços de manutenção aeronáutica para outras companhias aéreas.

Segundo a agência de notícias O Estado, o gerente comercial da TAM MRO, Rogério Watanabe afirma que *"Estudos apontam que este processo de se torna independente só se tornará viável, quando pelo menos 30% dos serviços prestados forem feitos para terceiros, no qual segundo ele, atualmente cerca de 12% dos serviços realizados são para terceiros e esse percentual pode crescer para algo em torno de 25% em 2020, além do que após a fusão com a chilena LAN, também deve influenciar na decisão"*.

Por outro lado, a GOL possui um Centro de Manutenção de Aeronaves (CMA), localizado na cidade de Confins no estado de Minas Gerais. Neste centro, a GOL realiza serviços de manutenção pesada de fuselagem, manutenção preventiva, pintura de aeronaves e configuração interna de toda a frota GOL. Nele não apenas aviões da GOL, bem como os aviões da Azul Linhas Aéreas e também da Copa Airlines também são feitos seus ajustes e manutenções. O que demonstra uma rede de serviços prestados pelas companhias aéreas.

A AVIANCA, devido a suas características Colombianas, iniciou a construção de seu Centro Aeronáutico, localizado na cidade de Rionegro, no próprio país. De acordo com o presidente executivo da Holdings, Fabio Villegas Ramírez, *"a criação deste*

*Centro Aeronáutico, constitui em um passo determinante na consolidação da companhia aérea no setor, o que demonstra uma fonte de experiência e referência de qualidade nos processos de engenharia aeronáuticos da companhia”.*

A AZUL, após a expansão da empresa no setor e a concentração “Base” das operações na região de Campinas, na cidade de São Paulo. A companhia mudou o centro de operações do aeroporto Salgado Filho, na cidade de Porto Alegre para o aeroporto de Viracopos, em Campinas. Para o presidente da companhia, “essa ação será importante para a empresa, pois as manutenções das aeronaves sejam realizadas no terminal que concentra o maior volume de operações o pátio de aeronaves.

Em relação a manutenção dos motores das aeronaves, nenhuma companhia aérea está autorizada a efetuar os consertos desses motores em suas oficinas. Somente os fabricantes é que podem fazer esse serviço. No Brasil, existe apenas uma oficina que realiza esses reparos, a da fornecedora **General Electrics**, em Petrópolis (RJ). Os motores de outras marcas são encaminhados para oficinas que ficam em outros países.

**Aplicando a teoria das forças competitivas é possível afirmar que o poder de barganha dos fornecedores de manutenções, reparos e revisões (MRO), no cenário brasileiro seja considerado baixo**, pelo fato dos serviços essenciais sejam realizados pelas próprias companhias aéreas, o que demonstra uma verticalização das operações com o intuito de independência de fornecedores externo.

#### **4.3.2.4 Fornecedores de financiamentos**

São os responsáveis pelo financiamento direto das companhias aéreas, principalmente no processo de aquisição das aeronaves, como: bancos, agências especializadas em financiamentos à exportação e pelos próprios fabricantes das aeronaves.

Nos últimos anos devido a expansão do setor de transporte aéreo, houve a inserção de novas agências de créditos e de financiamento de capital, com o intuito de financiar a aquisição dessas aeronaves pelas companhias aéreas. Essas



facilidades, de forma proporcional foram responsáveis pelo progresso do setor aéreo, e os fundos de investimento foram concessões advindas de um vasto grupo de investidores, que buscam alternativas de ganhos devido a essa grande expansão apresentada pelas as fornecedoras de aeronave e motores.

Para a aquisição desses financiamentos de motor/aeronaves, as próprias aeronaves entram como garantia nas operações, com o intuito de minimizar o risco para os agentes financeiros.

Segundo Gomes at. Al (2011), um terço das aeronaves adquiridas pelas companhias aéreas mundiais são através a modalidade de *leasing* operacional, com a tendência de aumentar esse percentual para os próximos anos. Desta forma, representa uma oportunidade de negócio não apenas para os fabricantes de aeronaves, mas também para bancos, mercados de capitais e agências de crédito à exportação.

**No Brasil**, o montante de capital exigido para o início de operação de uma companhia aérea é extremamente alto, devido as estruturas necessárias para a operação, principalmente, caso a empresa queira adquirir as aeronaves com recursos próprios. Entretanto, a modalidade de *leasing* vem se expandindo no setor, de forma a reverter este cenário, a favor das companhias aéreas.

Esta modalidade de financiamento, vem crescendo de forma considerável nos últimos anos, gerando altas demandas para os bancos, fabricantes e agências de créditos para o financiamento dessas aeronaves. Este fenômeno vem ocorrendo devido as vantagens desta modalidade para as companhias aéreas, que serão trados no decorrer desta seção.

No setor de transporte aéreo, existem duas formas distintas de financiamento de *leasing*, que são: o ***leasing operacional*** e o ***leasing financeiro***, sendo esta primeira modalidade a mais utilizada pelas companhias aéreas:

- ***Leasing Operacional***: é o contrato o qual a arrendatária não possui a intenção de adquirir o bem ao término do acordo. A arrendatária após a utilização do bem, no prazo estabelecido poderá escolher em devolver o bem

à arrendadora, prorrogar o prazo do contrato ou optar em comprar o bem pelo valor praticado no mercado.

- **Leasing Financeiro:** é o contrato o qual, ao término do acordo, a arrendatária decide por comprar o bem pelo valor estabelecido contratualmente, sendo que a arrendadora receberá o valor total estabelecido em conformidade ao contrato estipulado entre ambas as partes.

Essa modalidade de *leasing* operacional gera vantagens para as companhias aéreas, devido parte delas iniciarem suas operações gerando margens de lucro extremamente baixas e necessitando de fontes de financiamentos a longo prazo.

Outro ponto de importância para o setor é que as aeronaves são recursos essenciais para a geração de fluxo de caixa para as companhias aéreas.

Sob essa ótica, podem-se citar outras vantagens do *leasing* operacional para as companhias aéreas, conforme exposto pelo BNDES:

- ✓ Maior flexibilidade para substituição e incorporação de aeronaves mais modernas à frota;
- ✓ Ao final do contrato, a companhia aérea pode optar por renovar ou devolver as aeronaves ao arrendador;
- ✓ Repasse dos descontos obtidos pela compra das aeronaves pela operadora de *leasing* às companhias aéreas;
- ✓ Principal fonte de financiamento para empresas iniciantes que não possuem histórico financeiro ou de crédito;
- ✓ O prazo contratual de leasing abrange períodos curtos de três a sete anos;
- ✓ A não necessidade de *expertise* por parte das companhias aéreas na comercialização de aeronaves, quando sua utilização for desconsiderada.

Diante desta vertente, as principais companhias do mercado nacional (TAM, GOL, AZUL e AVIANCA), seguem esta tendência mundial e adquirem suas aeronaves, através de regime de *leasing operacional*, conforme destacado a seguir:

- ❖ **TAM:** a frota da companhia aérea TAM é composta por 163 aeronaves, sendo que 50% (82 aeronaves), foram adquiridas por meio de contrato de leasing operacional com a empresa GECAS- GE Capital Aviation Services. Para 2016, a TAM anunciou a compra de mais 27 novas aeronaves, modernas do modelo Airbus A350XWB que irá operar a rota Guarulhos –Manaus a partir de janeiro de 2016, a um investimento de US\$ 7 bilhões, demonstrando a forte tendência da modalidade.
  
- ❖ **GOL:** a frota da companhia aérea GOL é composta por 141 aeronaves, das quais 68% (96 aeronaves), foram adquiridas através do regime de *leasing operacional* e os outros 32% (45 aeronaves), foram adquiridos sob *leasing financeiro*, sendo que há possibilidade de comprar 40 dessas aeronaves ao término do contrato. Além disso, para a renovação de sua frota até 2026, a GOL já possui 130 pedidos de aquisição de novas aeronaves junto à Boeing, no intuito em manter o indicador de 7,2 anos da idade média de sua frota.
  
- ❖ **AZUL:** a frota de aeronaves desta companhia é composta por 148 aeronaves, sendo que 41% (61 aeronaves), pertencente ao modelo ATR que foram adquiridos através do regime de *leasing* com a empresa GE Capital Aviation Services Limited (GECAS), e os outros 59% (82 aeronaves), pertencentes ao modelo Embraer, sendo 8 aviões em regime de *leasing* com a empresa Industrial and Commercial Bank of China (ICBC). A partir de 2016, a Azul irá encorpar um novo modelo de aeronave em sua frota: o Airbus A320neo. Este contrato prevê a incorporação de 63 aeronaves, sendo que 35 serão comprados pela AZUL e os 28 serão adquiridos por meio

de leasing com as empresas AerCap (20 aeronaves) e GECAS (8 aeronaves).

- ❖ **AVIANCA:** a frota de aeronaves desta companhia é composta por 44 aeronaves, das quais 77% (34 aeronaves), pertencentes ao modelo Airbus e 10 FOKKER. Dessas aeronaves, 10 foram adquiridas por *leasing* operacional com a empresa GE Capital Aviation Services Limited (GECAS). Em 2015, a AVIANCA assinou um memorando de entendimento com a Airbus para a compra de 62 aeronaves do modelo A320neo, no valor estimado em R\$ 20 bilhões para a modernização e expansão de sua frota.

Com base nessas premissas, fica evidente que existe uma demanda elevada das companhias aéreas para a obtenção de linhas de crédito. Entretanto, devido ao cenário econômico instável e os baixos retornos obtidos pelas companhias aéreas no setor, os provedores de crédito buscam alternativas mais sólidas de investimentos, garantindo o retorno desejado em outros setores. **Desta forma é possível considerar que o poder de barganha desses fornecedores seja classificado como alto.**

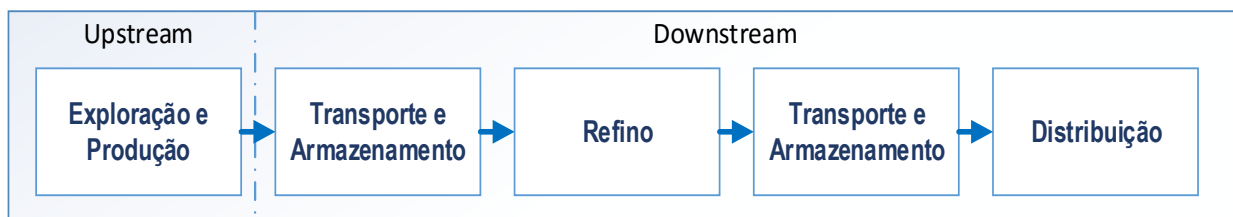
#### 4.3.2.5 Fornecedores de combustível para aviação (QAV)

São os responsáveis pelo fornecimento dos combustíveis, utilizado em aviões e helicópteros dotados de motores à turbina, como jato-puro, turboélices ou turbo-fans. O combustível das aeronaves (QAV) é considerado uma *commodity*, pois o preço é determinado pelo mercado seguindo assim o preço global do Petróleo.

O fornecimento do combustível é realizado pela junção de fornecedores nacionais/locais e além de globais, em todos os aeroportos ao redor do mundo. Os preços têm sido inconstantes e denotam uma instabilidade ao longo dos anos, além do que, *nos dias atuais, combustível corresponde por mais de 25% do total dos custos operacionais das companhias aéreas mundiais em comparação com menos de 15% no ano de 2000 (Porter 2013).*

No mercado brasileiro, segundo Rodolph (2015), a cadeia de produção e distribuição do setor, seguem as características de *upstream* e *downstream*, conforme a figura 10. O conceito de *upstream* corresponde a produção e exploração do petróleo na sua matéria prima base, já o *downstream* representa a rede de transporte e distribuição do produto acabado, sendo eles: o óleo diesel, a gasolina, QAV.

**Figura 10 - Composição da cadeia de produção e distribuição do petróleo no Brasil**



Fonte: Palauro (2015)

Nas atividades relacionadas ao *upstream*, de acordo com a Lei 9.478/97, também conhecida como nova lei do petróleo, estabeleceu o monopólio da estatal brasileira do petróleo (Petrobrás), no processo de exploração e produção no país. Tavares (2013), reforça esta questão, demonstrando que no ano de 2013, o país contava com 16 refinarias, das quais 13 pertencentes a estatal, além do que, as outras 3 refinarias (não estatais), não produziam o combustível necessário para a aviação (QAV), e elas se limitavam a pequenas produções sem grandes impactos no mercado. Reforçando a centralização das operações a um único fornecedor da matéria prima base.

No que tange ao conceito *downstream*, a nova lei do petróleo permitiu com que outras empresas constituídas sob as leis brasileiras com sede no Brasil, pudessem atuar em todos os elos da cadeia. Desta forma, em 2014 a BR-Distribuidora (Petrobrás) representava 60% da distribuição no setor, seguido pela Shell (Raízen Combustível) com 33% e a Air BP Brasil com 7% de mercado.

Fiuzza e Pioner (2009) enfatizam que além deste monopólio que a Petrobras possui no *upstream*, ela também se beneficia no *downstream* com a cadeia integrada vertical no setor aéreo, partindo da produção do QAV, até a distribuição na cadeia logística para as companhias aéreas. Com essa vantagem competitiva, a estatal limita a competição no fornecimento com outras distribuidoras, pois os ganhos obtidos por

ela nesta economia de escala, geram altas barreiras de a entrada de novos entrantes para o fornecimento de QAV para o setor aéreo brasileiro.

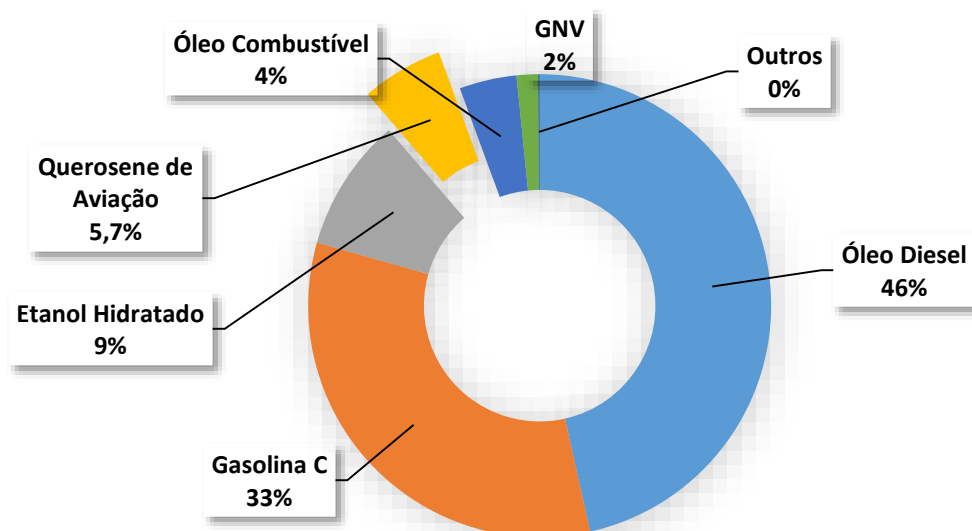
Segundo a ABESATA (2015), o serviço de abastecimento de combustível dispõe-se de poucas empresas que prestam esses serviços operacionais, dispondo de apenas três, limitando a pequenos grupos, entretanto elas atendem a quase todos os aeroportos no país. Vale destacar que essas empresas são regulamentadas não somente pela ANAC, como também pela ANP – Agência Nacional do Petróleo, criando altas barreiras de entradas de novos concorrentes

Para as distribuidoras de QAV, uma forma de criar barreiras para proteger o mercado de novos fornecedores é estabelecer contratos a longo prazo com as companhias aéreas, além de disponibilizar instalações das estruturas físicas dentro dos aeroportos, oferecendo exclusividade às companhias aéreas contratadas.

Entretanto, mesmo com essas estruturas montadas pelos fornecedores para atender as demandas das companhias aéreas, segundo o Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustível e Lubrificantes (Sindicom), em 2014, o fornecimento de QAV representou 5,7% do total de vendas de combustível do setor petrolífero, conforme ilustrado no gráfico 5. Demonstrando que o setor aéreo não é representativo na composição das vendas destes fornecedores, em virtude dos altos investimentos para atender todos os requisitos técnicos e de segurança exigido no setor.

Assim, todas essas composições geram altos custos que são repassados para as companhias aéreas, resultando em baixa atratividade de investimentos para outros fornecedores, com o intuito de impulsionar a competitividade no setor.

Gráfico 5 - Composição de produtos nas refinarias de petróleo no Brasil em 2014



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Sindicom (2015)

No setor aéreo, o QAV é o principal insumo que atende as necessidades técnicas e de segurança do setor, e o órgão regulador responsável pelas especificações técnicas do produto é a Agência Nacional do Petróleo (ANP) que atende a resolução n.38 de 28/07/2011. Segunda essa resolução, o QAV é considerado um produto homogêneo (*commoditie*), não podendo haver mudança em suas estruturas sem a aprovação prévia de uma nova resolução, que requer testes e garantias de segurança.

Atualmente, não existe um produto substituto direto no fornecimento de QAV para o setor aéreo, desta forma, a concorrência para este insumo está limitada aos fornecedores atuantes, além de não haver risco de entrada de produtos substitutos, o que levaria o mercado a se reestruturar. Segundo a IATA (2013), apesar de não haver a possibilidade de novos produtos (substitutos), as companhias aéreas estão buscando novas formas de redução e independência do consumo de combustível, através de melhorias na eficiência das aeronaves, reduzindo assim o consumo de QAV, e melhorias nos resultados financeiros, pois os combustíveis variam em média 25% dos custos totais para as companhias aéreas mundiais (IATA, 2013).

No aspecto competitivo, o setor petrolífero de produção e distribuição do QAV, apresenta um mercado concentrado e limitado pelo número de concorrentes. Na produção somente um fornecedor e na distribuição, apenas três, demonstrando que

se trata de um setor de baixa concorrência, visto que cada fornecedor já possui sua carteira de clientes e ponto de venda através dos aeroportos.

Uma das formas que as distribuidoras de QAV, possuem para expandir a participação no mercado é através da construção de novos aeroportos ou através da aquisição de outras empresas, que já possuem base nos aeroportos, como o que ocorreu em 2009, quando a Raízen (Shell), comprou as instalações da ESSO, porém o Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência (CADE), determinou que a Shell vendesse parte de suas estruturas para Air BP, devido a concentração de mercador em alguns aeroportos.

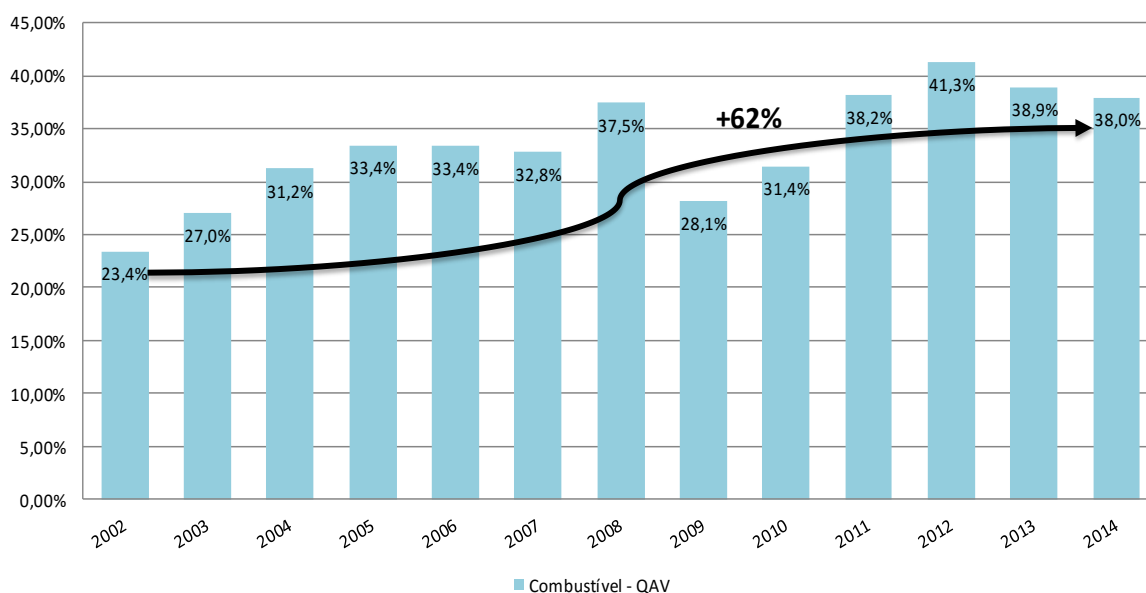
Segundo a Agência Nacional do Petróleo (ANP), o consumo de QAV no Brasil é superior à sua capacidade de produção, desta forma a empresa detentora do monopólio necessita importar o produto para atender a demanda local no país.

Considerando o conceito das políticas governamentais, como uma barreira de entrada na produção e importação do QAV no Brasil, também é possível afirmar que as ações desses agentes públicos não só geram impactos para essas empresas fornecedoras e distribuidoras, mas também para o desenvolvimento da cadeia de valor do setor aéreo.

Segunda a ABEAR (2015), em 2002, na composição interna dos custos do setor o combustível representava 23,4% dos custos totais, sendo que em 2012 atingiu o ápice, representando 41,3%, no ano de 2014 esse percentual recuou para 38%, conforme gráfico 6. Porém mesmo com essa redução, esses valores colocam o Brasil entre os países que possuem o maior custo de combustível para as companhias aéreas no mundo, que em média representam 33% dos custos para as companhias aéreas, que operam em rotas nacionais, em contrapartida, para as companhias aéreas que operam em rotas internacionais, os custos representam na média 25% (IATA, 2015)



**Gráfico 6 - Gastos com combustível na composição dos custos das companhias aéreas brasileiras**



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de ABEAR (2015)

Segundo a ABEAR (2015), o alto custo do QAV no mercado brasileiro é devido à política de preços nacional, que determina a concentração de mercado a um único fornecedor, além disso, outro fator de relevância é a carga tributária, que potencializa os preços no setor.

Segundo Palauro (2015), essa política de preço imposta pelo governo é devido a utilização e controle do setor petrolífero, como mecanismo direto de política fiscal, além do controle de inflação, como o que vem ocorrendo ao longo dos últimos 5 anos com o “congelamento” dos preços dos combustíveis, gerando prejuízo para a estatal.

Segundo Monteiro (2009), a composição dos preços dos combustíveis no Brasil, são estabelecidos pela estatal, não de forma clara para o mercado por ser considerada uma estratégia de negócio, assim é mantido em sigilo, mas é considerado em detrimento o faturamento das refinarias brasileiras e a cotação do petróleo no mercado internacional, utilizando como base a cotação do Golfo dos Estados Unidos.

Considerando a teoria das forças competitivas neste grupo, **é possível afirmar que o poder de barganha dos fornecedores de combustível seja considerado alto**, pois conforme detalhado, existe um monopólio exercido pela Petrobrás, e a

interferência governamental, que não se limita somente a produção da matéria prima base, ela se expande por toda a cadeia de valor do setor petrolífero, partindo da extração até a distribuição do produto final, impactando diretamente nos resultados das companhias aéreas.

#### **4.3.2.6 Fornecedores de serviço auxiliar de solo**

São considerados como serviços auxiliares de manuseio de bagagem, *check-in* e limpeza. Esses serviços tende a ser monopólio ou duopólio local e as companhias aéreas, usualmente, fornecem uma parte significativa na prestação destes serviços, entretanto, nos últimos anos estas atividades estão propícias à terceirização. *Por sua vez, esses serviços são fornecidos por companhias especializadas, sejam locais ou por grandes empresas internacionais. (Porter 2013).*

**No Brasil**, segundo a Associação Brasileira das Empresas de Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo (ABESATA), no ano de 2014, haviam 211 empresas prestando esses serviços em todo o território nacional. As regiões sul e sudeste destacam-se pela maior concentração dessas empresas, devido ao maior fluxo do transporte aéreo nacional.

Geralmente, as atividades executadas por essas empresas, envolvem os serviços operacionais de orientação, organização, preparação e deslocamento de aeronaves, tripulação, passageiros, bagagens e cargas.

Dentre essas 211 empresas operantes no Brasil, se destacam as que fazem parte da ABESATA, devido a sua participação no volume de serviços prestados nos aeroportos do Brasil, conforme a seguir:

- **IN SOLO** - empresa presente em 6 aeroportos no Brasil, possui grande diversificação em sua atuação no setor de aviação. Em seu portfólio, encontram-se serviços de rampa (*handling*), serviços *VIP* (aviação executiva), serviços de limpeza e serviços de carga.
- **ORBITAL** - empresa presente nos principais aeroportos de todas as regiões do Brasil, possui uma ampla infraestrutura, além de equipamentos

necessários para atendimento de rampa (*Handling*), da aviação nacional. Outro diferencial que esta possui são os equipamentos de grande porte para atendimento às aeronaves cargueiras e de passageiros. Em seu portfólio encontram-se serviços de rampa, serviços aos passageiros, serviços de segurança, serviços de aviação executiva, serviços técnicos e serviços de carga.

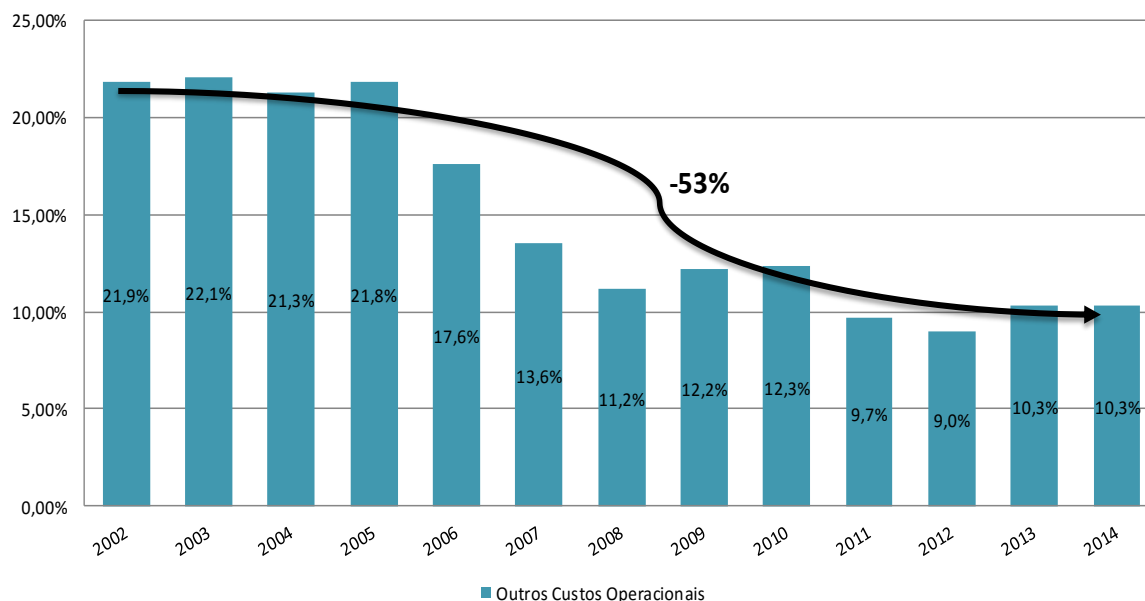
- **PROAIR** - empresa presente em 27 aeroportos no Brasil, além de possuir seu próprio centro de treinamento para as atividades de proteção aeroportuárias e infraestrutura com os melhores equipamentos de *handling*, *loaders* e *pushbacks*. Em seu portfólio encontram-se serviços de rampa (*handling*) e serviços de segurança e proteção.
- **RM Ground Services** – empresa presente em 20 aeroportos no Brasil. Em seu portfólio encontram-se serviços de rampa (*handling*), serviços ao passageiro, serviços de segurança e proteção, serviços *VIP* (aviação executiva), serviços de limpeza e operações de voo.
- **RP AATA** – empresa presente em 12 aeroportos no Brasil. Em seu portfólio encontram-se serviços de rampa (*handling*), serviços ao passageiro, serviços *VIP* (aviação executiva), serviços técnicos e serviços de carga.
- **SWISSPORT** – empresa presente em 263 aeroportos de 45 países. No Brasil, opera em 12 grandes aeroportos, fornecendo serviços em terra em grande demanda. Em seu portfólio encontram-se serviços de rampa (*handling*), serviços de segurança e proteção, serviços *VIP* (aviação executiva), serviços de limpeza, serviços de manutenção de aeronaves e operações de voo.
- **TRI-STAR** - empresa presente em 15 aeroportos no Brasil, possui vasta experiência em manuseio de cargas, atendimento de aeronaves e todo assunto envolvendo aviação comercial. Em seu portfólio encontram-se serviços de rampa (*handling*) e serviços ao passageiro.
- **VIT SOLO** - empresa presente em 24 aeroportos no Brasil. Em seu portfólio encontram-se serviços de rampa (*handling*), serviços ao passageiro, serviços

exclusivos de transporte (viaturas), serviços de segurança e proteção, serviços *VIP* (aviação executiva), serviços de limpeza e treinamento para capacitação técnica.

Segundo a ABESATA (2015), no ano de 2013 foram realizadas 1,95 milhão de atividades aeroportuárias no país, das quais as empresas que prestam serviços de solo estão envolvidas em cerca de 50% dessas atividades. Geralmente, essas empresas vêm prestando serviços de baixo valor agregado e as atividades de maior valor agregado continuam ainda sendo executadas pelas próprias companhias aéreas.

A companhia aérea TAM é um exemplo por executar mais de 90% desses serviços de alto valor agregado, porém a terceirização dessas atividades vem sendo uma tendência em âmbito mundial como medida de redução de custos no setor, pois atualmente representam cerca de 10% dos custos operacionais das empresas aéreas brasileiras.

Segundo a ABEAR (2015), os custos com atendimento de aeronaves no solo, em regime de operação de voo, como: atendimento e despacho de passageiros em aeroportos, manuseio de carga, bagagem entre outros, seguem em processo de melhoria contínua nos resultados das companhias aéreas, conforme a gráfico 7. Essa melhoria de 53% de 2002 até 2014 é reflexo dos ganhos na cadeia de valor do setor, no qual as companhias aéreas vêm exigindo melhores eficiências operacionais para as empresas fornecedoras.

**Gráfico 7 - Evolução dos custos operacionais das companhias aéreas brasileiras**

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de ABEAR (2015)

Aplicando o modelo das forças competitivas é possível afirmar que o poder de barganha dos serviços auxiliares de solo **seja é considerado baixo**, devido aos fatores:

- O setor é composto por várias empresas que prestam esse tipo de serviço de solo, que em contrapartida, são poucas companhias aéreas que utilizam esses serviços prestados por eles. Em alguns aeroportos, este número de companhias aéreas se resume a duas, o que força o poder de barganha dos compradores (companhias aéreas).
- Esses fornecedores estão em constantes batalhas com outras empresas devido à alta concorrência que existe entre elas, além da opção das próprias companhias aéreas a desenvolvem parte desses serviços;
- Os serviços prestados por essas empresas não são diferenciados e não requer algum custo de mudança por parte das companhias aéreas, não justificando algum laço de fidelidade as empresas fornecedoras;
- O grupo comprador (companhias aéreas), adquirem grandes volumes de compra para essas empresas, o que lhe dão grandes forças de negociação;

- E um dos principais, o grupo de comprador (companhias aéreas), não vem obtendo lucros no setor, o que forçam esses fornecedores as melhores preços e eficiência operacionais.

Desta forma, as companhias aéreas (clientes), possuem diversas opções de empresas fornecedoras deste serviço, além do que os serviços prestados por esses fornecedores são similares, ou seja, não existe valor agregado nas operações e diferenciação técnica que justifiquem uma centralização das operações.

Devido a essa similaridade na prestação de serviço, as próprias companhias aéreas optaram por executar esses serviços, como o caso citado a TAM. Entretanto, devido a alta participação nos custos das companhias aéreas, neste setor que opera com baixa margens de lucratividade, a tendência da terceirização é um forte indicio, com o objetivo de melhores resultados para as companhias aéreas.

#### **4.3.2.7 Fornecedores de serviço de gestão de cliente**

São as empresas que presta serviços de programas de fidelidade, no qual se tornaram um elemento importante e primordial na essência de negócio das companhias aéreas. Enquanto os programas são ainda prevalentes e organizados pelas próprias companhias, foram constatados exemplos os quais estas atividades são conduzidas por empresas terceirizadas.

**No Brasil**, as quatro maiores companhias aéreas possuem os seus programas de fidelidade, sendo o **TAM FIDELIDADE (TAM)**, **SMILES (GOL)**, **TUDO AZUL (AZUL)** e o programa **AMIGO (AVIANCA)**. O objetivo desses programas é a fidelização dos passageiros com o intuito de garantir vendas futuras com a proposta de oferecer vantagens aos consumidores.

A seguir serão apresentadas as características básicas de cada programa, com base nas informações fornecidas pelas próprias companhias aéreas.

- **TAM FIDELIDADE:** Este programa de fidelidade faz parte de um **programa terceirizado**, estruturado através do Programa Múltiplos de benefícios, que é a maior rede de programas de fidelidade do país. Neste programa, os

passageiros juntam os pontos de diversas empresas e programas de fidelização, em uma só conta, e podem troca-los por diversos prêmios.

Este programa faz parte de uma malha aérea, além de contar com companhias aéreas parceiras, como membros da **oneworld**, que é uma aliança global de linhas aéreas que reúne 15 das melhores e maiores linhas aéreas do mundo.

- **SMILES:** Este programa de fidelidade, pertence a própria empresa do grupo econômico da GOL, e foi constituída para atuar no segmento de recompensa e fidelização comercial, em parceria com uma rede de empresas e instituições de diversos ramos do mercado, com a finalidade de oferecer aos participantes prêmios e vantagens. O programa tem como objetivo, atuar com diversos parceiros comerciais, por meio da disponibilização de novos produtos e serviços para premiação, além das premiações em serviços aéreos, para oferecer cada vez mais benefícios aos seus participantes.
- **TUDO AZUL:** Este programa de fidelidade foi desenvolvido pela própria companhia aérea e objetiva oferecer vantagens para incentivar seus clientes a utilizarem seus serviços de transporte aéreo. A estrutura do programa de vantagens é baseada no acúmulo de pontos decorrente da aquisição de serviços da AZUL, ou produtos e/ou serviços de parceiros, que podem ser utilizados para troca por bilhetes da própria companhia aérea e/ou por serviços que possam a vir a ser oferecidos pelo programa de vantagens.
- **AMIGO:** Neste programa de fidelidade, os passageiros acumulam pontos com as passagens adquiridas, e pode transformá-los em futuras passagens na própria companhia ou em toda a rede de parceiros aéreos que fazem parte da **Star Alliance**. A Rede Star Alliance é a principal rede mundial de companhias aéreas, em termos de voos diários, destinos e países para onde voa um maior número de companhias aéreas membro. Além dos clientes, também podem juntar pontos com os nossos parceiros não aéreos, como cartões de crédito.

O papel desses “fornecedores” na cadeia de valor do setor aéreo é potencializar e fidelizar as vendas de passagens para as companhias aéreas, com o intuito de criar laços afetivos com os clientes. **Aplicando o conceito das forças competitivas neste grupo, a análise ficou inviável, devido à falta de dados oriundos das companhias aéreas.** Desta forma, fica a sugestão para outras pesquisas no setor, analisar este ator de forma isolada.

#### 4.3.2.8 Aeroportos

São os fornecedores de acesso aos portões de embarque (*gates*), e pelos horários de embarque e desembarques (*slots*), das companhias aéreas. Os governos são os maiores responsáveis pela administração desses aeroportos, e geralmente cobram taxas pelo uso desses serviços. Todavia, com o processo de privatizações, possibilitou-se à entrada de empresas privadas, algumas das quais já operam em grandes aeroportos de todo o mundo.

**No Brasil**, o órgão que regulamenta e administra as operações aeroportuárias no país é a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO). Constitui-se de uma empresa pública, instituída nos termos da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, e tem por finalidade implantar, administrar, operar e explorar o setor comercialmente de infraestrutura aeroportuária, oferecer apoio à navegação aérea, prestar consultoria e assessoramento em suas áreas de atuação e na construção de aeroportos, bem como realizar quaisquer atividades, correlatas ou afins, que lhe forem conferidas pela Secretaria de Aviação Civil (SAC).

Segundo a INFRAERO, em 2014 haviam 60 aeroportos dos quais 10 movimentaram aproximadamente 50% do total do movimento de aeronaves no país, e que apenas 6 aeroportos movimentaram mais da metade de todo deslocamento de passageiros neste ano. Desta forma, foram listados os 20 principais aeroportos em número de movimentações da aviação comercial no país que, juntos, representaram 93% das atividades e que forneceram uma visão geral do cenário contemporâneo, conforme o quadro 4.



**Quadro 4 - Ranking dos aeroportos mais movimentados no Brasil em 2014**

Posição	Aeroporto
1	*Aeroporto Internacional de Guarulhos – André Franco Montoro
2	Aeroporto de São Paulo – Congonhas
3	*Aeroporto Internacional de Brasília - Juscelino Kubitschek
4	*Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro - Antônio Carlos Jobim
5	*Aeroporto Internacional de Campinas - Viracopos
6	*Aeroporto Internacional de Belo Horizonte - Tancredo Neves
7	Aeroporto do Rio de Janeiro - Santos Dumont
8	Aeroporto Internacional de Salvador - Luís Eduardo Magalhães
9	Aeroporto Internacional de Curitiba - Afonso Pena
10	Aeroporto Internacional de Porto Alegre - Salgado Filho
11	Aeroporto Internacional de Recife - Gilberto Freyre
12	Aeroporto Internacional de Fortaleza - Pinto Martins
13	Aeroporto Internacional de Manaus - Eduardo Gomes
14	Aeroporto Internacional de Florianópolis - Hercílio Luz
15	Aeroporto Internacional de Belém - Júlio César Ribeiro
16	Aeroporto de Goiânia - Santa Genoveva
17	Aeroporto de Ribeirão Preto - Leite Lopes
18	Aeroporto Internacional de Maceió - Zumbi dos Palmares
19	Aeroporto Internacional de Campo Grande - Antônio João
20	Aeroporto de Belo Horizonte - Carlos Drummond de Andrade

\* aeroportos que foram concedidos a iniciativa privada

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de ABESATA (2015)

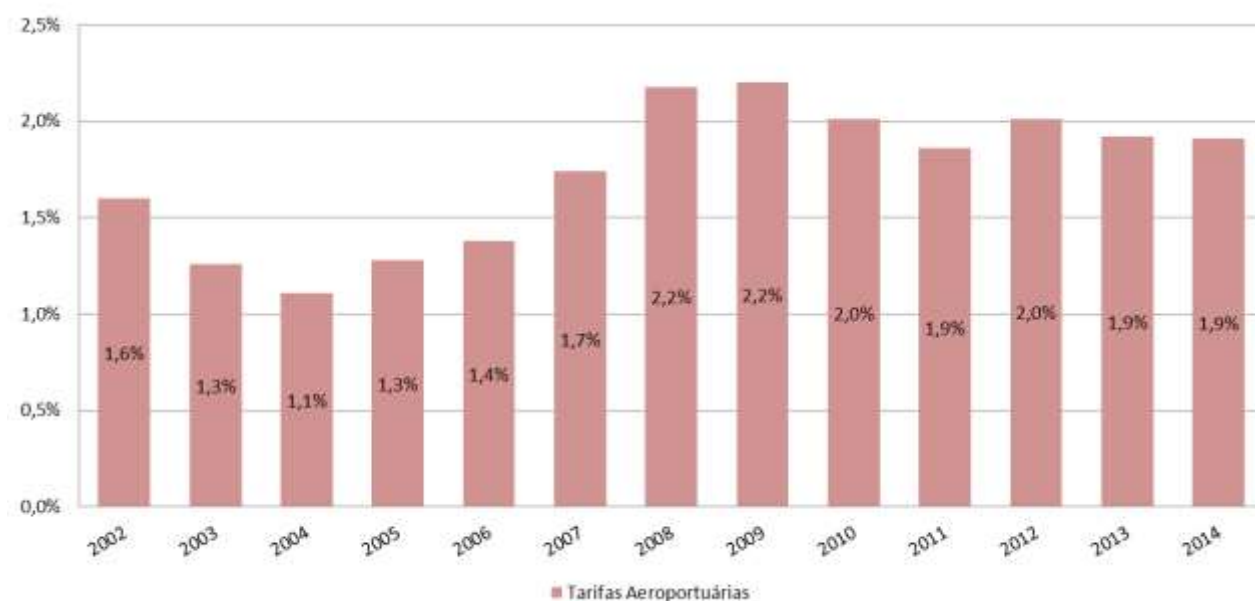
O setor aeroportuário brasileiro é gerido em sua totalidade por um único operador ANAC (governo), o qual ano a ano de 2014 apresentou uma receita bruta de R\$ 2.992,7 milhões e uma margem (Ebitda) de 2,3%, porém neste mesmo período, o resultado líquido apresentado foi um prejuízo de R\$ 886,5 milhões, resultado de perdas operacionais, perdas com equivalência patrimonial, provisão de benefícios pós-

emprego, perda de baixa de imobilizado referente a desativação de aeroportos, entre outros motivos que demonstram ineficiência na gestão do setor aéreo.

Os números negativos apresentados por este fornecedor, demonstra que os resultados que são repassados aos acionistas (governo) estão aquém dos interesses governamentais, limitando os investimentos neste setor, como a construção e ampliação de aeroportos, que segundo a ABEAR (2014), dos 12 maiores aeroportos do Brasil, 8 já estão com utilização igual ou acima da capacidade reportada, limitando o desenvolvimento do setor. Esta limitação é responsável por inibir planos de expansão e também de desenvolvimento econômico do país.

Entretanto, os custos com as tarifas aeroportuárias giram em torno de 2%, conforme o gráfico 8, que demonstra a evolução ao longo dos anos, de 2002 até 2014.

**Gráfico 8 - Gastos com tarifas aeroportuárias na composição dos custos das companhias aéreas brasileiras**



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de ABEAR (2015)

Considerando o modelo das forças competitivas, no setor de transporte aéreo brasileiro **é possível afirmar que o poder de barganha dos aeroportos é considerado altos**, pois as companhias aéreas (clientes) necessitam desses serviços prestados, demonstrando total dependência do fornecedor.

Outro ponto que demonstra o poder do fornecedor é a concentração do serviço a um monopólio do estado, que não está obrigado a lutar com outros fornecedores ou

produtos substitutos, visto que para o setor, não existe a possibilidade de operarem em outro local, a não ser nos aeroportos administrados pela iniciativa privada. Entretanto, mesmo que fosse autorizado, ainda não existe um número significativo de aeroportos disponíveis para utilização dos voos comerciais.

Acompanhando a tendência mundial da descentralização dessas operações aeroportuárias, no Brasil esta realidade tende-se mudar, devido ao início do processo de privatização que vinha ocorrendo no país, nos últimos anos, dando assim a um início de competição e compartilhamento dos ganhos, justificados na cadeia de valor no setor.

Entretanto em janeiro de 2015, a presidente da república vetou a proposta da exploração comercial nos aeroportos privados no país. Essa ação inviabilizou a construção e exploração de aeroportos pela iniciativa privada e gerou insatisfação por parte das companhias aéreas e as empresas que adquiriram os aeroportos, pois esperava-se que com a possibilidade de expansão, elas teriam ganho de escala e melhorias operacionais, o que poderiam contribuir para a cadeia de valor no setor aéreo brasileiro.

O argumento utilizado pelo governo, foi que haveria um desarranjo regulamentário no setor e a concorrência entre o público e o privado seria desigual, não gerando benefícios para ambas as partes envolvidas. Desta forma, o poder de barganha das companhias aéreas perante aos aeroportos ficam limitadas e passivas em relação ao fornecedor, que não contribuem para a cadeia de valor.

#### **4.3.2.9 Serviços impostos pelo governo**

São os serviços públicos exigidos por lei, como os controles de segurança e de tráfego aéreo. Desta forma, os governos podem optar por prestar tais serviços ou preferir pela seleção de empresas prestadoras destes serviços. Tais atividades são remuneradas por meio de honorários fixos cobrados administrativamente.

**No Brasil**, esses serviços são prestados pela INFRAERO, uma empresa pública que presta esses serviços abrangendo 60 aeroportos, 70 estações prestadoras de serviços de telecomunicações e de tráfego aéreo e 28 terminais de logística de carga

em todo país. Para esses serviços prestados, a empresa cobra tarifas das companhias aéreas ou do operador da aeronave, de tais formas: **Tarifas Aeroportuárias e Tarifas de Comunicação e Auxílio à Navegação**, que serão detalhas a seguir:

### **Tarifas Aeroportuárias:**

Representam os custos incorridos no mês com tarifas de pousos, decolagens e estacionamentos por tipo de equipamento e por tipo de operação, que são compostas:

- **Tarifa de Pouso** - Remunera os custos dos serviços e das facilidades proporcionados às operações de pouso, rolagem e permanência da aeronave em até três horas após o pouso. É fixada em função da categoria do aeroporto e da natureza do voo (doméstico ou internacional).
  
- **Tarifa de Permanência** - Remunera a utilização dos serviços e das facilidades disponíveis no pátio de manobras e na área de estadia, depois de ultrapassadas as três primeiras horas após o pouso, sendo devida pelo proprietário ou explorador da aeronave. A Tarifa de Permanência é constituída de:
  - Tarifa de Permanência no Pátio de Manobras - TPM;
  - Tarifa de Permanência na Área de Estadia - TPE.
  
- **Tarifa de Conexão** - Remunera a utilização das instalações e facilidades existentes no terminal de passageiros, sendo devida pelo proprietário ou explorador da aeronave, e cobrada em função de cada passageiro que desembarca em aeroporto intermediário, para reembarcar na mesma aeronave ou em outra, em voo de conexão de mesma natureza, em prosseguimento à mesma viagem, constante do respectivo bilhete de passagem.

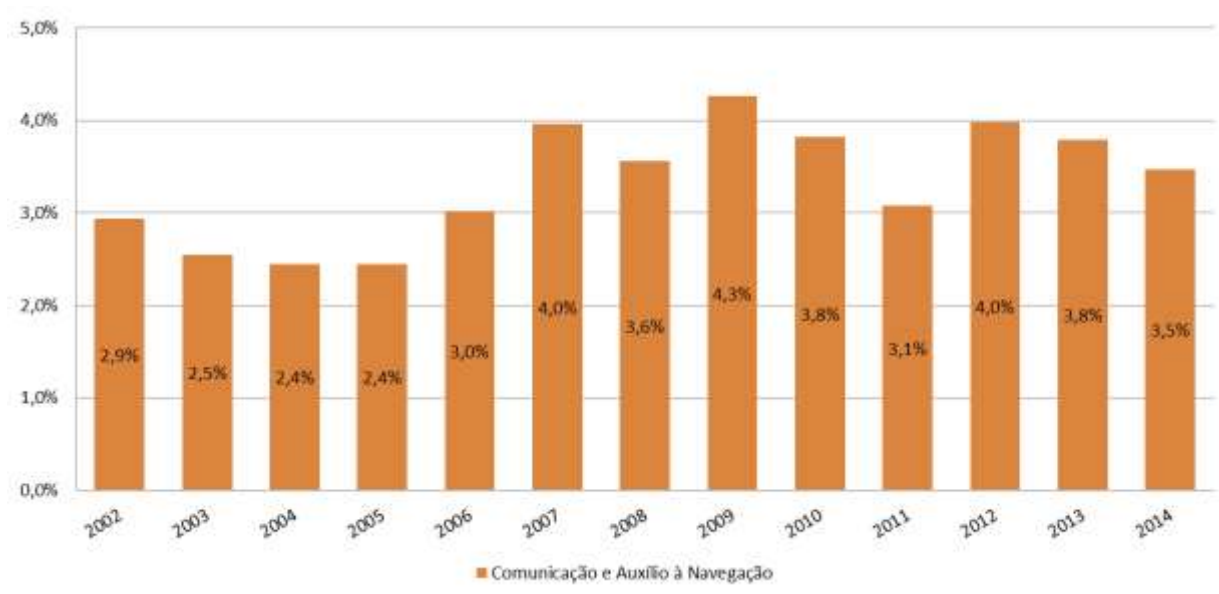
### **Tarifas de Comunicação e Auxílio a Navegação:**

Representam os custos incorridos no mês com tarifas de Comunicação e Auxílio à Navegação, por tipo de equipamento e por tipo de operação, que são compostas:

- **Tarifa de uso das Comunicações e dos Auxílios à Navegação Aérea em Rota – TAN** - Remunera os serviços e as facilidades disponíveis aos usuários, destinados a apoiar e tornar segura a navegação aérea, proporcionados pelo Comando da Aeronáutica e/ou Infraero. É fixada em função dos serviços prestados nas regiões de informação de voo e de áreas de controle e da natureza do voo (doméstico ou internacional).
  
- **Tarifa de uso das Comunicações e dos Auxílios Rádio à Navegação Aérea em Área de Controle de Aproximação (TAT APP)** - Remunera os custos devidos pela utilização dos serviços, instalações, auxílios e facilidades destinadas à operação de aproximação em área terminal de tráfego aéreo, quando em procedimento de subida ou descida em aeródromos classificados.
  
- **Tarifa de uso das Comunicações e dos Auxílios Rádio à Navegação Aérea em Área de Controle de Aeródromo (TAT ADR)** - Remunera os custos devidos pela utilização dos serviços, instalações, auxílios e facilidades empregadas na operação de pouso ou decolagem em aeródromos classificados.

Segundo ABEAR (2015), ao longo dos últimos 13 anos, os custos com esses serviços representaram em média 3% dos custos totais das companhias aéreas brasileiras, conforme gráfico 9. Esse percentual é considerado um dos menores do mundo, ao lado de países como Rússia e Estados Unidos, porém, ainda em um patamar considerado elevado para o setor de transporte, se comparado com outros modais, como por exemplo os ônibus.

**Gráfico 9 - Gastos com comunicação e tarifas aeroportuárias na composição dos custos das companhias aéreas brasileiras**



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de ABEAR (2015)

A variação percentual destes custos de serviços, ao longo dos últimos 13 anos foi de 23%, enquanto a variação dos custos totais do setor aumentou 51%, e se for considerar somente o custo com combustível, esta variação foi ainda maior, no patamar de 140%. Desta forma, justificando a baixa participação deste grupo, nos custos totais das companhias aéreas. Entretanto, essa participação média apresentada por esses serviços, no ano de 2015 esse percentual pode sofrer alterações, devido ao reajuste que foi aplicado a esses serviços, conforme a portaria Nº 1.194/GC3, de 14 de agosto de 2015, que estabelece:

*Art. 1º fixa em 72% (setenta e dois por cento) o índice para a atualização dos valores das Tarifas de Uso das Comunicações e dos Auxílios-Rádio à Navegação Aérea em Área de Controle de Aproximação (TAT-APP) e das Tarifas de Uso das Comunicações e dos Auxílios-Rádio à Navegação Aérea em Área de Controle de Aeródromo (TAT-ADR), para os voos domésticos e internacionais cobrado das companhias aéreas.*

Essas novas tarifas entrarão em vigor a partir de outubro de 2015, e segundo a aeronáutica, a última vez que essas duas tarifas foram corrigidas foram em 2012, já a tarifa (TAN), foi reajustada no ano de 2014 e não sofrerá outros reajustes para os

próximos anos. Essa decisão deve-se à necessidade de reajustar os custos do setor, conforme imposto pelo governo. Para os especialistas do assunto, a expectativa é que este percentual chegue até 6% dos custos das companhias, dependendo da variação dos outros custos que impactam diretamente no setor.

Considerando o modelo das forças competitivas, no setor **é possível afirmar que o poder de barganha dos serviços impostos pelo governo é considerado alto**, pois devido aos mesmos motivos citados nas forças competitivas dos aeroportos, as companhias aéreas são dependentes desses serviços públicos, demonstrando a total vínculo com o fornecedor (monopólio do estado), além da falta de concorrência para os serviços prestados, no qual esse absorve em média 5% dos resultados das companhias aéreas, visto que os resultados das mesmas estão próximo de zero.

#### **4.4 CONCLUSÃO DO ESTUDO**

De acordo com a IATA (2013), o setor de transporte aéreo de passageiros vem apresentado, na média mundial, um dos menores retornos sobre o capital investido, comparado com outros setores da economia. Estudos e análise mostram que, ao longo dos últimos 30 anos, o lucro do setor (média mundial), ficou em 3,5%, contra 7 a 8% de custo de aquisição do capital (IATA, 2011).

Esse fenômeno de baixa rentabilidade é reflexo do processo de desregulamentação que vem ocorrendo no setor de forma gradativa e fragmentada, abrindo espaço para uma competição intensa entre as companhias aéreas, mas sem oferecer condições para que se reestruturem e se posicionem na cadeia de valor, a fim de gerar forças perante a esses “parceiros”.

Conforme a proposta teórica da cadeia de valor de Porter (1990), os fornecedores não entregam apenas produtos ou serviços, também eles podem influenciar nos lucros desses compradores, mediante a políticas e estratégias de preços de venda. Outro ponto de argumentação da teoria, é que, para certas empresas alcançarem um número maior de clientes para os quais vendem/revendem seus produtos/serviços, é preciso recorrer aos canais de venda e aproveitar melhor os meios de que dispõe esses parceiros. Entretanto, esses parceiros “clientes canais”

podem também influenciar nos lucros desses vendedores, porque podem direcionar suas vendas a fim de atender a seus objetivos corporativos.

Aplicando esse conceito ao setor de transporte aéreo de passageiros, segundo Porter (2013), tais parceiros beneficiam-se da cadeia de valor e conseguem gerar resultados satisfatórios para os respectivos acionistas, entretanto, a parte responsável em executar o transporte dos passageiros (as companhias aéreas) vem apresentando resultados financeiros abaixo do custo de aquisição do capital.

Observa-se no cenário brasileiro, que essa cadeia de valor do setor aéreo, beneficia empresas fornecedoras de insumo, essenciais e críticos para às companhias aéreas, além de fortalecer os clientes canais, que na grande maioria são agressivos no processo de venda, atendendo aos próprios interesses corporativos e estratégicos, quase sempre divergentes dos das companhias aéreas.

Com base no objetivo da pesquisa, aplicaram-se os conceitos da cadeia de valor e das forças competitivas ao cenário brasileiro com o intuito de responder à pergunta problema. A conclusão a que chegou este estudo será detalhado em três etapas, sendo a primeira composta pelos estudos dos atores que contribuem diretamente na cadeia de valor, conforme exposto na tabela 7, seguida pelo estudo sobre os atores que contribuem indiretamente para a cadeia de valor, conforme a tabela 8, e, por fim, a conclusão geral do estudo, englobando as duas etapas citadas.

A conclusão sintetizará o grau de força ou intensidade dos atores e como tais forças reduzem ou não o lucro das companhias aéreas, atendendo assim, aos objetivos da pesquisa.

A primeira etapa foi a conclusão dos atores que contribuem diretamente para a cadeia de valor, exposta na tabela 7, a seguir.



**Tabela 7 - Participação dos atores que contribuem diretamente para a cadeia de valor das companhias aéreas**

Grupo das Forças Competitivas	Subdivisão das forças competitivas	Atores que compõem as Forças Competitivas	Grau das forças competitivas	Impacto no lucro das companhias aéreas
<b>Clientes</b>	<b>Canais</b>	Agências de viagens (consolidadoras)	Alto	Reduz
		Sites agregadores	Alto	Reduz
		Sistema de distribuição (GDS)	Alto	Reduz
		Vendas diretas através dos sites de internet	*nd	*nd
<b>Fornecedores</b>		Fabricantes de fuselagem	Alto	Reduz
		Fabricantes de motores de aeronaves	Alto	Reduz
		Manutenções, reparo e revisão (MRO)	Baixo	Não reduz
		Fontes de financiamento	Alto	Reduz
		Combustível para avião (QAV)	Alto	Reduz
		Serviços auxiliar de solo (catering)	Baixo	Não Reduz
		Serviços de gestão de cliente	nd*	nd*
		Aeroportos	Alto	Reduz
		Serviços impostos pelo governo	Alto	Reduz

\*ND = dados não disponíveis para análise

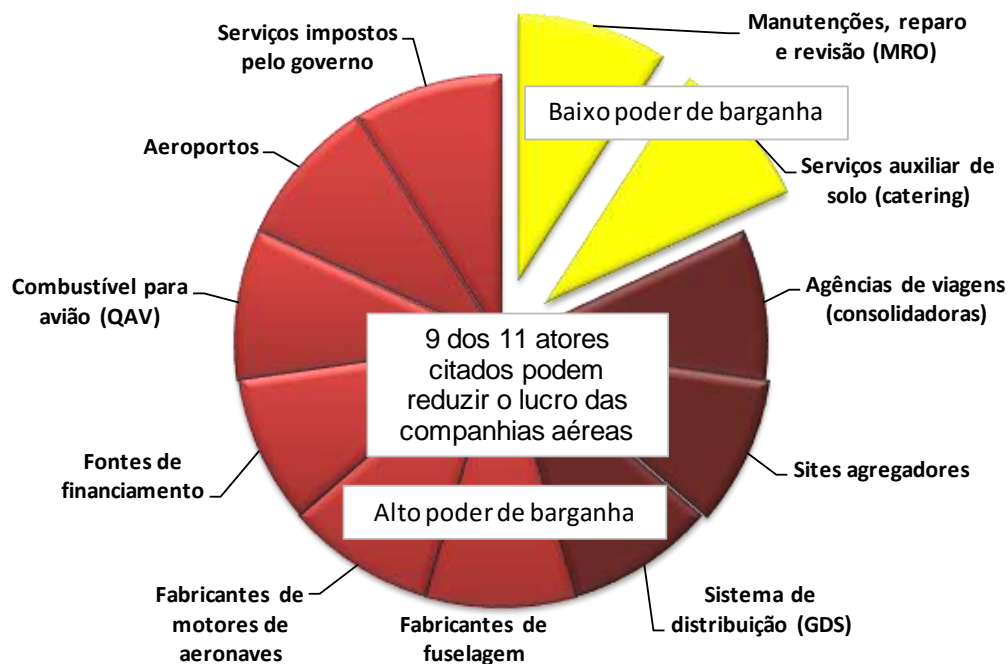
Fonte: elaborada pelo autor

Como a tabela 7 ilustra, contribui diretamente para a cadeia de valor um grupo de treze atores, dois dos quais terão de ser excluídos da base de dados por não disporem de dados para a análise (nd). Tê-los excluído não influenciou este estudo, porque não são atores cuja atividade provoque variações significativas nos resultados finais.

Dos onze atores disponíveis, nove, que correspondem a 82% do total, manifestam alto grau de força junto às companhias aéreas, fato que impacta diretamente em seus resultados e faz diminuir os lucros, conforme exposto no gráfico 10.

Considerando somente os fornecedores, segundo a ABEAR (2015), trata-se de um grupo de seis atores, que representam em média 69% dos custos totais das companhias aéreas em 2014, o que demonstra o alto grau de concentração de forças geradas por esses atores no cenário brasileiro.

**Gráfico 10 - Ação dos atores que contribuem diretamente para a cadeia de valor das companhias aéreas brasileiras em 2014**



Fonte: elaborado pelo autor

Desses atores que reduzem o lucro das companhias aéreas, o maior que se apresenta é o fornecimento de combustível. Na média dos últimos 5 anos, o percentual desse ator corresponde a 37% dos custos totais das companhias aéreas nacionais, contra 25% na média mundial do setor. Esse resultado demonstra que, no Brasil, tal grupo responde pela maior concentração do custo das companhias aéreas e gera grandes impactos no setor, reduzindo de forma significativa os lucros das companhias aéreas.

Essa situação é diferente do que vem ocorrendo em outros mercados mundiais, em que tem havido redução do preço do petróleo, com consequente redução dos custos do combustível para as companhias aéreas, melhorando seus resultados.

Outro grupo que gera grandes impactos na cadeia de valor são os fornecedores de motores e fuselagem, que representam em média 10% dos custos totais, com forte tendência de redução, devido aos benefícios e à facilidade de financiamento concedidos às companhias aéreas, conforme exposto no gráfico 4.

Os dois fornecedores cujas forças competitivas são consideravelmente baixas, representam 18% do total dos atores. São eles os fornecedores de MRO e de serviço auxiliar de solo. Esses dois atores, juntos, representam em média 15% dos custos totais do setor, justificando as forças exercidas pelas companhias aéreas por meio de reduções dos custos ao longo dos anos, conforme o gráfico 7.

A segunda etapa é a conclusão dos atores que contribuem indiretamente para a cadeia de valor, conforme exposto na tabela 8.

**Tabela 8 – Participação dos atores que contribuem indiretamente para a cadeia de valor das companhias aéreas**

Grupo das Forças competitivas	Subdivisão das forças competitivas	Atores que compõem as forças competitivas	Nível de Intensidade das forças	Impacto no lucro das companhias aéreas
<b>Clientes</b>	Final	Consumidor Final Individual	Alto	Reduz
		Viajantes a negócios <i>low-end</i>	Alto	Reduz
		Viajantes a negócio <i>high-end</i>	Alto	Reduz
<b>Fornecedores</b>		Fornecedores de mão de obra	Alto	Reduz
<b>Concorrentes</b>		Redes aéreas	Alto	Reduz
		Companhias aéreas ponto a ponto	Alto	Reduz
		Companhias aéreas especializadas	nd*	nd*
		Companhias aéreas de propriedade governamental	nd*	nd*
<b>Novos entrantes</b>		Novas Empresas	Baixo	Reduz
		Potenciais entrantes	Baixo	Reduz
<b>Produtos substitutos</b>		Outros meios de transporte	Baixo	Não reduz
		Limite de intensidade de viagens	Alto	Reduz
		Alternativas de viagens	Médio	Reduz (parcialmente)

\*ND = dados não disponíveis para análise

Fonte: elaborada pelo autor

A mesma exclusão de dois atores, ocorrida na tabela 7, repetiu-se neste grupo e se deu igualmente à indisponibilidade de dados para a análise. Essa ação não

inviabilizará a conclusão do estudo, já que os dois atores não acarretam grandes variações nos resultados finais.

Embora não contribuam diretamente para a cadeia de valor do setor, as ações deste grupo podem impactar nos resultados das companhias aéreas de forma indireta. Assim, dos 11 atores citados, 10 (correspondente a 91% do total), manifestam alto nível de intensidade junto às companhias aéreas. Tais níveis de intensidade impactam direta ou indiretamente em seus resultados, causando redução nos lucros, conforme o gráfico 11.

**Gráfico 11 - Ação dos atores que contribuem indiretamente para a cadeia de valor das companhias aéreas brasileiras em 2014**



Fonte: elaborado pelo autor

Dentre esses atores, que reduzem o lucro de forma indireta, das companhias aéreas, o fornecimento de mão de obra se representa como o principal custo do setor, sendo responsável por 15% dos custos totais das companhias aéreas. Por outro lado, o ator que não reduz o lucro das companhias aéreas (outros meios de transporte), representa 9% dos custos totais. Essa ação se explica pelo fato de outros meios de transporte no Brasil, não constituir ameaça direta para as companhias aéreas, assim não reduzindo os lucros do setor.

Dessa forma, conclui-se que os fatores da atratividade setorial no transporte aéreo de passageiros no Brasil decorrem de as companhias aéreas operarem numa cadeia de valor em que elas não detêm força significativa junto a esses parceiros, os quais compõem por 82% deste total. Para os outros 18% junto aos quais as companhias aéreas detêm forças, é possível analisar essa ação por meio das melhorias que incidem nos custos do setor, que testemunhou uma redução de 52% ao longo dos últimos 10 anos, muito diferente do que aconteceu com os custos de combustível, os quais aumentaram no Brasil enquanto caíram nos outros mercados, prova evidente que falta de relação de parceria entre os elos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há como contestar que o transporte aéreo de passageiros é um dos setores mais importantes para o desenvolvimento da economia mundial. Entretanto, existe um viés estratégico no setor que vem permitindo às companhias aéreas apresentar, na média mundial, resultados satisfatórios para os acionistas. Como o cenário no Brasil não foge a essa regra, justificando uma análise detalhada a partir dos dados nacionais. Com o propósito de compreender esse fato insólito, a IATA desenvolveu um estudo com Michael Porter aplicando o modelo das “Forças Competitivas” na média mundial como referência. Esse modelo delineou o cenário competitivo em que se inserem as companhias aérea e seu poder de barganha junto à cadeia de valor do setor, dimensionando assim o potencial de lucro que as companhias aéreas se limitaram a alcançar. No mercado brasileiro, esse cenário revela que as companhias aéreas detêm baixo poder de barganha junto a seus “parceiros”, o que justifica sua baixa rentabilidade ao longo dos anos. Outro ponto que merece atenção está entre o mercado arcar com um dos custos de combustível mais elevado do mundo, que constitui o maior custo para as companhias aéreas no setor. A isso se acresce a tática recorrente do governo de valer-se do preço do combustível como mecanismo de controle fiscal, com o impacto direto nos resultados das companhias aéreas.

Este estudo visou expor o cenário atual de maneira ampla, segmentando por setor e pela contribuição para a cadeia de valor (direta e indiretamente). No entanto, fica a sugestão para outras pesquisas, segmentar e aprofundar nos atores que exercem força diretamente para a cadeia de valor, os quais impactam diretamente nos resultados das companhias aéreas.

Registra-se, por fim, que por motivos alheios à vontade do pesquisador, não foi possível reproduzir com a fidelidade escrupulosa que se espera de um estudo científico dados tidos por estratégicos ou sigilosos das companhias aéreas ou de órgãos do governo, tendo sido necessário segmentar-se o trabalho com aproximações e dados não oficiais.

## REFERÊNCIAS

ABAV 2014 – **Anuário da Associação Brasileira de Agências de Viagens**, acesso em 20/08/2015. Disponível em: [www.abac.org.br](http://www.abac.org.br).

ABEAR (2014), **Panorama 2013** - ABEAR - Associação Brasileira das Empresas Aéreas. Disponível em: <[www.abear.com.br](http://www.abear.com.br)> acesso em 23/02/2015

ABEAR (2015), **Panorama 2014 o setor aéreo em Dados e análises** - ABEAR - Associação Brasileira das Empresas Aéreas. Disponível em: <[www.abear.com.br](http://www.abear.com.br)> acesso em 23/08/2015

ABESATA (2015), **ANUÁRIO BRASILEIRO DE SERVIÇOS AUXILIARES DE TRANSPORTE AÉREO1 Brazilian Yearbook of Ground Handling Services**. Disponível em: <[www.abesata.org.br](http://www.abesata.org.br)> disponível em 15/09/2015

ABRACORP (2015) **Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas**, acesso em 07/08/2015. Disponível em [www.abracorp.org.br](http://www.abracorp.org.br)

AGUIAR; PIMENTEL; REZENDE; CORRAR, **Análise dos Direcionadores de Valor em Empresas Brasileiras**. 2011 RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 2

ANAC – **Anuário DO TRANSPORTE AÉREO - Dados Estatísticos e Econômicos de 2013**, Brasília-DF, 18 de outubro de 2013.

ANAC (2013), **Demanda e oferta do transporte aéreo** – Empresas Brasileiras – dezembro de 2013. Agência Nacional de Aviação Civil Disponível em: <[www.anac.gov.br](http://www.anac.gov.br)> Acesso em 24/10/2014.

ANAC (2014) **Anuário Estatístico Agência Nacional de Aviação Civil**. Disponível em 07/09/2015 em <http://www2.anac.gov.br/estatistica/anuarios.asp> 2015

ANAC (2014), **Anuário do transporte aéreo 2013**. Agência Nacional de Aviação Civil. Disponível em: <[www.anac.gov.br](http://www.anac.gov.br)> Acesso em 24/10/2014.

ANP (2015), **Anuário Estatístico ANP 2014 - Agência Nacional do Petróleo**. Disponível em 17/09/2015 em [www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br)

ANSOFF, H. I. **A nova Estratégia Empresarial**. São Paulo; Atlas, 1990

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANTF (2015) **Associação Nacional de Transportadores Ferroviários** acesso em 019/08/2015. Disponível em [www.antf.org.br](http://www.antf.org.br)

ANTT (2014), **Agência de Transportes Terrestres**, Disponível em 13/07/2015 :<http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/4978/Historico.html>. 2015

Anuário Brasileiro Aviação Geral 2015 – **Associação Brasileira de Aviação Geral, 2015**, acesso em [www.abag.org.br](http://www.abag.org.br). Disponível em 18/09/2015.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ATAG (2015) **Air Transport Action Group**, acesso em 20/09/2015 acesso em < [www.atag.org](http://www.atag.org). em 2015

AVIANCA (2015), **AVIANCA BRASIL**, acesso em 15/10/2015. Disponível em [www.avianca.com.br](http://www.avianca.com.br)

AZUL (2015), **AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS**, acesso em 15/10/2015. Disponível em [www.voeazul.com.br](http://www.voeazul.com.br)

BARABBA, V.P.; ZALTMAN, G. **A voz do mercado: a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado**. São Paulo: Makro, McGraw-Hill, 1992.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva, conceitos e casos**. 3 ed. Pearson Prentice Hall, 2011.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. Tradução Maria Cláudia Santos R. Ratto. São Paulo: Makron Books, 1992.

BIELSCHOWSK, P; CUSTÓDIO, M. C. **A evolução do setor de transporte aéreo brasileiro**, Revista Eletrônica Novo Enfoque, ano 2011, v. 13, n. 13, p. 72 – 93, 2011.



BINDER, M. P. **Discussão do Modelo Porteriano Através das Críticas, Teoria dos Recursos e o Caso da GOL**. São Paulo, EAESP/FGV, 2003.

BINDER, M. P. **Recursos e competências sob turbulência: estudo de três empresas aéreas brasileiras**. Doutorado (Administração Empresas). São Paulo: EAESP/FGV, 2006.

BLYTON, Paul et ali.(2003). **“Contesting Globalization – Airline Restructuring, Labour Flexibility and Trade Union Strategies”**. 2ªed. Londres: ITF, 2003.

BRITO, R. L. **Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor** ; RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 2, pp. 360-380, Maio/Jun. 2012

COELHO, R. P. S. **Impactos da desregulação do setor aéreo comercial sobre os trabalhadores: uma análise dos casos brasileiro e norte-americano**. Dissertação de mestrado. UNICAMP, 2003.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliando Empresas – Valuation: calculando e gerenciando o valor da empresa**. 3. ed, São Paulo: Pearson Makron Books, 2002

COSTA, A. D; SOUZA-SANTOS, E. R. **Economia & Tecnologia – Ano 06, Vol. 21 – abril/junho de 2010**.

CPTM (2015) **Companhia Paulista de Trens Metropolitanos**, acesso em 30/07/2015. Disponível em [www.cptm.sp.gov.br](http://www.cptm.sp.gov.br)

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DÄLKEN, F. **Are Porter’s Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today’s Business** - University of Twente, 2014.

DUARTE, (2001). **“A Europa face às tendências mundiais da aviação civil operadores, redes e aeroportos (1990-2000)”**. In: Eurotendências.

ESTRADA, I. **O Papel estratégico das redes empresariais: o caso da Star Alliance - Varig**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Estácio de Sá: Rio de Janeiro, 2006.

FERNANDES, B. **Análise dos fatores de competitividade que influenciaram a migração de valor entre as empresas Nokia e Apple no período de 2007 a 2012**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Municipal de São Caetano do Sul: São Caetano do Sul, 2014.

FILLIETAZ, A. **Migração de valor na indústria farmacêutica**. 2008. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Municipal de São Caetano do Sul: São Caetano do Sul, 2008.

FLEURY, P. L. **Estudo sobre estratégia de negócios de empresas de transporte aéreo para atender o mercado de baixa renda: estudo de caso**. Dissertação de Mestrado Universidade de São Paulo, 2010.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOL (2015) **GOL LINHAS AÉRAS INTELIGÊNCIAS**, Acesso em: 23/10/2015. Disponível em [www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br)

GUIMARÃES, E. A; SALGADO, L. H. **A regulação do mercado de aviação civil no Brasil**. IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro, outubro de 2003, disponível em <http://www.ipea.gov.br>

HARVEY, Geraint & TURNBULL, Peter. **“Contesting the Crisis – Aviation Industrial Relations and Trade Union Strategies After 11 September”**. Cardiff: ITF, 2002.

HELMS, H. **O panorama da aviação nacional de 1986 a 2006 e a quebra da Varig**. Dissertação (Mestrado em História), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2010.

IATA, (2011). **Vision 2050 – Shaping Aviation’s Future**. Montreal, Geneva.

IATA. (2008), **Air transport drives economic and social progress- The economic and social benefits of air transport 2008**. Disponível em: <http://www.atag.org/component/downloads/downloads/61.html> Acesso em 01/12/2014.

IATA. (2014), **Cyclical gains but structural challenges**. Disponível em: <http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/industry-outlook-presentation-march-2014.pdf> Acesso em 24/09/2014.

ICAO (2015) **Organização da Aviação Civil Internacional**. Acesso me 30/09/2015. Disponível em [www.icao.org](http://www.icao.org)

INFRAERO (2015) **Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária**. Acesso em 10/09/2015. Disponível me [www.infraero.gov.br](http://www.infraero.gov.br).

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. 10 ed. Cengage Learning, 2014.

JESUS, C. G **Desregulamentação e trabalho na aviação comercial brasileira (1990 – 2002)** (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) Unicamp – Campinas SP, 2005.

JUNIOR, L. B. J; JUNIOR, H. M. F **Análise da Concorrência no Setor de Aviação Civil Brasileira – XIII Encontro Regional de Economia - ANPEC SUL – Porto Alegre/RS, 2010**.

KAJIBATA, O. T. **Análise das Estratégias e dos fatores externos na gestão estratégica de custos das companhias aéreas brasileiras**, Dissertação de Mestrado em engenharia de produção – Universidade de São Paulo, 2012.

LOHMANN, G; OLIVEIRA, M. C. **O Transporte Ferroviário de Passageiros Turísticos: o estado da arte**, Turismo em Análise, v.19, n.1, maio 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 1999

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOGUEIRA, M; **Análise estrutural do setor de telefonia celular na cidade de São Paulo à luz do modelo de concorrência ampliada de Michael E. Porter**; Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Municipal de São Caetano do Sul: São Caetano do Sul, 2011.

OLIVEIRA, A. et alii. **Aeronautas: da reorganização sindical nos anos 80 às crises do setor aéreo no novo milênio**. Seropédica (RJ): Ed. Universidade Rural, 2003. v. 25, n 1-2

OLIVEIRA, A. V. M. **A Experiência Brasileira na Desregulamentação do Transporte Aéreo: Um Balanço e Propositura de Diretrizes para Novas Políticas**. Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, São José dos Campos – SP, 2007.

OXFORD ECONOMICS. (2011), **Economic Benefits from Air Transport in Brazil**. Disponível em: <<http://www.benefitsofaviation.aero/Documents/Benefits-of-Aviation-Brazil-2011.pdf>> Acesso em 25/11/2014.

PALAURO, G. R. **Caracterização do Mercado de Combustível de Aviação: Um estudo de Organização Industrial**. Dissertação de Mestrado Escola Superior de Agricultura, Universidade de São Paulo, 2015.

PALHARES, G. L. (2002) **Transportes Turísticos**. São Paulo: Aleph (Série Turismo).

PANROTAS (2013) – **Estratégia para profissionais do turismo**. Acesso em 20/07/2015. Disponível em [www.panrotas.com.br](http://www.panrotas.com.br)

PASIN, J. A. B. & LACERDA, S. M. (2003) **A Reestruturação do Setor Aéreo e as Alternativas de Política para a Aviação Civil no Brasil**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.10, n. 19, junho.

PORTER (2013), **Profitability and the air transport value chain. An analysis of investor returns within the airline industry and its supply chain**. IATA ECONOMICS BRIEFING N0 10. 2013

PORTER M. **The five competitive forces that shape strategy**, *Harvard Business Review*, January 2008

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Strategy and the Internet**. *Harvard Business Review*. March 2011.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Trad. Elizabeth Maria Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990. Original: *Competitive Advantage*, 1986

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva, Técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando Valor para o Acionista, um guia para administradores e investidores**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROMAN, D.J.; PIANA, J.; MELO, M.A.S.L.L; DE MELO, N.R. ERDMANN, R.H. **Fatores de competitividade organizacional**. *Brazilian Business Review*, Vitória – ES, Jan-mar 2012.

ROMAN, D.J.; PIANA, J.; MELO, M.A.S.L.L; DE MELO, N.R. ERDMANN, R.H. **Fatores de competitividade organizacional**. *Brazilian Business Review*, Vitória – ES, Jan-mar 2012.

Serasa Experian e o Instituto Data Popular (2014). **Serasa e Data Popular revelam faces da classe média**. Acesso em 28/07/2015. Disponível em [www.http://noticias.serasaexperian.com.br/dados-ineditos-da-serasa-experian-e-data-popular-revelam-faces-da-classe-media-que-movimenta-58-do-credito-e-injeta-r-1-trilhao-na-economia/](http://noticias.serasaexperian.com.br/dados-ineditos-da-serasa-experian-e-data-popular-revelam-faces-da-classe-media-que-movimenta-58-do-credito-e-injeta-r-1-trilhao-na-economia/).

TAM (2015) **TAM LINHAS AÉREAS**, Acesso em: 10/10/2015. Disponível em [www.tam.com.br](http://www.tam.com.br)

TAVARES, M. P. **O Transporte Aéreo Doméstico e a lógica da Desregulamentação**. Documento de trabalho nº 4. Novembro de 1999.

TOMELIN, C. A. **Mercado de agências de viagens e turismo**. São Paulo: Aleph, 2001.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais – A Pesquisa Quantitativa em Educação**. São Paulo, Atlas 1987.

VENTURI, M. J; LOHMANN, G. **MAPEANDO OS CANAIS E AS TECNOLOGIAS DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA EMPRESA AÉREA BRASILEIRA**, V SITRAER Simpósio de Transporte Aéreo, p.85-93, Brasília 2006.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica, Conceitos**. 1 ed. 12 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

ZAGHENI, E. S. S; LUNA, M. M. M. **CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DO TURISMO E AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO: UM PANORAMA DA REALIDADE NACIONAL** Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC – Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção, 2011.