

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**RENTABILIDADE E ESTRATÉGIAS NO SETOR AÉREO COMERCIAL  
BRASILEIRO: UMA ANÁLISE SEGUNDO O MODELO DE PORTER**

**Gabriel Silva de Goes Rodrigues**

**Orientador: Prof. Dr. Celso Leonardo Weydmann**

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**GABRIEL SILVA DE GOES RODRIGUES**

**RENTABILIDADE E ESTRATÉGIAS NO SETOR AÉREO COMERCIAL  
BRASILEIRO: UMA ANÁLISE SEGUNDO O MODELO DE PORTER**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de mestre em economia.

**Orientador: Prof. Dr. Celso Leonardo Weydmann**

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

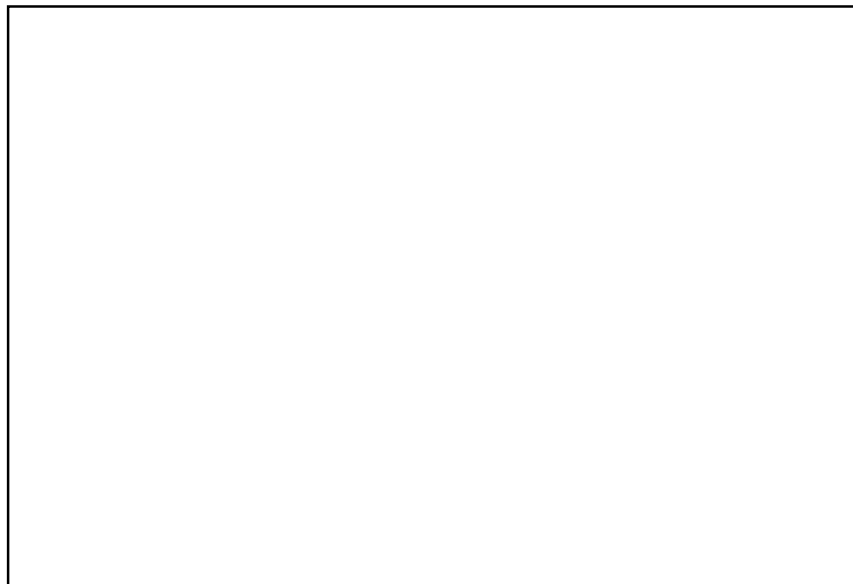
Dissertação defendida e aprovada no Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina – Curso de Pós-Graduação em Economia, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Celso Leonardo Weydmann (UFSC) – Orientador.

Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Jr. (UNIOESTE) – Membro Titular.

Prof. Dr. Luís Carlos de Carvalho Jr. (UFSC) – Membro Titular.

Prof. Dr. Silvio Antonio Ferraz Cario (UFSC) – Membro Suplente.



**A minha família, sempre presente. Mas em especial a meu pai, ex guerreiro dos ares, um vitorioso na vida. Ele é o meu exemplo de cidadão, de amigo, e o meu alicerce nos momentos mais turbulentos da minha vida.**

## AGRADECIMENTO

Meu primeiro agradecimento vai ao meu professor orientador, Celso Leonardo Weydmann, pela paciência e dedicação comigo e com o meu trabalho. Com toda certeza, não poderia ter escolhido melhor orientador para este trabalho. Além das excelentes sugestões, ele foi atencioso, compreensível e prestativo com os problemas que surgiram ao longo da elaboração desta dissertação.

Agradeço a todos os professores do CPGE/CSE/UFSC, mesmo os que não me deram aula, pois sempre foram muito instrutivos nos debates pelos corredores e cafezinhos da UFSC, além de bastante abertos para qualquer tipo de ajuda necessária.

Não poderia deixar de agradecer também a Evelise Elpo da Silveira, a quem considero hoje uma grande amiga. Sempre prestativa e alegre, escutava minhas lamúrias na secretaria do mestrado, e dava bons conselhos.

Eu gostaria de agradecer também a todos os meus colegas de mestrado, desde os veteranos até os calouros, especialmente ao meu amigo Ralph Camargo, pois sempre foram muito solícitos em ajudar-me no que fosse possível. Eles podem ter certeza que fizeram não somente um colega de profissão, mas um amigo para a vida.

Eu tenho que agradecer também a minha namorada Gabriela González Luzardo (minha “*chuchux*”). Encontrei nela a força necessária para a reta final da conclusão da dissertação (se não fosse por ela, estaria até hoje fazendo o sumário da dissertação), com todo seu carinho e paciência. Espero poder retribuir toda essa dedicação na conclusão do seu mestrado em engenharia civil.

Por fim, agradeço a todos aqueles que passaram pela minha vida durante a minha estadia em Florianópolis, e que de certa forma marcaram minha vida.

**“Quando você tiver provado a sensação de voar, andará na terra com os olhos voltados para o céu, onde esteve e para onde desejará voltar.”**

***Leonardo Da Vinci***

## RESUMO

A presente dissertação analisou o setor aéreo comercial brasileiro, focando a rentabilidade do setor, e as estratégias adotadas pelas empresas VARIG, TAM e GOL, considerando-se o período entre 1975 e 2005. Utilizou-se para a análise o modelo de Porter das cinco forças competitivas e estratégias genéricas, além da colaboração de outros autores. Uma das hipóteses do trabalho diz respeito aos impactos sobre a rentabilidade do setor, das medidas econômicas relacionadas com a crise de 1986, da concorrência via preços e da entrada de novos concorrentes no setor. Averiguou-se que o congelamento de preços teve um impacto significativo sobre a rentabilidade do setor. Todavia, o acirramento da concorrência *per se* não responde à redução da rentabilidade após a liberalização do setor, pois houve também impactos de eventos sócio-econômicos ocorridos durante o período, como a crise cambial de 1999 e os ataques terroristas de 2001. Outra hipótese traz luz sobre as estratégias adotadas pelas empresas, partindo-se do pressuposto de que a empresa TAM influenciou a VARIG em suas estratégias na década de 90, e que a GOL influenciou TAM e VARIG nos anos 2000. Viu-se que, apesar das empresas não modificarem seus sistemas de atividades de um período para outro, há indícios da influencia da GOL sobre as concorrentes, no tocante à precificação de passagens e malha aeroportuária. Não ficou clara nenhuma influencia da TAM sobre a VARIG na década de 90.

Palavras-chave: setor aéreo; rentabilidade; estratégia; modelo de Porter.



## ABSTRACT

This dissertation presents an analysis of the Brazilian commercial airline industry, with a focus on the rentability and the strategies adopted by the enterprises GOL, TAM and VARIG, concerning the period between 1975 and 2005. The work construction was based on the Michael Porter's five forces framework, among other authors' contributions. One of the hypotheses of the work refers to the airline industry's rentability, the economic measures adopted concerning the 1986 crisis, the price competition and the entry of new competitors in the market. It was shown that the frozen prices have had some significant impact on the industry's rentability. However, the higher competition after the market deregulation does not respond per se to this phenomenon, due to the impact of other social-economic events, such as the currency exchange crisis in 1999 and the terrorists' attacks in 2001. Another hypothesis of this dissertation brings light to the strategies adopted by the companies GOL, TAM and VARIG, estimating that TAM has influenced VARIG during the 1990's, and GOL has influenced TAM and VARIG during the 2000's. It was shown some indications of the influence of GOL on the other competitors, although they do not change their activities system. There were no signs of influence of TAM on VARIG during the 1990's.

Key Words: airline industry; rentability; strategy; Porter's five forces framework.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS .....	8
LISTA DE FIGURAS .....	9
LISTA DE GRÁFICOS.....	10
CAPÍTULO 1 – Introdução .....	11
1.1 Problema de pesquisa .....	13
1.2 Objetivo Geral.....	15
1.2.1 Objetivos específicos .....	15
1.3 Hipóteses.....	15
1.4 Justificativas do estudo .....	15
1.5 Estrutura do Trabalho .....	16
CAPÍTULO 2 – Fundamentação Teórica.....	17
2.1 Introdução .....	17
2.2 O modelo das cinco forças competitivas de um setor .....	19
2.2.1 Ameaça de entrada.....	20
2.2.2 Poder de negociação dos clientes .....	25
2.2.3 Poder de negociação dos fornecedores .....	27
2.2.4 Pressão dos produtos substitutos .....	29
2.2.5 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.....	30
2.3 As estratégias genéricas segundo Porter.....	32
2.4 A cadeia de valor Porteriana – sistema de atividades ímpar de uma empresa.....	34
2.5 As estratégias e a literatura sobre o setor de transporte aéreo sobre os sistemas de atividades das empresas aéreas .....	35
2.6 Contribuições e críticas de outros autores .....	38
2.6.1 Detalhamento da Diferenciação: Estratégias Genéricas de Mintzberg.....	38
2.6.2 Críticas ao modelo de Porter .....	40
2.7 Conclusão.....	43
CAPÍTULO 3 - Metodologia.....	45
3.1 Análise sobre a hipótese A.....	46
3.2 Análise sobre a hipótese B.....	49
CAPÍTULO 4 – Fatores institucionais e evolução da regulação na aviação comercial brasileira .....	52
4.1 Primórdios da aviação brasileira .....	52
4.2 Década de 70 – Surgimento das empresas regionais.....	55
4.3 Década de 80 – Plano Cruzado .....	57
4.3.1 O Plano Cruzado.....	57
4.3.2 Comportamento da economia.....	59
4.3.3 Impactos na aviação.....	59
4.4 Década de 90 – Desregulação e Custos .....	61
4.4.1 Regimes Tarifários.....	63
4.4.2 Mercado Internacional .....	64
4.4.3 Elevação das Tarifas Aeroportuárias .....	64
4.4.4 Crise Cambial de 1999 .....	65
4.4.4.1 Impactos sobre o setor aéreo .....	66
4.5 Anos 2000 – Acirramento da concorrência e crise.....	67
4.6 Desregulação nos EUA e Europa .....	69
4.6.1 Desregulação do setor aéreo norte-americano.....	69
4.6.2 Desregulação do setor aéreo europeu .....	70

4.7 Síntese dos dados do capítulo .....	71
CAPÍTULO 5 – Avaliação empírica da rentabilidade do setor aéreo.....	72
5.1 Intensidade da rivalidade .....	72
5.2 Poder de barganha dos fornecedores .....	74
5.3 Ameaça de entrantes.....	77
5.3.1. Economias de escala .....	78
5.3.2. Acesso aos canais de distribuição.....	80
5.3.3. Diferenciação de produto .....	84
5.4 Pressão dos produtos substitutos.....	87
5.5 Poder de negociação dos compradores.....	88
5.6 Evolução da rentabilidade do setor aéreo .....	89
5.7 Averiguação da hipótese sobre rentabilidade.....	91
CAPÍTULO 6 – Avaliação das estratégias do setor aéreo comercial .....	93
6.1 Custos das empresas .....	93
6.2 Precificação das passagens .....	95
6.3 Escolha de aeroportos e malha de rotas.....	96
6.4 Frota de aeronaves.....	98
6.5 Serviços aos passageiros.....	100
6.6 Modelo Comercial.....	103
6.7 Produtividade dos funcionários.....	105
6.8 Averiguação da hipótese sobre estratégias .....	108
CAPÍTULO 7 – Conclusões e sugestões.....	110
7.1 Conclusões .....	110
7.2 Sugestões de pesquisa.....	112
7.3 Dificuldades e limitações da pesquisa .....	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114
ANEXO A – Histórico da Empresas Aéreas .....	123
A.1 VARIG.....	123
A.2 TAM.....	124
A.3 GOL .....	127
ANEXO B – Despesas comerciais.....	129
ANEXO C – Custos totais das empresas.....	131
ANEXO D – Roteiro de entrevistas a respeito das empresas.....	132

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1- COMPANHIAS AÉREAS SETOR DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS EM 1962.....	55
TABELA 2 - EMPRESAS AÉREAS REGIONAIS E SUAS RESPECTIVAS ÁREAS DE ATUAÇÃO.....	56
TABELA 3 - SISTEMAS DE ATIVIDADES – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.....	108
TABELA 4 - DESPESAS COMERCIAIS – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.....	129

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA SEGUNDO PORTER .....	19
FIGURA 2 - REDE FRAGMENTADA (LIGAÇÕES DIRETAS) VERSUS CONSOLIDADA (HUB-AND-SPOKE) .....	22
FIGURA 3 - PREÇOS COBRADOS E SERVIÇOS PRESTADOS .....	26
FIGURA 4 - SISTEMA DE ATIVIDADES DA SOUTHWEST .....	35
FIGURA 5 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS FORNECEDORAS DE QAV – 2005 .....	75
FIGURA 6 - MOTIVO DAS VIAGENS – BRASIL – 1980-1996 .....	88

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO DO PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS EMPRESAS (PAX X KM TRANSPORTADO PAGO) – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005 (%).	72
GRÁFICO 2 - PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS NOS CUSTOS TOTAIS DAS EMPRESAS – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005 (%).	73
GRÁFICO 3 - RECEITA BRUTA POR PAX X KM TRANSPORTADO PAGO – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	74
GRÁFICO 4 - DEMANDA QAV BRASIL (M <sup>3</sup> ) – 1991-2005.	76
GRÁFICO 5 - PREÇOS MÉDIOS QAV (R\$/LITRO) – 1997-2005.	76
GRÁFICO 6 - Nº. EMPRESAS NO SETOR AÉREO BRASILEIRO DE TRANSPORTE REGULAR DE PASSAGEIROS – 1975-2005.	77
GRÁFICO 7 - CUSTOS POR ASS X KM OFERECIDO – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	79
GRÁFICO 8 - DESPESAS COM TARIFAS DE POUSO/ KM VOADO – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	81
GRÁFICO 9 - DESPESAS COM AUXÍLIO À NAVEGAÇÃO/ KM VOADO – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	82
GRÁFICO 10 - DESPESAS COM UTILIZAÇÃO DE ÁREA AEROPORTUÁRIA/ KM VOADO – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	83
GRÁFICO 11 - GASTOS COM ÁREA AEROPORTUÁRIA/ DESPESAS TOTAIS (%) – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	84
GRÁFICO 12 - DESPESAS COMERCIAIS / DESPESAS TOTAIS (%) – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	85
GRÁFICO 13 - PERCENTUAL DA DESPESA TOTAL EM GASTOS EM PUBLICIDADE – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	86
GRÁFICO 14 - ÍNDICE: TOTAL COM GASTOS EM PUBLICIDADE/ PAX X KM TRANSPORTADOS PAGOS (MIL) – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	87
GRÁFICO 15 - VARIAÇÃO DO PIB (%) VS. TAXA DE RENTABILIDADE DO SETOR (%).	89
GRÁFICO 16 - TAXA DE RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (%) – VARIG, TAM, GOL E SETOR – 1975-2005.	90
GRÁFICO 17 - CUSTOS POR PAX X KM TRANSPORTADO PAGO – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	94
GRÁFICO 18 - TOTAL DE AERONAVES – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	99
GRÁFICO 19 - MANUTENÇÃO POR AERONAVE AO ANO – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	99
GRÁFICO 20 - PERCENTUAL DOS CUSTOS TOTAIS DESTINADOS À MANUTENÇÃO DE AERONAVES – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	100
GRÁFICO 21 - DESPESAS COM SERVIÇOS AO PASSAGEIRO POR PAX X KM TRANSPORTADO PAGO (MIL) – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	101
GRÁFICO 22 - DESPESAS COM COMISSÁRIOS DE BORDO POR PAX X KM TRANSPORTADO PAGO (VALOR CORRENTE R\$2007 – IPC – FIPE) – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005. (x1000)	101
GRÁFICO 23 - PERCENTUAL DO CUSTO TOTAL DESTINADO AOS SERVIÇOS AO PASSAGEIRO E COMISSÁRIOS DE BORDO – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	102
GRÁFICO 24 - DESPESAS COMERCIAIS POR ASS X KM OFERECIDO – VARIG, TAM, GOL – 1983-2005.	104
GRÁFICO 25 - MÉDIA DE HORAS VOADAS POR PILOTO AO ANO – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	105
GRÁFICO 26 - PAGAMENTO MÉDIO POR FUNCIONÁRIO AO ANO – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	106
GRÁFICO 27 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS POR AERONAVE – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	107
GRÁFICO 28 - CUSTOS TOTAIS DAS EMPRESAS – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.	131

## **CAPÍTULO 1 – Introdução**

É quase impossível conceber o desenvolvimento econômico e social do mundo moderno sem o transporte aéreo. Aeronaves maiores, mais rápidas e mais eficientes hoje ligam entre si todas as diferentes regiões e países do mundo, transportando, além de passageiros, praticamente tudo que os demais modais são capazes de transportar.

Enquanto importante em escala mundial, o setor aéreo é considerado estratégico já que atua na promoção da integração regional do país, movimenta grande quantidade de recursos e auxilia na geração de impactos econômicos importantes como a expansão da indústria do turismo, a atração de negócios, empreendimentos diversos e a arrecadação de impostos, contribuindo assim para a elevação da atividade econômica do país. De acordo com o Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (SNEA), as atividades do setor aéreo representaram em 2003 0,62% do PIB<sup>1</sup>.

Entretanto, apesar destas peculiaridades mostrarem-se favoráveis ao crescimento e desenvolvimento do setor nacional de transporte aéreo, problemas estruturais e de mercado, tais como a tendência ao monopólio ou ao cartel, podem acabar ocorrendo, resultando em sérias implicações para a economia do setor.

No Brasil, o Estado regula não só a entrada de novas companhias aéreas nacionais no mercado doméstico, como a liberação de novas linhas e a fixação de tarifas, entre outras coisas. Desde 1989, o Departamento de Aviação Civil (DAC), órgão governamental responsável pela regulamentação do setor no País, vem implementando um processo de flexibilização do transporte aéreo. Esse processo de flexibilização vem sendo acompanhado por uma progressiva modificação do setor, envolvendo a reestruturação da indústria e uma acomodação do mercado (MARCHETTI *et al*, 2001a).

Apesar das primeiras investidas em 1989, foi a partir da Quinta Conferência Nacional de Aviação Comercial (V CONAC), realizada em novembro de 1991, que foram estabelecidas as primeiras iniciativas no sentido de flexibilizar a aviação comercial brasileira, tais como a eliminação das barreiras à entrada de novas empresas de transporte aéreo não-regular<sup>2</sup>, o fim

---

<sup>1</sup> Dados disponíveis em < [http://www.snea.com.br/estudos/importancia\\_setor\\_aereo\\_economia.pdf](http://www.snea.com.br/estudos/importancia_setor_aereo_economia.pdf) >.

<sup>2</sup> O transporte aéreo não-regular compreende vôos charter e os serviços de táxi aéreo; o transporte regular engloba os vôos de âmbito nacional e regional.

das delimitações de áreas para exploração do transporte regional, o que promoveu forte crescimento do segmento, e a flexibilização tarifária (GOMES *et al*, 2002).

O DAC passou a estabelecer um preço de referência, e as empresas podiam praticar descontos equivalentes a 50% desse valor, ou cobrar um adicional de até 32%. Em 1997, a margem de desconto permitida foi ampliada de 50% para 65%, estando sujeita à aprovação do DAC qualquer tarifa menor do que a margem inferior permitida. No segmento internacional, as principais recomendações da V CONAC, com algum direcionamento para a competitividade não chegaram a ser traduzidas em medidas efetivas, em virtude da maior dificuldade de implementação de medidas reguladoras, já que o segmento internacional está condicionado a acordos bilaterais entre o Brasil e os países com os quais mantém vôos (MARCHETTI *et al*, 2001a).

Essas medidas resultaram em consideráveis alterações no cenário de transporte aéreo nacional. Dentre essas alterações, podemos citar: a entrada de novas empresas (de 8 em 1991 para 21 em 2000), o crescimento do tráfego no segmento regional, a expansão das operações internacionais, o forte crescimento do segmento não-regular e a perda de mercado das empresas “tradicionalis”<sup>3</sup> (SILVEIRA, 2003).

Esse processo de abertura, ao promover a competição no setor, provocou mudanças estruturais e um grande aumento na oferta de vôos aos usuários. Nos últimos anos, o mau desempenho das empresas “tradicionalis” deu espaço para a entrada de novas empresas no mercado, operando sob o novo conceito de diferenciação de preços e serviços (como as novas empresas *baixo custo, baixa tarifa*), que conquistaram uma parcela significativa do mercado nacional.

As alterações na indústria do transporte aéreo brasileiro, após esse processo de desregulamentação, ressaltam a importância de se fazer uma análise das relações produtivas e da eficiência da indústria, assim como das características do mercado de aviação civil brasileiro e seu histórico, para se entender a razão dos problemas que algumas empresas do setor atravessam.

---

<sup>3</sup> As empresas “tradicionalis” são aquelas que dominavam o mercado desde 1975 até o início dos anos 90; no caso são VARIG, VASP e TRANSBRASIL, sendo que as duas últimas paralisaram suas operações respectivamente nos anos 2003 e 2001.



### 1.1 Problema de pesquisa

Recentemente, uma das empresas mais tradicionais do Brasil, a VARIG, foi apontada como uma empresa prestes a falir. Este fato seria inédito se não fosse considerado que outras empresas de grande porte em anos anteriores também faliram, como a TRANSBRASIL em 2001, e a VASP em 2003.

Não obstante, viu-se no mercado a ascensão de duas empresas: a TAM e a GOL, cada qual com sua peculiaridade. A TAM era, no período em que a VARIG, a TRANSBRASIL e a VASP detinham o mercado de vôos de âmbito nacional, uma empresa de vôos de âmbito regional, tendo suas operações limitadas a uma determinada região geográfica do país (no caso a região Centro Oeste e interior de São Paulo). Com a desregulação do mercado no início da década de 90, passou a concorrer com as empresas estabelecidas em âmbito nacional, e hoje detém a maior parcela do mercado (GOMES *et al*, 2002; DAC Anuário Estatístico, 2005).

Já a GOL entrou no mercado no final de 2001, com uma política de gestão *baixo custo baixa tarifa*, originalmente praticada na década de 70 pela empresa americana *Southwest Airlines* (BINDER, 2002), e em passo acelerado aumentou sua participação de mercado de pouco menos de 2% na sua criação para quase 30%, sendo a segunda maior empresa em termos de participação de mercado (DAC Anuários Estatísticos, 2001-2005).

Estes fatos demonstram uma ádvena coincidência, pois as três empresas (VARIG, VASP e TBA) que formavam, desde 1975 até o início dos anos 90, o mercado de transporte aéreo de passageiros em âmbito nacional<sup>4</sup>, entraram em crise pouco tempo depois de se defrontarem com uma concorrência que antes não existia. Como visto, as barreiras institucionais que impediam a entrada de novas empresas no mercado nacional e internacional de transporte de passageiros diminuíram consideravelmente no início da década de 90.

Outros fatores, de acordo com matéria publicada em 07 de junho de 2006 no jornal O GLOBO<sup>5</sup>, parecem ter sido cruciais para que estas chegassem a tal situação: o congelamento de preços do governo Sarney, de 1986 até 1990, a elevada carga tributária no setor, os altos preços do combustível de aviação (querosene de aviação – QAV) que são atrelados ao dólar, e

---

<sup>4</sup> Período este que havia um arcabouço institucional de 4 companhias aéreas de âmbito nacional – linhas-tronco – e 5 companhias aéreas de âmbito regional que caracterizou a fase regulatória mais estrita, de “competição controlada”. A companhia Cruzeiro do Sul foi incorporada pela VARIG em 1992.

<sup>5</sup> Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2006/06/07/284144103.asp>>.

a alta do dólar após janeiro de 1999, que elevou os custos das empresas. Outro fator importante foi a política bilateral de céus abertos, que com a liberalização do mercado aumentou o número de empresas estrangeiras que podiam fazer vôos para cá, tomando boa parte do mercado das empresas nacionais.

Aparentemente, as empresas VARIG, TBA e VASP não souberam lidar com o novo cenário, adotando estratégias desinteressantes, que possivelmente elevaram seus custos, ao contrário de TAM, GOL, e da hoje quarta maior empresa em termos de participação de mercado, a BRA<sup>6</sup>.

Outro fato aparentemente relevante é que as novas empresas que despontam no mercado (como por exemplo, a WEBJET), assim como as que se reformulam (caso da VARIG), adotam modelos de gestão espelhados nos líderes de mercado, principalmente no modelo *baixo custo baixa tarifa* da GOL<sup>7</sup>.

Algo semelhante, segundo artigo publicado por Tom Stieghorst no jornal USA TODAY em 18 de agosto de 2002<sup>8</sup>, aconteceu nos Estados Unidos, onde houve desregulação do setor aéreo em 1978. Mesmo antes dos atentados de 11 de setembro de 2001, o número de empresas que adotavam o modelo de gestão *baixo custo baixa tarifa* cresceu de uma empresa (*Southwest Airlines*, criadora do modelo) para cinco, e passaram a ocupar uma fatia de mercado cada vez maior, em detrimento da perda de parcela de grandes empresas como *American Airlines* e *United Airlines*.

A partir dos fatos citados acima, é possível formular algumas perguntas: a desregulação no início dos anos 90, ao permitir a entrada de novos concorrentes e a concorrência via preços, teve impacto na rentabilidade do setor? A que ponto as empresas TAM e GOL, como atuais ícones de sucesso de mercado, conseguem influenciar nas estratégias adotadas por suas congêneres?

---

<sup>6</sup> Segundo a Agência Nacional de Aviação Civil, há hoje 34 empresas brasileiras de transporte aéreo regular, das quais 26 são de transporte de passageiros. As que operam em âmbito nacional (mesmo não atendendo todo o território) são a BRA (sede em SP), GOL (SP), NORDESTE (RJ), RIO-SUL (RJ), TAM (SP), VARIG (RJ), OCEANAIR (SP) e WEBJET (RJ). A empresa TRIP não é considerada de âmbito nacional pela ANAC e por esta razão não é citada.

<sup>7</sup> Wharton University of Pensilvania. Universia Knowledge at Wharton. Publicado em 07 de maio de 2005. Disponível em <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=1018&language=portuguese>>.

<sup>8</sup> Disponível em <[http://www.jet-jobs.com/ABOUT%20AIR%20INC/good%20ink%20articles/wallst\\_08\\_18\\_02.html](http://www.jet-jobs.com/ABOUT%20AIR%20INC/good%20ink%20articles/wallst_08_18_02.html)>.

## **1.2 Objetivo Geral**

O trabalho terá como objetivo geral analisar o setor aéreo brasileiro no período atual e antes da desregulação no início da década de 90, focando a rentabilidade média do setor, e as estratégias adotadas por empresas de transporte aéreo de passageiros.

### **1.2.1 Objetivos específicos**

A. Avaliar historicamente a evolução do setor, tendo em vista a regulação e eventos econômicos e sociais com impactos no setor.

B. Analisar as cinco forças competitivas de Porter em relação ao setor de transporte aéreo regular de passageiros, em âmbito nacional, para avaliar a relação entre regulamentação e rentabilidade do setor.

C. Caracterizar as empresas comerciais nas suas estratégias, visando identificar possíveis influências existentes entre si.

## **1.3 Hipóteses**

A. A rentabilidade do setor aéreo brasileiro, a partir dos anos 90, foi reduzida devido a dois fatores: (i) as medidas econômicas adotadas relacionadas com a crise em 1986; (ii) a entrada de novos concorrentes e a concorrência via preços, permitidas pela desregulação do setor.

B. A companhia TAM, como empresa entrante no mercado na década de 90, não influenciou a empresa VARIG a modificar sua estratégia. A empresa GOL, como empresa entrante no mercado nos anos 2000, influenciou as empresas VARIG e TAM a adotar estratégias semelhantes.

## **1.4 Justificativas do estudo**

Um estudo a respeito do setor aéreo é justificado pela relevância das características econômicas deste setor, que é frequentemente apontado como “estratégico”, tanto por governos quanto por analistas setoriais.

Além disso, por ser um setor muito pouco estudado no Brasil, esta análise pode contribuir bastante para um maior conhecimento da realidade da aviação nacional, além do provável ineditismo de uma abordagem de estratégias empresariais no setor aéreo nacional sob o prisma teórico de Porter.

O trabalho como um todo, principalmente as conclusões feitas a partir da análise dos dados, deve dar subsídios para o desenvolvimento de estudos específicos do setor, e de estratégias que venham a favorecer o desenvolvimento da atividade.

### **1.5 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos, além das referências bibliográficas, de acordo com a lista abaixo:

- Capítulo 1 – Introdução: breve introdução sobre o setor aéreo, seguido da descrição do problema de pesquisa, dos objetivos gerais e específicos e as hipóteses, finalizando com a justificativa do estudo.
- Capítulo 2 – Revisão de Literatura: faz-se uma revisão do modelo de Porter utilizado nesta pesquisa, com algumas colaborações de outros autores, além de críticas sobre o modelo adotado.
- Capítulo 3 – Metodologia: exposição de como os objetivos foram alcançados, e sobre o procedimento analítico dos dados para verificar as hipóteses, tendo em vista o modelo descrito no capítulo anterior.
- Capítulo 4 – Fatores institucionais e evolução da regulação na aviação comercial brasileira: descrição histórica da evolução do mercado de transporte aéreo nacional, assim como de eventos econômicos e sociais que impactaram diretamente o setor.
- Capítulo 5 – Análise da hipótese sobre a rentabilidade.
- Capítulo 6 – Análise da hipótese sobre as estratégias.
- Capítulo 7 – Conclusões e sugestões.
- Referências Bibliográficas

## **CAPÍTULO 2 – Fundamentação Teórica**

O modelo de Porter (1986) destaca que a rentabilidade de uma empresa depende em parte da estrutura da indústria<sup>9</sup> na qual ela compete. A estrutura da indústria reside em cinco forças competitivas básicas: rivalidade entre as empresas existentes; ameaça de novos entrantes no setor; ameaça de produtos ou serviços substitutos; e poder de barganha de fornecedores e compradores. A estrutura industrial é relativamente estável, mas às vezes os setores modificam-se devido a mudanças na regulação vigente, nas necessidades dos compradores e nas tecnologias.

Estratégias competitivas, por sua vez, referem-se a como uma empresa compete num ramo de negócio particular. Elas se preocupam com a maneira que uma companhia pode ganhar vantagem competitiva através de formas distintas de configuração do conjunto de atividades da empresa (quanto ao seu conteúdo singular ou modo de execução distinto).

Para explicitar o modelo de Porter, que embasa a análise deste trabalho, este capítulo está estruturado da seguinte maneira: a primeira parte faz uma introdução ao modelo, em seguida, detalham-se os aspectos que compõem o modelo, com destaque para as cinco forças competitivas, com alguns aspectos das mesmas complementadas por autores da literatura do setor aéreo. Em seguida explicitam-se as estratégias genéricas, seguido da noção de cadeia de valor, e logo após são apresentadas algumas contribuições ao modelo utilizado advindas de outros autores, e da literatura sobre aviação. Por fim, é feita uma conclusão sobre o conteúdo apresentado.

### **2.1 Introdução**

O objetivo de toda companhia é criar valor econômico, ou seja, possuir a habilidade de cobrar preços maiores que os custos totais de produzir seu bem ou serviço. Para se optar por uma boa estratégia, o ponto de partida é ter um objetivo correto, que é simplesmente ter um excelente retorno sobre o investimento a longo prazo (que para Porter, é o único teste de valor econômico de confiança)<sup>10</sup>. Assim, o crescimento da empresa só é bom se proporciona um excelente retorno sobre o capital investido a longo prazo (PORTER, 2003).

---

<sup>9</sup> O termo indústria é empregado por Porter para se referir a todas as empresas que atuam em um determinado setor da economia.

<sup>10</sup> Outros objetivos e mensurações (por exemplo, crescimento dos rendimentos; *participação de mercado*, retorno das vendas, fluxo de caixa) carregam graves riscos para estratégia, pois podem conduzir a péssimas escolhas competitivas. Já o preço das ações é mera consequência do valor econômico real, e não deve ser objetivo da empresa.

Por mais simples que pareça, muitas empresas demonstram não entender esse objetivo central, e geralmente contentam-se com objetivos de curto prazo, mais fáceis de alcançar, mas que não permitem ver além de amanhã (PORTER, 1999).

Outro aspecto importante a ser levado em consideração para se ter uma boa estratégia é a análise do setor de atividade que a companhia opera e, depois, procurar determinar qual a posição da empresa nele. O desempenho de toda empresa depende das suas competências e das características estruturais do setor.

No intuito de esclarecer a relação entre o setor e sua rentabilidade, a teoria da estrutura do setor, com as cinco forças competitivas que a forma, é extremamente útil, porque, segundo Porter, uma parte da função do estrategista é entender os motivos que levam à rentabilidade ou à falta dela em um setor. Sem esse entendimento, é impossível empreender qualquer tipo de ação ou pensar numa maneira de mudar.

Ainda segundo a teoria porteriana, após a análise do setor, a empresa deve verificar sua performance em relação à média de rentabilidade da indústria e, a partir de então, verificar se a (des)vantagem adquirida deve-se a uma questão de preço ou de custo, e se há formas de evoluir qualquer que seja o caso, verificando os pontos fortes e fracos da empresa. Só há duas opções para uma empresa ser mais rentável que seus concorrentes e, assim, adquirir vantagem competitiva sobre os mesmos: (i) ter produtos diferenciados; (ii) ter custos mais baixos – além de, obviamente, fornecer um produto com qualidade e valor comparáveis. As medidas a tomar em cada caso são totalmente diferentes. Tentar fazer os dois ao mesmo tempo só cria confusão.

Esse dois tipos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para qual uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação, e enfoque.

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo do qual irá alcançá-la (PORTER, 1991).

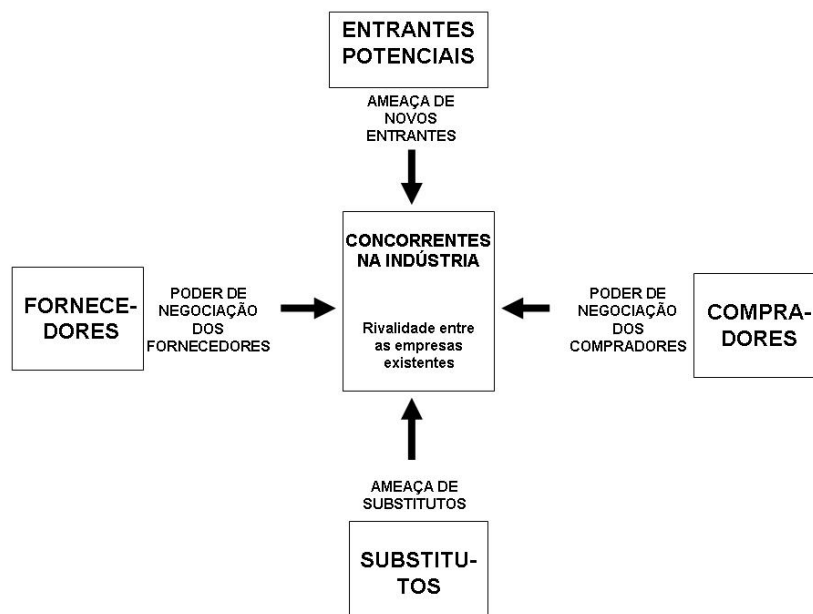
As companhias são uma coleção de atividades nas quais as vantagens competitivas residem. O que irá definir o sucesso de uma empresa é um conjunto de atividade articuladas de forma

única, de difícil imitação, e que possibilite criar um conjunto de valores que a confira uma posição única no mercado. Definir uma estratégia significa criar uma proposição de valor única, com atividades ajustadas.

## 2.2 O modelo das cinco forças competitivas de um setor

Segundo Porter, as cinco forças competitivas (poder de negociação dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; ameaça de produtos substitutos; ameaça de novos concorrentes; e competição entre as empresas da indústria) determinam o potencial de lucro final na indústria, medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido. Na figura abaixo se pode verificar esquematicamente estas cinco forças.

**Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência na indústria segundo Porter**



Fonte: Porter (1986) pág. 23

A intensidade da concorrência está relacionada com características estruturais básicas da indústria. Assim, dificilmente uma empresa conseguirá retornos elevados em uma indústria com baixo potencial de lucratividade. No entanto, a empresa que melhor se defender das cinco forças competitivas básicas, que atuam na indústria, poderá ter um rendimento superior ao de suas concorrentes.

Como o conjunto das forças competitivas pode ser percebido de forma diferenciada pelas diversas empresas que participam do mercado, aquelas que tiveram o melhor conhecimento

deste conjunto de forças poderão melhor adequar sua estratégia competitiva visando maximizar a sua lucratividade.

Muitos fatores de curto prazo afetam a concorrência e a rentabilidade de forma transitória em uma indústria, no entanto, existem características básicas “estruturais” que afetam de forma permanente a arena estratégica em que a empresa atua.

Várias características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade das forças competitivas. Descrevem-se a seguir os principais elementos que definem a concorrência de uma indústria genérica, segundo o modelo de Porter (1986).

### **2.2.1 Ameaça de entrada**

Cada nova empresa que entra para uma indústria traz o desejo de ganhar parcela de mercado e, para isto, frequentemente reduz o preço de venda de seus produtos e inflaciona o custo dos seus insumos, reduzindo, assim, a rentabilidade desta indústria. Para Porter (1986), mesmo a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria por companhias provenientes de outros mercados deve ser encarada como uma entrada, já que, muito provavelmente, com esta aquisição sejam injetados nesta indústria novos recursos e nova capacidade gerencial, visando um aumento da parcela de mercado da empresa já existente.

A ameaça de entrada em uma indústria é inversamente proporcional as barreiras de entrada nesta indústria. As principais barreiras de entrada são:

Economia de Escala – Refere-se à redução nos custos unitários de produção à medida que aumenta o número de unidades produzidas pela empresa em relação ao total produzido pela indústria. Economias de escala dificultam a entrada de novos concorrentes.

Uma entrada em pequena escala resulta em desvantagens importantes de custos. Por outro lado, uma entrada em grande escala implica em um risco muito elevado de retaliação dos concorrentes já estabelecidos, colocando em risco grandes somas de recursos.

Para uma companhia aérea, economias de escala se referem ao comportamento dos custos frente a elevações no número de pontos servidos, assim como ao uso mais intensivo dos insumos (no caso as aeronaves, os tripulantes, etc). Ocorrerão economias de escala se os custos unitários diminuírem quando uma companhia passa a voar para uma cidade que não possuía o serviço anteriormente, sem que haja mudanças nos aproveitamentos das aeronaves,



na etapa, ou no produto por localidade servida. Haverá deseconomias caso os custos unitários aumentem, *coeteris paribus*.

Doganis (2001 apud SILVEIRA, 2003) demonstra através de estudos empíricos que vantagens de custo<sup>11</sup>, no mercado de transporte aéreo, só existem para empresas de menor porte. De acordo com seus estudos, frotas menores e uniformes (levando a menores despesas com manutenção), estruturas organizacionais menores e mais eficientes, operação em aeroportos não centrais (que possuem menores tarifas aeroportuárias), comercialização dos produtos sem intermediários e serviço de bordo simples, sem luxo, parecem ser os fatores associados às vantagens de custos que as transportadoras menores tem sobre suas congêneres de maior tamanho.

Seus estudos também demonstram que empresas que operam com 15 a 20 aeronaves podem experimentar custos unitários decrescentes, na medida que sua produção aumenta (economias de escala). Isto é particularmente verdadeiro, caso a transportadora tenha uma frota uniforme (um único tipo de aeronave). Todavia, quando o tamanho da companhia aumenta além das 15 ou 20 aeronaves, as economias de custos provenientes exclusivamente do tamanho tendem a desaparecer.

Outra forma de economias de escala no transporte aéreo é o sistema aeroportuário *Hub-and-spoke*<sup>12</sup>. Esta estratégia consiste em concentrar os vôos de curta distância em aeroportos centrais, os chamados *Hubs* (localizados em grandes centros urbanos) e, a partir deles, alimentar outras localidades (MARCHETTI et al, 2001b).

Tal sistema de rede consolidada procura tirar partido da economia de escala de aeronaves maiores, reduzindo substancialmente o numero de vôos, permitindo que as companhias aéreas economizem em custos operacionais enquanto desfrutam economias de escala de uma rede centralizada. O sistema fragmentado, por outro lado, gera conexões inconvenientes e rotas mais longas, podendo levar as economias em custos operacionais eventualmente e serem suplantadas pela perda de passageiros à procura de serviços mais convenientes. Para permanecerem competitivas, as companhias tendem a aprimorar suas redes *hub-and-spoke* com redes de *hub* múltiplos.

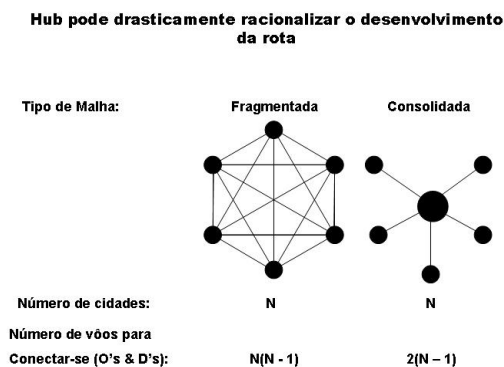
---

<sup>11</sup> No texto original está escrito “economias de escala” ao invés de “vantagens de custo”. Porém, o texto fica incoerente, uma vez que o autor explicita exemplos de vantagens de custos no mesmo parágrafo. Desta forma, optou-se por escrever nesta dissertação “vantagens de custo”, com ressalva realizada por esta nota de rodapé.

<sup>12</sup> Este nome é uma alusão ao centro (*Hub*) e os aros (*spoke*) de uma roda.

A figura a seguir demonstra como os sistemas de ligações diretas reduzem o número de vôos de uma companhia aérea.

**Figura 2 - Rede fragmentada (ligações diretas) versus consolidada (hub-and-spoke)**



Fonte: AirBus *apud* MARCHETTI *et al* (2001b, p.2).

No sistema de 6 cidades visto na figura acima, é fácil verificar que o número de vôos cai drasticamente, passando de 30 no sistema de ligações diretas para 10 no sistema *hub-and-spoke*.

Porquanto o domínio de um *hub* possa gerar poder de mercado para determinada companhia aérea, o uso de *hubs* pode resultar em benefícios que contrabalançam este poder, em termos de geração de economias de escopo e de densidade, e podem gerar benefícios positivos de desenvolvimento para comunidades locais<sup>13</sup>.

Diferenciação do produto – Quando as empresas existentes desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes para com seus produtos, os novos entrantes têm grandes dificuldades de penetrar no novo mercado.

Na aviação, a diferenciação de produtos como uma barreira à entrada, principalmente uma diferenciação via esforço de venda, pode ser muito importante. Por exemplo, para uma companhia aérea ter sucesso ao entrar em um mercado, ela deve não apenas oferecer alguma vantagem diferencial para os passageiros potenciais, mas também comunicar essa vantagem aos consumidores. Uma grande quantidade de informações relativas a tarifas, rotas, horários, e serviços são disseminadas neste processo de comunicação. E, na nossa sociedade de hoje, fortemente influenciada pela televisão, veicular essas informações envolvem custos elevados.

<sup>13</sup> “Missed Connections: Finding solutions to the crisis in Air Travel”, dezembro de 2002, p.12 (disponível em <http://www.reconnectingamerica.org>)

Necessidade de Capital – As barreiras de entrada em uma indústria são diretamente proporcionais à quantidade de capital necessário para que uma empresa se estabeleça nesta indústria, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis.

Os elevados custos de abrir e operar uma companhia aérea, em qualquer nível significativo de serviço, sempre requereram um grande investimento de capital. Por exemplo, nos EUA, esse capital foi amplamente disponibilizado<sup>14</sup> nos estágios iniciais da desregulamentação, quando a oportunidade de competir com as grandes empresas estabelecidas (*Pan Am, TWA, Delta, American Airlines*), que ainda operavam de modo pouco eficiente, tornava a entrada bastante atrativa.

Ainda nos EUA, à medida que as grandes companhias aéreas tornavam-se competidoras mais agressivas, levando algumas entrantes à falência, os mercados de capital ficaram mais restritos. Dessa forma, a dificuldade de levantar o capital necessário para estabelecer uma companhia aérea viável representa hoje um significativo desafio à entrada na indústria.

Essa dificuldade de mobilização de capital necessário para se iniciar operações na indústria não se verifica, no entanto, em todos os países. No Brasil, por exemplo, nos anos pré-desregulamentação, os custos de abrir e operar uma companhia aérea eram relativamente baixos, dispondo os novos entrantes da possibilidade de contar com linhas de crédito concedidas pelo governo através do BNDES (PASIN; LACERDA, 2003).

Custo de mudança para o cliente – Quanto maiores forem os custos que os clientes têm de arcar com mudanças de empresas prestadoras de serviços, maiores são as barreiras de entrada no setor. No caso do setor aéreo, podem-se citar como exemplos de custos de mudança para os clientes os programas de fidelidade, como o *Smiles* da VARIG, e o “cartão vermelho” da TAM. Se um cliente resolve mudar de empresa, perderá (ou não poderá utilizar) os pontos ou milhas dos programas de fidelidade. Estes custos de mudança desestimulam a troca de prestadora de serviço por parte dos clientes. Desta forma, uma empresa entrante deve oferecer uma relação custo/benefício substancialmente melhor para conquistar clientes das outras empresas.

Acesso aos canais de distribuição – Os canais de distribuição do setor aéreo seriam aeroportos e facilidades do transporte, como comunicação, controle aéreo, etc. Considerando que os

---

<sup>14</sup> Além dos empréstimos pelos bancos, empresas de outros setores e de outros países procuraram investir na aviação comercial americana, como a *Virgin Airlines*, originalmente gravadora de discos.

canais de distribuição já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seus produtos por meio de descontos de preços, verbas para campanhas de publicidade em cooperação, etc., o que reduz os lucros. Quanto maior for o controle das concorrentes sobre os canais de distribuição, maior será a barreira à entrada na indústria.

Acreditava-se que o acesso aos recursos produtivos na indústria de transporte aéreo era livre. E o argumento era bem simples: praticamente qualquer um pode comprar ou alugar um avião e utilizá-lo tanto de forma privada quanto para a prestação de serviço público, pois a infraestrutura, incluindo instalações de embarque e desembarque, terminais de passageiros e de carga, e sistema de pistas, são disponibilizados para uso público pelas autoridades aeroportuárias. Como os recursos produtivos que podem ter seu acesso dificultado são de natureza infra-estrutural e de instalações, esse tipo de barreira ficou conhecida, na literatura aeronáutica, como barreira física.

Atualmente, em alguns países, acordos financeiros mais vantajosos junto às administrações aeroportuárias, envolvendo a compra de *slots* (janelas de tempo necessárias para uma operação segura de pouso ou decolagem), nos principais aeroportos, têm permitido às empresas estabelecidas garantir para si grande parte do controle sobre esses recursos físicos.

Grande parte dos principais aeroportos não dispõe de espaço físico para acomodar novas entrantes, e em muitos deles, pode-se conseguir sub-locações apenas a preços exorbitantes. Desse modo, as empresas estabelecidas são capazes de impor substanciais custos de entrada a novas empresas. Além do mais, mesmo quando há disponibilidade de espaço, pode ser um tanto difícil para novas entrantes oferecerem horários de vôos convenientes e competitivos, pois as empresas estabelecidas já utilizam tradicionalmente os horários mais atraentes, de forma que a inclusão de novos *slots* nos aeroportos, principalmente nos que operam trechos de alta densidade de tráfego, poderia comprometer a segurança das operações.

Desvantagens de custos independentes de escala – As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, independente do seu tamanho e das economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas advêm dos seguintes fatores: tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais e curva de aprendizagem.

Política governamental – O governo pode controlar ou impedir a entrada de novos concorrentes em uma indústria. Este controle pode ser explícito, através de licenças de funcionamento ou limitação do acesso a matérias primas, ou, ainda, através de controles mais sutis, tais como, exigências que implicam em aumento de custos que dificultam a entrada de novos concorrentes.

Aqui no Brasil, as políticas governamentais através das CONACs, foram de extrema influência na competitividade do setor, como será detalhado mais adiante.

Além destas barreiras, outros dois fatores podem ser citados para desestimular a entrada de novos concorrentes na indústria.

Retaliação esperada – Quando os entrantes em potencial têm expectativas de vigorosas retaliações por parte das empresas estabelecidas, a entrada pode ser dissuadida. A ameaça de retaliação é maior quando as atuais empresas têm um passado de fortes retaliações aos entrantes, alta liquidez, ativos pouco líquidos ou líquidos e crescimento lento da indústria.

Preço de entrada dissuasivo – A indústria onde a rentabilidade é muito baixa não estimula a entrada de novos competidores. A rentabilidade pode ser baixa por uma imposição de mercado ou pode ser uma estratégia temporária das empresas estabelecidas para impedir a entrada de novos concorrentes.

### **2.2.2 Poder de negociação dos clientes**

Os compradores procuram obter nas suas compras o melhor preço e a melhor qualidade, forçando a competição dentro da indústria. Esta busca por menores preços e melhor qualidade reduz a rentabilidade no setor aéreo.

Um grupo de compradores é poderoso nas seguintes circunstâncias:

Os produtos que ele adquire na indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos – Quanto isto ocorre, o comprador tende a gastar maior tempo e maiores recursos pesquisando o menor preço, o que dificulta um aumento isolado de preços por uma empresa da indústria. No caso do setor aéreo brasileiro, isto pode ser verdade para o passageiro eventual. Não se aplica aos executivos e funcionários públicos.

A demanda por passagens aéreas se dá, basicamente, por dois motivos: viagens a negócios e viagens de turismo. A elasticidade preço da demanda por passagens aéreas motivadas por negócios é relativamente baixa. Os passageiros que viajam a negócios são em sua maioria executivos de meia-idade de alto poder aquisitivo, e os três elementos mais importantes na escolha de uma companhia aérea para eles são: existência de vôos diretos, o horário dos vôos e a frequência dos mesmos. O fator preço aparece em quarto lugar. Já para os passageiros turistas, a elasticidade-preço da demanda é bastante elevada. As viagens de turismo estão sujeitas à sazonalidade, além de condições de financiamento e preços (descontos para compras antecipadas, etc.) das passagens (MARCHETTI *et al*, 2001b).

Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados – A facilidade de encontrar fornecedores alternativos faz com que os clientes, na tentativa de encontrar menores preços, acirrem a competição entre as empresas do setor.

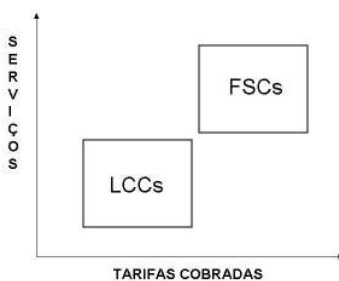
A diferença mais notória entre as empresas de aviação, para os consumidores, é a tarifa cobrada proporcional à qualidade dos serviços prestados. Há basicamente dois tipos de empresas de transporte aéreo de passageiros: as *Low Cost Carriers* (LCC) e as *Full Services Carriers* (FSC).

De acordo com Franke (2004 *apud* Damuri e Anas, 2005), os serviços prestados por uma empresa de aviação incluem serviços a bordo, interconectividade e complexidade. As LCCs oferecem tarifas mais baixas, porém provêem apenas serviços básicos aos consumidores. Por outro lado, as FSCs cobram tarifas mais elevadas, mas oferecem uma gama mais vasta de serviços. A figura abaixo ilustra os preços cobrados e os serviços de cada tipo de empresa

---

**Figura 3 - Preços Cobrados e Serviços Prestados**

---




---

Fonte: Franke 2004 *apud* Damuri e Anas (2005, p.03) – adaptado pelo autor.

---

Custo de mudança reduzido – Custos de mudança, já definidos, prendem o comprador a determinados vendedores. No mercado de transporte aéreo de passageiros, após a compra de

uma passagem, caso haja desistência por parte do passageiro, ele terá direito a reembolso, porém não sem um ônus (que, em geral, fica em cerca de 20% do valor pago pelo bilhete).

Baixa Rentabilidade – Rentabilidades reduzidas dos clientes os incentivam a reduzirem seus custos com compras, pressionando as empresas a reduzirem seus preços e, conseqüentemente, sua rentabilidade.

No caso do mercado de transporte aéreo, segundo Guimarães (2003), o mercado de transporte aéreo é sujeito às flutuações cíclicas que, de maneira geral, refletem a evolução da economia como um todo, uma vez que a demanda por serviços de transporte aéreo tende a se contrair nas fases de declínio da atividade econômica.

Compradores que são uma ameaça concreta de integração pra trás – A possibilidade do comprador de passar a fabricar seus próprios insumos aumenta seu poder de barganha, impedindo o fornecedor de obter retornos financeiros superiores aos do comprador.

O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador – Se o produto é pouco importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador, estes compram baseados principalmente no preço.

O comprador tem total informação – Quanto maiores as informações sobre a demanda do produto, dos preços reais de mercado e sobre os custos dos fornecedores, maior será o poder de barganha do comprador. Hoje em dia, a mídia (televisão e internet principalmente) facilita a comparação de preços, além da situação financeira e de prestação de serviços das empresas, entre outros aspectos.

### **2.2.3 Poder de negociação dos fornecedores**

Os fornecedores poderosos, visando maximizar sua própria rentabilidade, podem aumentar seus preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, comprometendo a rentabilidade da indústria caso esta não consiga repassar estes aumentos.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. O poder dos fornecedores é influenciado pelas seguintes circunstâncias:

Fornecedores são mais concentrados do que a indústria para a qual vendem – Os fornecedores devido ao seu maior tamanho têm um poder de impor preços. Os consumidores isoladamente não conseguem barganhar um menor preço; assim, a rentabilidade da indústria fornecedora tende a ser maior que a indústria compradora.

Os principais insumos de uma empresa de transporte aéreo são, obviamente, as aeronaves e o QAV. Os fornecedores de QAV no mercado brasileiro são quatro: BR distribuidora®, Shell®, Esso® e Air BP® (subsidiária da *British Petroleum*). Já os fornecedores de aeronave fazem parte de um mercado global, onde se destacam dois fornecedores de aeronaves de grande porte (com capacidade acima de 100 passageiros), a Boeing e a Airbus, e dois fornecedores de aeronaves de médio porte (com capacidade entre 50 e 100 passageiros), a Bombardier e a Embraer<sup>15</sup> (Relatório Ministério da Defesa, 2005).

A indústria não é um cliente importante para o fornecedor – Quanto menor for a fração das vendas totais dos fornecedores para uma determinada indústria, menor será o poder de pressão desta sobre os seus fornecedores.

No Brasil, de acordo com o SNEA, o setor aéreo consome cerca de 350 milhões de litros de QAV por mês. Os gastos com combustível são responsáveis por cerca de 30% dos custos totais de uma empresa durante o ano (Ver seção “estudos”, disponível em <<http://www.snea.com.br>>).

O produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio do comprador – Quando um insumo é fundamental no processo produtivo, os consumidores são forçados a legitimar os aumentos de preços indicados pelos fornecedores. Este é o caso do QAV.

Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança – Diferenciação ou custo de mudança enfrentada pelo comprador descarta suas opções de jogar um fornecedor contra o outro. Nestes casos, a possibilidade do fornecedor sair do mercado pode representa um prejuízo superior à redução de custos resultante da barganha de preços dos insumos.

---

<sup>15</sup> No Brasil (e no mundo) também se utiliza aeronaves de médio porte da empresa Foker, empresa holandesa que parou de fabricar estas aeronaves no final da década de 90, porém continua a fornecer peças de reposição e suporte técnico. As aeronaves, porém, só podem ser adquiridas no mercado secundário.



Os custos de mudança de fornecedores para uma empresa de aviação se dão principalmente quanto à mudança de frota de aeronaves, pois é necessário treinamento da tripulação para cada tipo de aeronave. Desta forma, uma empresa que adota um único tipo de aeronave vai manter a frota por um bom tempo, mesmo que outras aeronaves tenham custos menores (consumo de combustível mais baixo, leasing mais barato, ou mesmo o preço de aeronave mais em conta no caso de compra), devido aos custos incorridos no treinamento do pessoal para a nova frota.

O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente – Quanto maior for a possibilidade dos fornecedores de se integrarem para frente, passando a fabricar os produtos fabricados por seus clientes, maior será seu poder de barganha.

#### **2.2.4 Pressão dos produtos substitutos**

Todas as empresas de uma indústria, além de competirem entre si, competem com os produtores de produtos substitutos.

A existência de produtos substitutos, com tendência de melhoramento no seu preço-desempenho, tende a reduzir a lucratividade da indústria, já que esta terá de oferecer menores preços ou maiores vantagens para não perder o seu consumidor.

Portanto, quanto maior for a vantagem entre preço-desempenho dos produtos substitutos, maior será a atratividade destes. Esta melhor relação preço-desempenho do produto substituto pressiona a indústria a reduzir seu preço ou melhorar seu desempenho, o que reduz seu lucro.

O principal produto substituto do transporte aéreo, no Brasil, é o transporte rodoviário. Segundo Busto *et al* (2005), os preços das passagens interestaduais do transporte rodoviário são sensíveis aos preços das tarifas do transporte aéreo, o que indica um efeito substituição potencial. A maior explicação para isso deve ser a presença de passageiros que utilizam o transporte aéreo quando há guerra de preços entre as companhias aéreas, ou em períodos em que há grandes descontos nas tarifas deste modal, retornando ao transporte rodoviário em períodos comuns.

Recentemente, deflagrou-se uma crise no setor aéreo, provocada por falta de infra-estrutura aeroportuária e de controle de vôo. Devido a esta crise, mesmo sem uma guerra de preços

entre as empresas, muitos passageiros também estão optando por viagens por meio rodoviário, dependendo da distância e do tempo de viagem<sup>16</sup>.

### **2.2.5 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes**

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes gera disputa por posição através de táticas como concorrência de preços, guerras de publicidade, novos produtos e aumento de serviços.

A concorrência baseada preponderantemente na redução de preços pode reduzir severamente a rentabilidade da indústria como um todo. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais listados a seguir.

Concorrentes numerosos e bem equilibrados – Quando em uma indústria existe um líder de mercado, este tende a desempenhar um papel coordenador, evitando preços que comprometam seriamente a rentabilidade desta indústria. Em indústrias fragmentadas, os concorrentes eventualmente acreditam poder reduzir preços e ganhar mercado sem serem acompanhadas pelos demais competidores.

A empresa GOL entrou no mercado cobrando tarifas, em média, 25% menores que as suas concorrentes, e rapidamente ganhou boa parcela do mercado. Isto pode ser um indício de que, à época da entrada da companhia, o setor não tinha liderança coordenativa.

Crescimento lento na indústria – Em indústrias em crescimento lento, a única forma de um competidor se expandir significativamente é tomando mercado de outras empresas, o que eleva a concorrência na indústria no período de confronto entre as empresas.

No mercado de transporte aéreo brasileiro, algo semelhante ocorreu. Notou-se o crescimento da companhia TAM na década de 90 em detrimento da perda de mercado das empresas VARIG, TRANSBRASIL e VASP. A empresa GOL, nos anos 2000, também cresceu rapidamente ocupando a fatia de mercado das empresas Transbrasil e VASP, que saíram do setor nos anos 2001 e 2003 respectivamente.

Custos fixos ou de armazenamento altos – Custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas operem a plena capacidade, o que muitas vezes conduz rapidamente

---

<sup>16</sup> Disponível em <<http://g1.globo.com/Noticias/SaoPaulo/0,,MUL77544-5605,00.html>>.

a uma escalada nas reduções de preços quando existe excesso de capacidade. A característica significativa dos custos é o valor adicionado. Empresas que adquirem uma alta proporção de custos em insumos externos (baixo valor adicionado), como por exemplo, terceirizações de serviços, podem sentir enormes pressões para operar a plena capacidade mesmo se os seus custos fixos forem baixos.

Ausência de diferenciação ou custo de mudança – Quando as empresas de uma indústria não conseguem diferenciar seu produto, a concorrência tende a se basear em grande parte no preço, o que pode reduzir a lucratividade desta indústria.

Capacidade aumentada em grandes incrementos – Quando as economias de escala determinam que a capacidade deva ser acrescentada em grandes incrementos, uma nova unidade pode romper o equilíbrio entre oferta e procura, desencadeando uma guerra de preços ou de promoções.

Cada aeronave nova posta em operação por uma empresa é responsável pelo incremento da oferta de assentos na seguinte magnitude: número de assentos da aeronave multiplicada pelo número de decolagens que ela efetua em cada rota. Um caso neste sentido aconteceu no mercado de transporte aéreo brasileiro. Segundo o Sindicato Nacional dos Aeroviários (SNA), em 1991, a VASP, visando ampliar sua participação no mercado, decidiu dobrar sua oferta de assentos. As demais empresas se defenderam, aumentando também sua oferta. Com o quadro recessivo observado na economia brasileira à época, os prejuízos foram imensos.

Concorrentes divergentes – Concorrentes divergentes quanto a estratégias, origens, personalidades e relacionamentos com relação a suas matrizes têm objetivos e estratégias diferentes no que diz respeito a como competir, e podem se chocar continuamente ao longo do processo. Eles podem ter dificuldades em decifrar com exatidão as intenções dos outros concorrentes e em chegar a um acordo sobre as “regras do jogo” para a indústria. As alternativas estratégicas certas para um concorrente serão erradas para outros.

Grandes interesses estratégicos – A rivalidade em uma indústria se torna ainda mais instável se algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo com o propósito de obter sucesso na indústria.

Barreiras de saída elevadas – Fatores econômicos, estratégicos e emocionais podem manter as empresas de uma indústria na atividade, mesmo quando estão obtendo retornos baixos ou

negativos. A identificação com a atividade pode retardar ou impedir a saída de competidores de uma atividade com baixo retorno.

Em relação às barreiras a saída no transporte aéreo, pode-se dizer que elas quase não existem. As barreiras à saída existem quando há custos para que as empresas parem de operar. Estes custos podem ser desembolsos efetivos, como no caso de rescisão de contratos em vigor, ou então custos de oportunidade, como no caso de investimentos já realizados e ainda não totalmente recuperados e sem valor de revenda, que são os chamados custos irrecuperáveis.

Os custos de encerramento da produção para uma empresa aérea estariam relacionados à rescisão do contrato de *leasing* das aeronaves, ou no caso da empresa ser proprietária das mesmas, a sua revenda. No caso da rescisão do *leasing*, as aeronaves podem ser devolvidas aos seus proprietários sem nenhum custo significativo. No caso da revenda, as aeronaves podem ser revendidas no mercado secundário com certa facilidade, não sendo portanto custos irrecuperáveis.

### **2.3 As estratégias genéricas segundo Porter**

A pressão conjunta das cinco forças competitivas condiciona a habilidade de empresas em uma indústria, para obter taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo de capital, porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria.

Uma vez diagnosticadas as forças que, segundo Porter, afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria. Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva para enfrentar as cinco forças competitivas. De modo amplo, isto compreende: posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto de forças existentes, influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas (PORTER, 1991).

A segunda questão central em estratégia para Porter é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros

pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Estes dois tipos básicos, combinados com o escopo de atividade para quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria, segundo Porter (1992): liderança de custo, diferenciação e enfoque.

A liderança total em custos – A empresa se esforça para conseguir os menores custos, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que o dos concorrentes e a obter uma grande participação no mercado. Com preços equivalentes ou mais baixos que a concorrência, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Um líder em custo, não pode ignorar as bases da diferenciação. Se o seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder em custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos preços da concorrência para ganhar clientes. Isto pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável.

Diferenciação – A empresa procura se concentrar no desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. A empresa cultiva as forças que contribuirão para a diferenciação pretendida. Uma empresa procura ser única em sua indústria, ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores em uma indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores. A lógica da estratégia de diferenciação exige que uma empresa escolha atributos que sejam diferentes de seus concorrentes.

Enfoque – O negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba conhecendo intimamente esses segmentos e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo. A estratégia de enfoque tem duas variantes. Na estratégia de custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque de diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo.

## 2.4 A cadeia de valor Porteriana – sistema de atividades ímpar de uma empresa

Para Porter (1996 *apud* BINDER 2002), a raiz dos problemas atualmente enfrentados pelas empresas é a falta de distinção entre eficácia operacional e estratégia. A busca da qualidade, produtividade e velocidade disseminaram uma série de ferramentas e técnicas gerenciais que aos poucos foram tomando o lugar da estratégia nas empresas. Mas os desdobramentos disto não se traduziram em rentabilidade sustentada para as empresas a médio e longo prazo. Todas as empresas através de melhorias incrementais no processo de produção tendem a atingir a fronteira de produtividade; neste ponto, os ganhos obtidos são iguados e a vantagem competitiva da empresa desaparece.

A busca de eficiência operacional eleva os padrões para toda indústria que busca as melhores práticas, mas os ganhos de produtividade resultantes são aproveitados pelos clientes e fornecedores e não retidos pela empresa. Outro problema de se competir na base da eficiência operacional é a convergência competitiva, através de “*benchmarking*”, pela qual a adoção das melhores práticas se assemelha cada vez mais entre as empresas – “as ferramentas estão arrastando as empresas em direção à imitação e à homogeneidade” (PORTER, 1996, p.52 *apud* BINDER 2002).

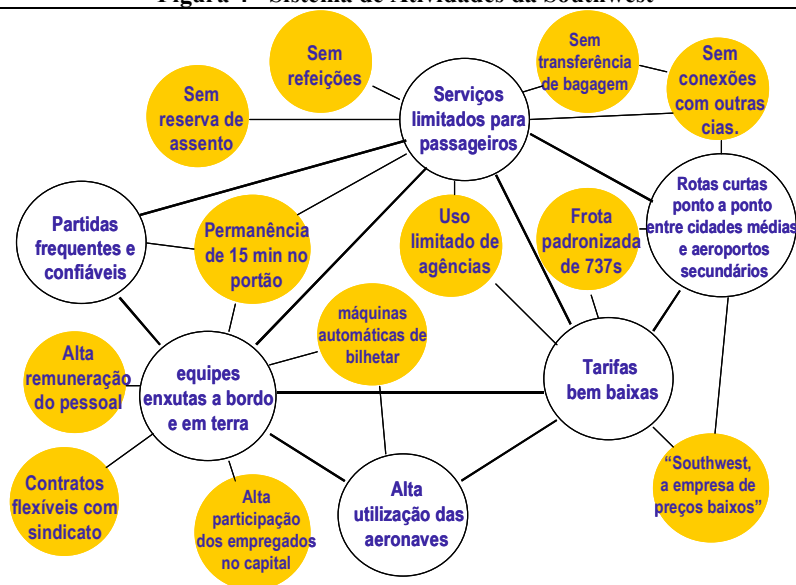
Quando a eficácia operacional toma lugar da estratégia o resultado é um jogo de soma zero com as pressões sobre o custo comprometendo o investimento em longo prazo no negócio. A estratégia deve estar alicerçada na exclusividade de atividades e não na eficácia operacional. O que irá definir o sucesso da empresa é um conjunto de atividades articuladas de forma única, de difícil imitação e que possibilite a empresa criar um conjunto de valores que confira uma posição única no mercado.

Um exemplo de sistema de atividades pode ser observado na *Southwest Airlines*, a empresa criou um serviço diferenciado unindo várias atividades isoladas proporcionando algo único e de valor para o cliente, além de ter difícil replicação (PORTER, 1996 *apud* BINDER 2002). A estratégia da *Southwest* envolve todo um sistema de atividades, e não um conjunto de partes. O valor é gerado pela combinação das atividades e não pelo simples bom desempenho de cada uma das atividades individualmente. Isto pode ser ilustrado de acordo com a figura 4:

---

**Figura 4 - Sistema de Atividades da Southwest**


---




---

Fonte: Porter (1996 *apud* BINDER 2002, p.09).

---

Segundo Porter (1999), essa forma particular de ver e fazer é que deve agregar valor à empresa. A estratégia faz com que as atividades da empresa, como a produção e a distribuição, sejam projetadas para “entregar” o valor único daquele determinado produto ou serviço.

A estratégia impõe limites à empresa e, com isso, embora possa parecer paradoxal, acelera seu crescimento. Uma empresa que copia outra cresce mais devagar do que aquela que possui estratégias diferenciadas.

## 2.5 As estratégias e a literatura sobre o setor de transporte aéreo sobre os sistemas de atividades das empresas aéreas

A literatura sobre setor de transporte aéreo de passageiros distingue dois modelos de empresa, cada qual com suas peculiaridades em relação ao sistema de atividades e as estratégias adotadas pelas mesmas. Os tipos de empresa são as *Low Cost Carriers* (LCCs) e as *Full Service Carriers* (FSCs ou *Legacy Carriers*). Estes tipos de empresas se referem, respectivamente, as estratégias de liderança em custo e diferenciação. As empresas LCCs têm no preço cobrado pelas passagens aéreas o seu principal diferencial. Todavia, a maioria das LCCs também se distinguem das FSCs em termos de produtos oferecidos, estrutura corporativa, força de trabalho e práticas trabalhistas, além de procedimentos operacionais (FLOURIS *et al*, 2005). Essas diferenças são expostas a seguir.

Precificação – A maneira de precificar as passagens aéreas é a diferença fundamental entre as LCCs e as FSCs. Estas últimas usualmente oferecem uma vasta gama de serviços para diferenciar seus produtos. As *Legacy Carriers* miram todos os grupos de passageiros, desde os passageiros sensíveis a preços aos sensíveis a tempo, enquanto que as LCCs tem como alvo prioritário os passageiros sensíveis a preços (FLOURIS *et al*, 2005)

Segundo O'Connor (1995 *apud* FLOURIS *et al*, 2005) as FSCs se utilizam do *gerenciamento de rendimento (yield management)* para maximizar os ganhos de todos os assentos disponíveis, utilizando-se de sistemas computadorizados para controlar o número de passagens com descontos em cada vôo. Ou seja, as FSCs diferenciam seus produtos de maneira a poder ofertar o produto certo para os consumidores de cada segmento, a um preço aceitável. Isto leva a um modelo de precificação complexo e completamente não-transparente (O'TOLLE, 2002 *apud* FLOURIS *et al*, 2005).

Esta segmentação de passageiros pelo propósito de sua viagem fez com que se criasse a separação de cabines nas aeronaves entre primeira classe, classe executiva e classe econômica. Não obstante, outros requerimentos como viagens de no mínimo dois dias e passagens ida-e-volta ao invés passagens de apenas uma “perna” (*one way tickets*) foram introduzidos.

Menores restrições para a compra de um bilhete numa empresa LCC leva a uma estrutura de precificação mais simples nas mesmas. Há basicamente uma classe única de bilhetes, os preços incluem as viagens de apenas uma “perna”, e vôos de no mínimo dois dias normalmente não são requeridos. Some-se a isso o fato das passagens serem vendidas no sistema “quem comprar primeiro leva” (*first-come, first-served basis*), e a demanda dita o preço dos bilhetes. Portanto, o preço do bilhete sobe quanto mais próximo a data e a hora da decolagem, com o menor numero de assentos disponíveis (O'TOLLE, 2002 *apud* FLOURIS *et al*, 2005).

Escolha de aeroportos – O modelo de gestão das LCCs pousa especificamente em estruturas organizacionais de baixo custo. Portanto, estas empresas buscam pagar o mínimo ou nada em taxas aeroportuárias.

Os aeroportos cobram das empresas de acordo com a demanda de tráfego. Portanto, aeroportos grandes (como os internacionais) ou aeroportos prioritários (*primary airports*),



com intenso tráfego, normalmente possuem as maiores tarifas. Por isso as LCCs preferem aeroportos secundários, que além de cobrarem menores taxas, são menos congestionados, o que ajuda as empresas a manter sua pontualidade nos pousos e decolagens, e a reduzir seu tempo no solo.

Frota de aeronaves – Uma característica típica de empresas LCCs, porém não necessariamente unânime, é a uniformidade da frota de aeronaves. Estas empresas operam apenas um tipo de aeronave, mais corriqueiramente Boeing 737 ou Airbus A320. Empresas FSC normalmente possuem frotas mais diversificadas, com mais de três modelos de aeronave (FLOURIS *et al*, 2005).

Uma frota padronizada traz diversas vantagens: (i) reduz custos de treinamento de pessoal (pilotos, comissários, mecânicos) e gera grande mobilidade de alocação de tripulação nos vôos, o que não seria possível com diferentes tipos de aeronave; (ii) reduz os custos com peças de reposição, que podem ser pedidas em grandes quantidades, atingindo economias de escala e minimizando estoques; (iii) as ferramentas para manutenção também são uniformes, gerando redução de custos; (iv) a especialização gera eficiência operacional com a familiaridade com o equipamento adquirida pelos pilotos e mecânicos.

Serviços aos passageiros – Em empresas LCC, ao contrário do que ocorre nas FSC, o serviço de bordo é simplificado, não são fornecidas refeições quentes nem variedade de bebidas. A princípio este pode parecer um custo pouco relevante na composição da tarifa, mas devemos levar em conta que para a refeição chegar ao avião é necessária uma equipe de funcionários responsáveis pela compra e recebimento, estocagem, transporte até o avião, podendo haver perdas no trajeto. Além disso, o pessoal de limpeza terá mais trabalho e o avião fica parado mais tempo parado em solo entre as etapas de vôo. Esta seqüência de atividades reduz o tempo médio de vôo do avião (GEEST, 2003 *apud* FLOURIS *et al*, 2005).

Modelo comercial – Empresas LCC economizam milhões por ano utilizando-se de *e-business* para venda de passagens aéreas, e não se utilizar de sistemas de reservas como as FSCs. E a comercialização das passagens é direta aos usuários, com baixa intermediação de agentes de viagens, o que reduz muito o custo de comercialização. A maior parte das vendas é feita pela internet ou por telefone (FLOURIS *et al*, 2005).

Produtividade – A produtividade dos funcionários das LCCs tende a ser alta. Os pilotos voam mais horas durante por ano que nas *Legacy Carriers*, pois nestas empresas há consideravelmente mais pilotos por aeronave que nas LCCs. Não obstante, as bases salariais dos empregados nos dois tipos de empresa diferem. Nas LCCs, em média 60% dos proventos dos funcionários são o salário base, e os 40% restantes são fruto da sua produtividade (premiações como participações semestrais sobre o resultado da empresa), enquanto que nas FSCs normalmente não há premiação por produtividade para os funcionários, apenas as bases salariais do contrato de trabalho, que seguem normas internacionais (EUROPAIRS 2002 *apud* FLOURIS *et al*, 2005).

## **2.6 Contribuições e críticas de outros autores**

### **2.6.1 Detalhamento da Diferenciação: Estratégias Genéricas de Mintzberg**

Mintzberg (1987) entende que a maioria das tipologias estratégicas explicitadas são falhas, seja por focarem de forma muito estreita em alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias. O autor propôs nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas a partir do conceito de diferenciação e com nível de detalhamento maior que as estratégias sugeridas por Porter (1980 e 1985).

Diferenciação por Preço – Uma forma de diferenciar um produto da oferta dos outros concorrentes pode ser, simplesmente, cobrar preço mais baixo. Se os demais atributos do produto forem iguais, ou não muito diferentes, dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir preço mais baixo. A empresa poderia obter lucros maiores que os seus concorrentes, se a queda na margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de vendas ou, complementarmente, se a empresa fosse capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe permitisse custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes<sup>17</sup>.

Mintzberg (1987) insiste em afirmar que diferenciação por preço não é o mesmo que minimização de custo, conforme Porter (1980), porquanto esta última somente se caracterizaria como vantagem competitiva, caso se traduzisse em menor preço para o mercado, ou seja, caso fosse visível para o consumidor. A diferença é sutil e não facilmente defensável, porque custo mais baixo associado com paridade de preço levam a maior margem

---

<sup>17</sup> Vale lembrar que, dependendo dos aspectos que compõem a força competitiva “intensidade da rivalidade” do modelo de Porter, a adoção desta estratégia pode não ser adequada, levando a uma guerra de preços com prejuízos para todo o setor.

unitária e podem significar desempenho consistentemente superior ao dos concorrentes. O autor concentra sua argumentação na premissa de que custo mais baixo está associado a menor nível de serviço ou a pior desempenho do produto, ignorando que diferentes tecnologias de produção e estruturas organizacionais apropriadas podem reduzir o custo total sem afetar outros atributos do produto.

O autor citado complementa argumentando que a liderança em custo não configura uma estratégia genérica, mas sim, uma estratégia funcional<sup>18</sup>, condição necessária para implantação da diferenciação por preço, esta sim, uma estratégia genérica.

Diferenciação por Imagem – Uma vez que um dos atributos de um produto é a forma como os consumidores o percebem em comparação com os produtos concorrentes ou substitutos, uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais. Esta imagem pode ser criada através de propaganda, como também através de técnicas de promoção: apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o torna mais atrativo para alguns clientes. Este tipo de diferenciação está muito relacionado com o conceito de sinalização de valor mencionado por Porter (1985), o qual enfatiza a importância dos detalhes quando os compradores não são capazes de discernir inteiramente as diferenças e as semelhanças entre produtos concorrentes.

Curiosamente, preço mais alto também pode ser utilizado como elemento realçador da imagem. O próprio Mintzberg (1987) cita o exemplo da vodka Smirnoff, que conseguiu aumentar sua parcela de mercado a partir de um aumento de preço, associado à propaganda sobre a qualidade do produto.

Diferenciação por Suporte – Uma forma de diferenciar o produto, sem necessariamente alterar seus atributos “intrínsecos”, é oferecer algo mais junto com o produto, algo que Mintzberg também chama de diferenciação periférica. Este “algo mais” normalmente está relacionado com a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica) ou com a oferta de produtos complementares.

Diferenciação por Qualidade – Esta estratégia se caracteriza por oferecer (em nível de paridade de preço e custo ou a um custo mais alto compensado por preço de mercado também

---

<sup>18</sup> Estratégias funcionais são aquelas que envolvem os meios que suportam e viabilizam o sucesso da estratégia genérica. Dentre diversas estratégias funcionais, estão as estratégias de vendas, marketing, produção, logística, RH, etc.

mais alto), um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes. Basicamente o produto pode ser considerado melhor em três dimensões: (1) maior confiabilidade (i.e., menor probabilidade de falhas), (2) maior durabilidade ou (3) desempenho superior.

Ao contrário da diferenciação por imagem, que Mintzberg entende como derivada de investimentos em propaganda e promoção, a diferenciação por qualidade advém dos atributos do próprio produto em si.

Diferenciação por Design – Uma forma de diferenciar um produto é oferecê-lo ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes. Trata-se, na verdade, de oferecer um produto diferente, em substituição aos da concorrência. A diferença básica desta estratégia para aquela de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por design busca efetivamente oferecer algo "diferente" e não simplesmente ou necessariamente "melhor".

Não-diferenciação – Trata-se de uma estratégia muito observada na prática, a qual se baseia no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing.

A estratégia de não-diferenciação assemelha-se ao conceito de meio-termo desenvolvido por Porter (1980). Duas diferenças, no entanto, merecem destaque:

- a. Mintzberg (1987) considera que a estratégia de não-diferenciação pode ser desenvolvida explicitamente, enquanto Porter (1980) considera o meio-termo como um tipo residual, resultante da implementação inadequada ou ineficiente de uma das estratégias genéricas “puras”;
- b. Ao contrário do que Porter (1980) supõe para o meio-termo, Mintzberg (1987) não “condena” a estratégia de não-diferenciação a um desempenho inferior ao das demais estratégias.

### **2.6.2 Críticas ao modelo de Porter**

O modelo proposto por Porter (1999) em sua condição original recebe muitas críticas nos meios acadêmico e profissional, em função de não considerar a possibilidade de sucesso a

partir da adoção paralela de estratégia de baixo custo e diferenciação, bem como a influência potencial das redes não formais de informação, ou mesmo, a impossibilidade de controle de todas as variáveis diretas e indiretas que incidem sobre a corporação e os resultados da mesma (BOYETT e BOYETT, 1999 *apud* MORETO NETO, 2005).

O aprendizado decorrente da adequação das estratégias, o redimensionamento dos processos, bem como os fatores resultantes do mesmo, foi uma das dimensões destacadas na crítica construída por Mintzberg ao modelo proposto por Porter (MORETO NETO, 2005).

Binder (2002) aponta outro ponto contestável na teoria porteriana. Trata-se da incorporação da estrutura interna da empresa como fator de diferencial estratégico, e não somente o posicionamento da empresa no mercado. Este reconhecimento, no entanto, contradiz com as estratégias genéricas propostas anteriormente pelo autor. O sistema de atividades é capaz de gerar uma estratégia de diferenciação com baixo custo e foco no segmento ou mercado global, algo antes não assumido pela teoria porteriana, onde se devia escolher somente uma estratégia genérica. Portanto, a rede de atividades possui também grande responsabilidade pela vantagem competitiva da empresa e a possibilidade de garantir uma posição de difícil imitabilidade. É na sinergia entre as atividades que a empresa busca seu diferencial competitivo. Com o sistema de atividades, o valor e a vantagem competitiva são gerados pela articulação das atividades dentro da organização e suas externalidades com o ambiente. A estrutura organizacional e o ambiente interno da empresa passam a ter importância na análise estratégica porteriana.

De acordo com Carneiro *et al* (RAC, 1997, p.13), autores como SCHMALENSEE (1985), CUBBIN e GEROSKI (*apud* HILL e DEEDS, 1996), HANSEN e WERNERFELT, (1989) e RUMELT (1991) mostram que a influência das características das empresas sobre suas rentabilidades relativas é muito mais significativa do que a influência da indústria à qual as empresas pertencem. Estes autores apontam várias características necessárias dos recursos das empresas para que estes se tornassem uma fonte de vantagem competitiva sustentável, tais como: a influência das barreiras de imitação sobre as diferenças de rentabilidade entre as empresas, o papel da história da empresa na obtenção e desenvolvimento de competências organizacionais críticas (a estratégia futura da empresa como condicionada pelas suas escolhas no passado), a importância das diferenças das rotinas organizacionais para explicar as diferenças de rentabilidade entre as empresas, etc. Em conjunto, estas contribuições são

denominadas como a *Resource-Based View*, e constituem contraponto ou complemento à análise estratégica de Porter (1980, 1985).

Para Foss (1996 *apud* RAC, 1997, p.14) a *Resource-Based View* da empresa é uma real alternativa teórica ao modelo de Porter (1980, 1985) de análise da estrutura da indústria (modelo das cinco forças) para a definição das estratégias da empresa, pois ambas as teorias enfocam essencialmente o mesmo fenômeno (as possibilidades para as empresas obterem retornos acima da média), utilizando, contudo, instrumentais explicativos muito diferentes. Contudo outros autores (BARNEY, 1991; MAHONEY e PADIAN, 1992; FOSS, 1996 - no final de seu artigo) observam uma clara complementaridade da *Resource-Based View* com o modelo de Porter (1980, 1985) de análise da indústria, pois este permite a identificação das ameaças e oportunidades externas, enquanto a *Resource-Based View* pode fornecer uma análise mais consistente das forças e fraquezas da empresa, pois introduz uma melhor compreensão das condições para a empresa obter uma vantagem competitiva sustentável (RAC, 1997, p. 21).

Assim, observa-se que o modelo de Porter tem muitas vantagens, em relação a outros, no que diz respeito ao nível da contribuição que pode oferecer ao complexo processo de elaboração da estratégia empresarial. Em primeiro lugar é um modelo bem articulado e estruturado do ponto de vista da sua lógica interna. Em segundo lugar, apresenta inúmeros aspectos inovadores em relação à literatura sobre o assunto. Em terceiro lugar, sua análise tem muita força no que diz respeito à base de conhecimento acerca do assunto do jogo competitivo entre as empresas. Contudo, o modelo também tem suas limitações (RABELO, 2002). Possivelmente, as maiores delas são:

- Trata-se de um modelo bastante apropriado para a análise da questão da estratégia empresarial em um ambiente competitivo, pois assume o mercado como perfeito. Porém, em ambientes caracterizados por baixa competitividade, ou por fatores que condicionem fortemente o fator competitividade, a aplicabilidade do modelo encontra limites.
- O modelo, apesar de se constituir numa boa construção teórica, não contempla a discussão acerca das estratégias que não surgem a partir de um modelo mental consciente, na linha do que Mintzberg (1987) chamou de estratégias emergentes.

- A ferramenta de análise de Porter foi desenvolvida em um período menos dinâmico, e por isso assume que as estruturas são mais estáticas. A descrição e análise de todas as cinco forças competitivas tornam-se mais difíceis conforme a complexidade da indústria aumenta.

Apesar das críticas, o modelo pode ser um passo inicial para se entender um negócio e facilitar análises mais profundas (RABELO, 2002).

## **2.7 Conclusão**

A mudança nas cinco forças que moldam o mercado deve levar o empresário a mudar as estratégias, de modo a sempre posicionar sua empresa a se defender destas forças de mercado, de tal forma que a vantagem que sua empresa possui deve continuar a ser sustentável. Os principais aspectos das cinco forças no setor de transporte aéreo são: (i) nas barreiras à entrada, as economias de escala, a diferenciação do serviço, o acesso aos canais de distribuição, a política governamental, a retaliação esperada e os preços dissuasivos; (ii) quanto ao poder de negociação dos compradores, os produtos do setor serem padronizados ou não diferenciados, os custos de mudança e a informação; (iii) o poder de negociação dos fornecedores como um todo; (iv) os produtos substitutos em geral; (v) e quanto à intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, se há concorrentes numerosos e bem equilibrados, o crescimento da indústria, custos fixos altos, ausência de diferenciação e concorrentes divergentes.

As principais estratégias genéricas de Porter na aviação, portanto, são as de liderança em custos e de diferenciação de produtos. Cada estratégia leva as empresas a adotarem sistemas de atividades distintos, respectivamente *Low Cost Carriers* e *Full Service Carriers*. Estes sistemas de atividades têm diferenças notórias em estrutura corporativa, força de trabalho e práticas trabalhistas, além de procedimentos operacionais. As estratégias de Mintzberg apontam para a importância da diferenciação por imagem, por suporte e por qualidade.

Definir estratégia, segundo o modelo de Porter, significa criar uma proposição de valor única, com atividades ajustadas nas áreas de marketing, produção, logística e distribuição. É necessário sacrificar outras possibilidades para se competir de determinada maneira. Isto permite que uma posição singular seja sustentável, mas isso se a forma da empresa competir for diferente da escolhida por seus concorrentes. Se não sacrificar nada, a empresa não terá uma vantagem sustentável, pois seu produto ou serviço poderá ser imitado sem muitas complicações pelos concorrentes.

Apesar da objetividade da análise de Porter, o modelo não resiste a críticas, das quais se destacam: não considerar a possibilidade de sucesso a partir da adoção paralela de estratégia de baixo custo e diferenciação, e a incorporação da estrutura interna da empresa como fator de diferencial estratégico, e não somente o posicionamento da empresa no mercado. No entanto, o modelo de Porter é uma ferramenta útil para entender a rentabilidade e o posicionamento estratégico da empresa.



### **CAPÍTULO 3 - Metodologia**

A título de verificar as hipóteses e atingir os objetivos propostos neste trabalho, foram considerados três períodos ao longo dos anos em estudo: (i) entre os anos de 1975 e 1991, período denominado como “concorrência regulada”; (ii) entre 1992 e 2000, período denominado como “concorrência desregulada”; (iii) entre 2001 e 2005, período denominado como “concorrência diferenciada”. As denominações dos períodos se basearam na regulação vigente no setor, terminando em anos que houve marco histórico para o mercado. O primeiro período termina no ano em que há a liberalização do setor, com a V CONAC. O segundo período termina no ano em que a GOL fez o seu vôo inaugural. O terceiro período termina em 2005 por ser o último ano que há anuário estatístico disponível.

Também foram analisadas as empresas VARIG, TAM e GOL. A primeira foi escolhida por ter sido *main player* durante boa parte dos três períodos considerados. Além disso, ela pode ser um bom exemplo sobre como empresas similares que já faliram (como TBA e VASP) adotaram estratégias, de acordo com a mudança nas forças competitivas do setor. A empresa TAM foi escolhida por ter entrado no setor após a desregulação<sup>19</sup>, e por ser hoje a líder do mercado. A companhia GOL foi escolhida por ter entrado há pouco tempo no setor, e ter crescido rapidamente, além de introduzir no setor aéreo brasileiro um modelo de gestão empresarial diferenciado, sendo seguida por outras empresas que surgem no mercado, como a WEBJET e a Nova Varig.

Antes das análises das hipóteses, foi realizado no capítulo 4 um levantamento histórico do setor aéreo, focando na evolução da regulação vigente ao setor. Também foram citados ao longo do capítulo os eventos econômicos e sociais que impactaram o setor aéreo nacional.

Todos os dados utilizados sobre o setor aéreo e as empresas em estudo, para todos os anos em estudo, foram coletados nos anuários do transporte aéreo brasileiro do DAC. Estes anuários estão disponíveis na biblioteca da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), no Rio de Janeiro.

Contudo, os dados dos anuários estão disponibilizados de acordo com a moeda corrente em 31 de dezembro de cada ano. Para contornar esta dificuldade, utilizou-se da metodologia de Cunha (2000) para planilhas Excel<sup>TM</sup>, onde se atualizaram os valores para Reais (R\$) de

---

<sup>19</sup> Apesar de já existir desde na década de 60, mas fazia parte de outro segmento de transporte aéreo.

2007, utilizando-se do índice de preços ao consumidor (IPC) da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE). Cabe ressaltar que, nesta metodologia, não está aplicada nenhuma taxa de juros, não há capitalização da quantia inicial, apenas a atualização monetária do valor passado para o valor presente (CUNHA, 2000, p.3).

### 3.1 Análise sobre a hipótese A

A hipótese A deste trabalho diz que “*a rentabilidade do setor aéreo brasileiro, a partir dos anos 90, foi reduzida devido a dois fatores: (i) as medidas econômicas adotadas relacionadas com a crise econômica em 1986; (ii) a entrada de novos concorrentes e a concorrência via preços, permitidas pelas desregulação do setor.*”

No capítulo 5, iniciou-se a análise da hipótese a partir da evolução das forças competitivas porterianas. Iniciou-se pela análise da intensidade da rivalidade, passando para o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, pressão dos produtos substitutos e poder de negociação dos compradores. Ao final, também se verificou sobre a rentabilidade do setor, levando-se em consideração o plano econômico de 1986, e outros eventos citados ao longo do capítulo 4. A seguir, descreve-se como cada aspecto foi analisado.

Intensidade da Rivalidade – Analisou-se a evolução do *participação de mercado*, para saber se há concorrentes numerosos e bem equilibrados no mercado. Para os três períodos em estudo, a participação no mercado de aviação foi avaliada através da variável Pax x Km transportado pago, que é a mais utilizada nos estudos a respeito do mercado em questão<sup>20</sup>. Outras variáveis, como horas voadas por ano, e quilômetros voados por ano, também nos indicam a respeito do *share* das empresas. Entretanto, seus dados ficam enviesados pelos tipos de aeronaves utilizados pelas empresas, e a sua malha de rotas.

Também averiguou-se a participação dos custos fixos sobre custos totais das empresas. Com isto, buscou-se verificar se houve pressão para venda de bilhetes, caso a relação custo fixo/custo total fosse elevada. Esta pressão pode acirrar a concorrência, podendo refletir na rentabilidade das empresas.

Dados de preços cobrados pelas empresas foram obtidos pela *proxy* da divisão de receita bruta por passageiro-quilômetro (Pax x Km) transportado pago. A segunda unidade é obtida pela

---

<sup>20</sup> Estudos como os de Breseghello (2005), Busto et al (2005), Espírito Santo Jr. et al (1998), Ferraz et al (2005), Gomes et al (2002), Guimarães (2003), dentre outros, além dos estudos nos portais Aviação Brasil e SNEA.

multiplicação do número de passageiros pagantes<sup>21</sup> transportados num voo, pelo número de quilômetros deste voo.

Poder de Negociação dos Fornecedores – Para averiguação desta força competitiva, foi realizado um levantamento junto aos anuários estatísticos da Agência Nacional de Petróleo (ANP), a respeito do *participação de mercado* das fornecedoras de QAV, e dos preços médios de QAV entre os anos de 1997 e 2005. Também se buscou na literatura do setor de derivados de petróleo, dados sobre a evolução da regulação do setor de combustíveis de aviação. Não obstante, foram feitas inferências sobre como se comportaram os fornecedores de aeronaves, com dados de acordos entre as empresas aéreas e as construtoras de aeronaves. Com isto, foi possível detectar se houve incremento no poder de barganha dos fornecedores do setor aéreo.

Ameaça de Entrantes – Para averiguação desta força competitiva, foi analisado o número de empresas no setor, para os três períodos em estudo. As empresas foram separadas em três grupos: (i) empresas de voos regulares de âmbito nacional, denominado de “empresas nacionais”; (ii) empresas de voos regulares de âmbito regional, denominado “empresas regionais”; (iii) empresas de voos não regulares, empresas de táxi aéreo, empresas de voos charter e de transporte aéreo de cargas, denominadas “empresas de táxi aéreo”. A razão para a análise destes dados está no fato de algumas das principais empresas do mercado atual terem sido originalmente fundadas como empresas de táxi aéreo (como a TAM), e empresas de voos charter (como a BRA). Do mesmo modo, há o fato de uma empresa de transporte aéreo de cargas ser facilmente adaptada para uma empresa de transporte aéreo de passageiros (NIJKAMP, 2002).

Outro indicador poderia ser o número de pedidos de homologação de empresas junto ao DAC, para os três períodos em estudo. Infelizmente, estes dados se perderam no incêndio do aeroporto Santos Dumont, em fevereiro de 1998.

Não obstante, segundo o modelo de Porter, a ameaça de novos entrantes no setor é inversamente proporcional às **barreiras à entrada**. Verificamos estas últimas, em todos os anos em estudo, através das variáveis descritas a seguir.

Economias de escala – Os custos unitários para uma empresa aérea podem ser avaliados pelos custos por assento-quilômetro (Ass x Km) oferecidos, e por passageiro-quilômetro (Pax x

---

<sup>21</sup> Dentre os passageiros que não pagam passagem aérea, estão funcionários da companhia em trânsito (a trabalho ou de férias), passagens cortesia para familiares dos funcionários, e autoridades.

Km) transportado pago. A primeira unidade de mensuração nada mais é que a multiplicação dos assentos de uma aeronave pelo número de quilômetros de um voo da mesma. A segunda unidade de mensuração é o número de passageiros transportados que pagaram passagem, multiplicado pelo número de quilômetros do voo que esses passageiros estão. Como há diferenças de capacidade de passageiros de aeronave para aeronave, estas unidades de medida “*permitem uma melhor comparação de desempenho entre diferentes aeronaves e modais de transporte*” (DAC Anuário Estatístico, 1986).

Acesso aos canais de distribuição – Verificou-se o montante despendido em tarifas aeroportuárias, de auxílio a navegação e de utilização de área aeroportuária pelas empresas. Estes gastos foram divididos pelo número de Km voados a cada ano pelas companhias em estudo, para amenizar a influência do tamanho das empresas.

Diferenciação de produto – Averiguou-se ao longo do período em estudo a análise as despesas das empresas com propaganda, publicidade, doações e patrocínios, além de uma análise das despesas comerciais das mesmas, e seus impactos nas despesas totais, na receita bruta e na demanda pelos serviços das empresas.

Pressão dos Produtos Substitutos – Parece não ser muito importante no setor aéreo brasileiro, porque a literatura (TUROLLA *et al*, 2005) chega à conclusão que os demais modais de transporte não são substitutos, salvo alguns casos de um determinado segmento de passageiros dos transportes não-aéreos. Não obstante, foi averiguada na tabela histórica do IBGE, a evolução sobre o percentual de passageiros transportados pelos modais, e verificou-se a respeito da elevação ou diminuição do percentual do transporte terrestre em detrimento do aéreo.

Poder de Negociação dos Compradores – Esta força competitiva foi analisada a partir de pesquisa na bibliografia do setor, com uma breve explanação sobre como se comporta a demanda por passagens aéreas. Explicou-se, para os três períodos, como se formavam os preços e como as empresas comercializavam suas passagens, juntamente com as implicações para o consumidor.

A rentabilidade a que se refere o modelo de Porter (1986) é a rentabilidade do capital investido<sup>22</sup>. Entretanto, a fórmula desta rentabilidade utiliza dados que não se encontravam disponíveis nos anuários estatísticos do DAC, como por exemplo, a *média de capital investido*. Todavia, segundo Moreira (2003), uma boa *proxi* para a *rentabilidade do capital investido* é a *taxa de retorno sobre os investimentos*. O seu conceito analítico é quanto maior, melhor. Esta taxa é conhecida através do confronto entre contas, ou grupo de contas, da demonstração do resultado do exercício, conjugando-as com grupos de contas do balanço patrimonial, e é determinada pela fórmula abaixo.

$$\text{Taxa de Retorno sobre Investimentos} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}}$$

Em princípio, a taxa de retornos sobre investimentos foi comparada com a variação real do PIB brasileiro, ao longo dos anos em estudo. O intuito desta análise foi verificar se o setor era atrativo ou não. Em seguida, analisaram-se as rentabilidades das empresas em estudo, em comparação com a rentabilidade do setor. O intuito desta análise foi verificar se as empresas detinham rentabilidade maior ou menor que o setor, e que suas concorrentes. Além disso, com a comparação foi possível averiguar se houve influência de uma empresa sobre a rentabilidade do setor, devido ao porte da mesma.

### 3.2 Análise sobre a hipótese B

A hipótese B deste trabalho diz que “*a companhia TAM, como empresa entrante no mercado na década de 90, não influenciou a empresa VARIG a modificar sua estratégia. A empresa GOL, como empresa entrante no mercado nos anos 2000, influenciou as empresas VARIG e TAM a adotar estratégias semelhantes*”.

De acordo com a bibliografia do setor (FLOURIS *et al*, 2005), identificamos basicamente dois tipos de estratégias genéricas que podem ser adotadas pelas empresas aéreas brasileiras: liderança em custo e diferenciação. Cada uma delas leva as empresas a adotar, respectivamente, os sistemas de atividade LCC e FSC. Cada um desses sistemas de atividade apresenta características distintas em seis aspectos: precificação, serviços de bordo, escolha de

---

<sup>22</sup> Em seu livro “Estratégia competitiva” (1986), Porter não faz uma alusão direta à rentabilidade do capital investido. Porém, é esta rentabilidade que o autor utiliza em sua palestra “Homebuilding Industry and The Competitive Position of Large Builders” (2003), na Centex Investor Conference, NY.

aeroportos e malha de rotas, produtividade, frota de aeronaves e modelo comercial. A seguir, descreve-se a maneira que cada aspecto foi analisado.

Precificação – Verificaram-se junto aos *sites* das empresas em estudo os preços cobrados pelas mesmas rotas. Para os demais períodos, buscaram-se junto à ex-diretores de operação das empresas VARIG e TAM, informações a respeito deste quesito, através de entrevistas gravadas<sup>23</sup>. De acordo com as informações obtidas, as empresas foram denominadas LCC ou FSC neste aspecto.

Escolha de aeroportos e malha de rotas – Para averiguação das rotas e das escolhas de aeroportos, foram coletados dados nos anuários estatísticos do DAC sobre o número de decolagens nos aeroportos que a empresa operava, e os seus respectivos destinos, para todos os anos em estudo. Não obstante, buscaram-se junto à ex-diretores das empresas VARIG e TAM maiores informações a respeito deste aspecto.

Frota de aeronaves – Foram analisados dados sobre a frota das empresas, nos anuários estatísticos do DAC, para todos os anos em estudo. Também foram analisados dados a respeito dos gastos das empresas com manutenção de aeronaves, e seu impacto sobre as despesas totais das mesmas.

Serviços de bordo – Foram analisados os gastos das três empresas com serviços ao passageiro, e comissários de bordo, por Pax x Km transportado pago. Os dados foram recolhidos nos anuários estatísticos do DAC para todos os anos em estudo. Além disso, foram pesquisados os serviços oferecidos nos sites das empresas.

Os comissários de bordo, além de serem necessários para auxílio em caso de emergência, ajudam na prestação de serviços de bordo. Os serviços ao passageiro incluem despesas com as refeições a bordo, salas VIP, translados entre aeroportos, em capitais que possuem dois aeroportos, como Rio de Janeiro e São – Paulo, etc. Estes custos estão diretamente relacionados ao conforto e qualidade do serviço ao passageiro. Portanto, quanto maiores os montantes gastos com esses serviços, maior conforto era oferecido aos passageiros. E de acordo com o conforto oferecido, denominou-se a empresa como FSC ou LCC neste quesito.

---

<sup>23</sup> Todas as entrevistas utilizadas nesta dissertação foram realizadas de maneira informal, seguindo um roteiro de perguntas, em anexo ao final da dissertação (Anexo D). As entrevistas possuem caráter meramente informativo, devido à escassa produção recente de artigos. Pelo reduzido tamanho da amostra, as entrevistas não podem ser consideradas de caráter científico. Entretanto, as informações obtidas servem para ilustrar o funcionamento da empresa.

Modelo Comercial – Foram analisadas as despesas comerciais, por assento-quilômetro oferecido das três empresas, para todos os anos em estudo. Os dados foram coletados nos anuários estatísticos do DAC. Quanto menores as despesas comerciais, maiores os indícios de a empresa ser apontada como LCC, nesta característica. Quanto maiores os gastos, maiores os sinais de a empresa ser denominada FSC.

Produtividade dos funcionários – Coletaram-se dados em relação ao pagamento anual médio por funcionário, para todos os anos em estudo. Não obstante, também se verificou a média anual de horas voadas pelos pilotos e o número de funcionários por aeronave de cada empresa. Estes dados foram buscados nos anuários estatísticos do DAC. Quanto maiores fossem a média de horas voadas e a remuneração dos funcionários, maiores os indícios da empresa ser denominada LCC neste aspecto. Caso contrário, maiores os sinais da empresa ser denominada FSC. Além disso, foram realizadas entrevistas com funcionários e ex-funcionários das três empresas em análise, para maiores informações a respeito deste aspecto, principalmente para os períodos regulado e desregulado.

A partir dos dados coletados, a empresa foi denominada LCC ou FSC se fosse verificado características destes sistemas, na maioria dos seis aspectos. Isto porque a empresa pode ter características de LCC em alguns quesitos, mas continuar a ser considerada uma FSC, sendo o contrário verdadeiro. Ao mesmo tempo, foi averiguado se houveram modificações nos seis aspectos de cada empresa investigada, em cada período em estudo. Isto facilitou verificar se houve influência estratégica de uma empresa sobre outra.

Após as análises, uma síntese dos principais aspectos em estudo foi realizada, evidenciando se as hipóteses foram comprovadas ou refutadas, no sentido de atingir os objetivos propostos.

## **CAPÍTULO 4 – Fatores institucionais e evolução da regulação na aviação comercial brasileira**

Para melhor compreensão das mudanças ocorridas no mercado de transporte aéreo brasileiro, é necessário conhecer o histórico deste setor. Este capítulo descreve a história do setor no Brasil, desde os seus primeiros anos, até o período atual. A evolução do mercado de aviação civil comercial do Brasil pode ser dividida, basicamente, em quatro etapas distintas, cada qual com uma postura diferente em relação à política governamental do transporte aéreo, que influenciaram no comportamento das empresas deste setor. A descrição do histórico do setor está baseada em Gomes *et al* (2002), com contribuições de outras bibliografias.

O capítulo está dividido em cinco seções. A primeira descreve os “primórdios” do setor aéreo brasileiro, que são os anos desde o surgimento do setor até meados da década de 70. Em seguida, descreve-se o setor nas décadas de 70 e 80, que tem como marco inicial o ano de 1975 e se estende até o início da década de 90. Logo após, elucida-se as transformações no setor ao longo da década de 90, desde 1991 até o final do ano 2000. Depois, expõem-se as mudanças ocorridas nos anos 2000, iniciando no ano 2001 até os dias de hoje. Por fim, é realizada uma síntese do que foi exposto ao longo do capítulo.

### **4.1 Primórdios da aviação brasileira**

Esta fase do mercado de aviação civil comercial brasileiro inicia-se na década de 20, quando o governo libera à iniciativa privada a exploração dos serviços de transporte aéreo, e estende-se até o início da década de 60.

Em 1927, as primeiras concessões para exploração de linhas aéreas foram autorizadas, em caráter precário, a duas empresas estrangeiras, a CONDOR SYNDIKAT e a AÉROPOSTALE, por curto período de tempo, para realizarem transporte de cabotagem, visando unicamente o atendimento ao usuário e a integração do território nacional. “Trata-se do único caso registrado de autorização para exploração de tráfego de cabotagem, no Brasil, por empresa estrangeira”<sup>24</sup>.

Mais tarde, a então recém criada Viação Aérea Rio Grandense (VARIG) e a empresa SINDICATO CONDOR (resultante da nacionalização da CONDOR SYNDIKAT) se

---

<sup>24</sup> Ver <http://www.anac.gov.br/institucional/institucional5.asp>



registram como empresas de aviação, e conseguem concessão para exploração de suas linhas pioneiras.

Durante as décadas de 30, 40 e 50 (com o fim da II Guerra Mundial), e até o início da década de 60, mais de 30 empresas foram criadas, concentrando suas linhas principalmente nas rotas do litoral. Somente a partir dos anos 40, com o fim da segunda Guerra Mundial, a aviação brasileira tomou impulso. Aeronaves americanas, consideradas excedentes de guerra, eram compradas a preços baixos e com condições favoráveis de financiamento, o que propiciou o surgimento de muitas empresas aéreas. Entre 1945 e 1952, o país chegou a ter 34 empresas, a maioria com estrutura econômico-administrativa precária.

Porém, este grande número de empresas, e conseqüentemente da oferta de vôos, não condiziam com a reduzida demanda da época, o que resultou em falências, fusões e aquisições de algumas empresas, como citado por Gomes *et al* (2002, pág. 2).

“Neste quadro, verificou-se um excesso de oferta frente à demanda existente que, conjugado ao desequilíbrio financeiro das transportadoras, ocasionou, a partir de 1952, fusões de algumas empresas e falências de outras. Contudo, esse movimento não prejudicou o número de cidades servidas regularmente pelo transporte aéreo, que permaneceu da ordem de 300 localidades”.

No início da década de 60 o setor encontrava-se em aguda crise econômica provocada por diversos fatores, como a reduzida rentabilidade resultante da excessiva concorrência no setor, e a necessidade de investimentos para a renovação da frota. Nesta época, as aeronaves eram inadequadas para vôos de longa duração, uma vez que em sua maioria eram aviões DC-3 de 21 a 31 assentos, voltados para o transporte interior do pós-guerra, de manutenção difícil e que prejudicavam a regularidade do serviço. Alterações na política econômica do país também influenciaram para piorar a crise, (*ibidem*, pág. 3).

“Na década de 60, a aviação civil brasileira enfrentou momentos difíceis. Em 1961, a malha rodoviária já se encontrava estruturada nos seus grandes eixos, afetando a demanda por viagens aéreas nas ligações de curta distância, principalmente na região Sudeste, a mais disputada pelas companhias de aviação. Além disso, continuou existindo grande concorrência no setor, comprometendo a rentabilidade das empresas que necessitavam de novos investimentos para a renovação da frota, pois a manutenção daquelas aeronaves oriundas da guerra tornava-se cada vez mais difícil”.

Na tentativa de “sair do sufoco”, as empresas aéreas, com o apoio do governo, estudaram maneiras de mudar a política até então vigente, de maneira que pudessem garantir a continuidade do serviço de transporte aéreo, mesmo que para isso fosse necessário que o

governo tivesse que exercer um maior controle sobre elas. Para tanto, foram realizadas ao longo da década de 60 três conferências, denominadas Conferência Nacional de Aviação Comercial (CONAC): a I CONAC se realizou no ano de 1961, a II CONAC em 1963, e a III CONAC em 1968.

Destas CONAC's estabeleceram-se políticas que estimulavam a fusão e a associação de empresas, que visavam reduzir ao máximo o número de empresas para a exploração do transporte doméstico e internacional. Além disso, houve a implantação de um regime de concorrência controlada, onde o governo passou a regular massivamente as atividades das companhias aéreas, como no estabelecimento das linhas a serem operadas pelas mesmas, o reequipamento da frota de aeronaves, entre outras decisões.

Em decorrência deste quadro, havia pouca preocupação por parte das empresas com a racionalização dos custos. De acordo com o SNEA<sup>25</sup> e o SNA<sup>26</sup>, as empresas chegavam a operar com até cinco vezes mais funcionários que suas congêneres estrangeiras, na relação funcionário/aeronave. Quando os custos aumentavam, as empresas – de comum acordo – encaminhavam suas planilhas ao DAC, que de maneira uniforme, repassava-os às tarifas aéreas.

Entre 1962 e 1968, houve uma tentativa por parte do governo de incentivar as empresas de transporte aéreo a atenderem as localidades interioranas. Para tanto, o governo criou a Rede de Integração Nacional (RIN), que concedia subsídios especiais para empresas que atendessem essas rotas de médio e baixo potencial de tráfego (não viáveis economicamente), utilizando-se para tanto de aeronaves DC-3, Catalina ou C-46. Porém, devido a cortes orçamentários do governo, o programa foi se deteriorando, até ser abandonado em 1968 e extinto em 1977.

Em 1962, restavam apenas seis companhias aéreas no setor, como visto na tabela 1. Iniciava-se a 2ª fase da evolução do mercado de transporte aéreo brasileiro.

---

<sup>25</sup> Sindicato Nacional das Empresas Aéreas. Disponível em <<http://www.snea.com.br>> .

<sup>26</sup> Documento “A crise na aviação brasileira”, do Sindicato Nacional dos Aeronautas e da Federação Nacional dos Aeronautas e Aeroviários, de 1999. Disponível em <<http://www.aeronautas.org.br/conjunt/forum/acrise1.htm>>.

**Tabela 1- Companhias aéreas setor de transporte de passageiros em 1962.**

COMPANHIA AÉREA	OPERAÇÕES	
	Doméstico	Internacional
VARIG	SIM	América do Norte
VASP	SIM	NÃO
Cruzeiro do Sul (adquirida pela Fundação Ruben Berta em 1975 e absorvida pela VARIG em 1992)	SIM	América do Sul e Central
Panair (encerrou suas operações em 1965)	SIM	Europa e Oriente Médio
Sadia (em 1972 tornou-se Transbrasil)	SIM	NÃO
Paraense (faliu em 1970)	SIM	NÃO

Fonte: Gomes *et al* (2002, pág. 4).

#### 4.2 Década de 70 – Surgimento das empresas regionais

A segunda fase do mercado de aviação civil comercial brasileiro estende-se até o final da década de 80 e início da década de 90, mas tem como marco principal o ano de 1975, como será demonstrado mais adiante.

A nova política iniciada ao final da década de 60 possibilitou a aquisição por parte das empresas nacionais dos primeiros aviões turbo-hélice e jatos da aviação civil comercial brasileira.

Com a introdução de aeronaves mais modernas e de maior porte para transporte de passageiros, as empresas viram-se forçadas a modificar a sua rede de linhas, optando por servir apenas as cidades de maior expressão econômica, cujo mercado viabilizasse a prestação do serviço com o uso de aeronaves deste tipo.

As pequenas cidades do interior, normalmente dotadas de aeroportos precários, com pistas sem pavimentação, que só comportam aeronaves de pequeno porte, deixaram de ser atendidas pelas empresas e a dispor mais do serviço. Assim, de um total de 358 cidades servidas por linhas aéreas em 1950, somente 92 continuavam a dispor do serviço em 1975.

Atento ao problema, o Ministério de Aeronáutica da época decidiu criar, em 11 de novembro de 1975, os Sistemas Integrados de Transporte Aéreo Regional (SITAR), através do decreto nº 76590 de mesma data, constituídos de linhas e serviços aéreos para atender localidades de médio e baixo potencial de tráfego. No entanto, devido à política em vigor de competição controlada, umas poucas empresas apenas foram criadas, devendo cada uma delas operar dentro de uma determinada região do país.

Assim, para operarem nas cinco regiões em que se dividiu o território nacional, foram criadas<sup>27</sup> em 1976 as empresas NORDESTE, RIO-SUL, TABA, TAM e VOTEC. As áreas onde as empresas operavam apresentam-se na tabela abaixo

**Tabela 2 - Empresas aéreas Regionais e suas respectivas áreas de atuação.**

<b>EMPRESA AÉREA REGIONAL</b>	<b>ÁREA HOMOGÊNEA DE TRÁFEGO</b>
Nordeste Linhas Aéreas Regionais S.A.	Região Nordeste e parte dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo*
Rio-Sul Serviços Aéreos Regionais S.A.	Região Sul e parte dos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo
TABA Transportes Aéreos da Bacia Amazônica S.A.	Região Norte
TAM Transportes Aéreos Regionais S.A.	Atual estado do Mato Grosso do Sul, parte dos estados do Mato Grosso e de São Paulo**
VOTEC Serviços Aéreos Regionais S.A.	Estado de Goiás, parte dos estados do Pará e do Maranhão, o Triângulo Mineiro e o Distrito Federal***

\*Com ligações dessas localidades para o Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília e Belo Horizonte.

\*\*Com ligações dessas localidades para São Paulo e Rio de Janeiro.

\*\*\*Com ligações dessas localidades para o Rio de Janeiro.

Fonte: DAC *apud* Gomes *et al* (2002, p.5).

O novo sistema de transporte regional teve também como objetivo viabilizar a utilização em maior escala do avião BANDEIRANTE (EMB-110), lançado quatro anos antes pela EMBRAER, e que estava tendo grande aceitação para uso na aviação regional nos Estados Unidos.

De acordo com Gomes *et al* (2002, pág.6), dentre os princípios mais importantes estabelecidos para os SITAR estavam:

1. A criação de empresas com estrutura administrativa simples e, conseqüentemente, custos indiretos reduzidos;
2. O desincentivo à concorrência entre operadores regionais e nacionais – as redes de linhas regionais e nacionais somente podiam ser operadas, respectivamente, por empresas aéreas regionais e nacionais, estando restrita a operação de uma companhia de âmbito nacional numa linha regional e vice-versa;
3. O incentivo à criação de acordos operacionais entre transportadoras nacionais e regionais, objetivando a formação de um sistema integrado de linhas tronco-alimentadoras (linhas nacionais e regionais, respectivamente);

<sup>27</sup> Algumas destas empresas na verdade já existiam, porém atendiam como empresas de Táxi Aéreo, outro segmento de transporte aéreo de passageiros, como no caso da TAM, que atendia como Táxi Aéreo Marília, passando em 1976 a ser Transportes Aéreos Marília.

4. A limitação do tamanho das aeronaves utilizadas pelas empresas aéreas regionais – tais aeronaves deveriam ser adequadas à operação em pistas pequenas e até não pavimentadas e com capacidade de oferta compatível com a demanda das linhas a serem servidas pelos sistemas;
5. A impossibilidade de qualquer empresa regional se tornar uma empresa aérea nacional.

Porém, nem todos os objetivos previstos para os SITAR foram atingidos. A utilização de aeronaves de pequeno porte de fabricação nacional foi sendo ao longo do tempo abandonado pelas empresas regionais. Estas passaram a utilizar-se cada vez mais de aviões maiores mais adequados ao transporte de longas distâncias (o que não era o objetivo da criação das empresas regionais). Isto reduzia a frequência dos vôos por parte das mesmas, afetando a qualidade do serviço proposto originalmente quando ocorreu a criação dos SITAR. A proposta inicial de se formar um sistema integrado de linhas-tronco não foi concretizado, com exceção da RIO-SUL, que foi adquirida pelo grupo fundação Ruben-Berta dona majoritária da VARIG, com a qual teve seu plano de linhas interligado.

#### **4.3 Década de 80 – Plano Cruzado**

Durante meados da década de 80, mais especificamente com o Plano Cruzado, o controle das tarifas aéreas é retirado do Ministério da Aeronáutica e passa ao Ministério da Fazenda, que mantém os preços do setor congelados (e conseqüentemente defasados) durante praticamente quatro anos, o que quebrava a equação tarifária que estabelecia no contrato de concessão um retorno operacional de 12% para a atividade, e que refletiram negativamente em seus balanços.

##### **4.3.1 O Plano Cruzado**

Ao início de 1986, vários fatores contribuíam para a configuração de um ambiente nacional tenso, entre os quais se destacam os seguintes: (i) a partir de novembro 1985, a inflação alcançou índices alarmantes; (ii) o governo não indicava possuir resposta ao recrudescimento inflacionário; (iii) sucessivas greves vinham eclodindo, em uma frequência à qual a população não estava mais acostumada. Por outro lado, *“a expansão econômica não vinha dissipando o sentimento desfavorável em relação ao futuro imediato, pairando o temor de o crescimento vir a ser abatido pela inflação”* (AVERBUG, 2005, p.7).

Em fevereiro de 1986, foi anunciado o conjunto de medidas conhecido como Plano Cruzado. Implantou-se um choque heterodoxo através do qual se pretendia atacar de forma drástica o processo inflacionário, sem recorrer a métodos recessivos e agravadores da concentração social de renda. Inflação zero passou a ser a meta.

O esquema montado pelo plano baseava-se na neutralização do fator inercial de inflação, associada ao congelamento de preços e salários. O fator inercial provinha da correção monetária aplicada às transações financeiras e comerciais, funcionando assim como piso mínimo da taxa do mês seguinte. Com o fim da indexação esperava-se romper a rigidez à retração inflacionária.

Os preços foram congelados ao nível em que se encontravam em 27 de fevereiro, aplicando-se aos salários aumento correspondente à manutenção de seu valor médio real dos últimos seis meses, acrescido do abono de 8%. Também foi criado o "gatilho salarial". Toda vez que a inflação atingisse ou ultrapassasse 20%, os salários teriam correção automática com o mesmo índice, mais as diferenças negociadas nos dissídios coletivos das diferentes categorias. A correção monetária foi extinta e criada o Índice de Preços ao Consumidor (IPC), para correção da poupança e aplicações financeiras superiores há um ano. Nova moeda foi instituída, o Cruzado, cuja diferença em relação à antiga não seria apenas o fato de equivaler a 1000 Cruzeiros, mas também o de personificar uma economia estável onde a moeda não se deterioraria.

De acordo com Averbug (2005), imediatamente após o anúncio do Plano, abriu-se uma polêmica sobre o critério de fixação dos salários, um dos poucos alvos de dúvidas e críticas. A controvérsia foi alimentada pelos defensores de um aumento que incorporasse toda a elevação do custo de vida verificada desde o último reajuste, reconstituindo assim o salário máximo real desse intervalo.

A alternativa adotada pelo Plano preservava o valor real médio do semestre anterior, porém consolidava um dos componentes da perda histórica do seu poder de compra. Esse componente era representado pela diferença entre o valor real máximo do salário (isto é, aquele alcançado no momento em que era corrigido) e o valor médio do semestre correspondente, diferença essa tanto maior quanto mais elevada a inflação.

O novo salário decretado e congelado retirava a possibilidade de o trabalhador voltar a atingir o pico de sua remuneração real, equivalente ao que ele deveria ganhar a partir da data do aumento, se não tivesse havido inflação no semestre anterior. O reajuste automático, previsto para quando o índice de inflação atingisse 20%, apenas restabeleceria o poder aquisitivo de março de 1986.

Essas críticas continham fundamento, mas segundo Averbug (2005),

“A fixação dos salários em seus níveis de pico impediria o congelamento dos preços da maneira como foi feito. Isto porque comprometeria a rentabilidade das empresas, em especial daquelas cujos preços foram fixados em níveis inadequados. [...] Os assalariados obtiveram uma melhoria de 8% em relação à remuneração média efetiva do semestre anterior, além da aparente garantia de manter sua renda real estável.” (AVERBUG, 2005, p.13).

#### 4.3.2 Comportamento da economia

No início o povo foi tomado por uma grande euforia, onde os consumidores foram convocados a se tornar “fiscal do Sarney”, denunciando as remarcações, para que o congelamento tivesse êxito. A visão desfavorável quanto às possibilidades do país foi substituída pela confiança no futuro. As avaliações críticas efetuadas por alguns sindicatos, grupamentos políticos e núcleos acadêmicos não alcançavam ressonância ante as manifestações de aprovação. Esse primeiro impacto positivo foi consolidado em decorrência da queda da inflação: a taxa mensal em fevereiro de 1986 havia chegado a 22,4%, baixando nos três meses seguintes para 5,5%, -0,6% e 0,3%<sup>28</sup>.

Sob esse clima, várias transformações surgiram na economia. A primeira ocorreu nos hábitos de poupança. Com o fim da correção monetária e dos rendimentos insuflados pela elevada inflação, “*os freqüentadores das diversas modalidades de captação de poupança (salvo a bolsa de valores) transferiram seus ativos financeiros a outras destinações, tais como aumento do consumo, compra de imóveis e mercado de ações*” (AVERBUG, 2005, p.15).

#### 4.3.3 Impactos na aviação

Com a decretação do Plano Cruzado, um reajuste tarifário doméstico, da ordem de 30%, previsto para vigorar na véspera, foi sumariamente cortado. As empresas aguardariam até dezembro para pressionar o Governo pela concessão do aumento<sup>29</sup>. Apesar do apoio dos militares, elas tiveram de aguardar até março do ano seguinte para ver o pleito atendido, ainda

<sup>28</sup> Manoel Roriz, 2003. Disponível em < <http://www.sociedadedigital.com.br/artigo.php?artigo=112&item=4>>.

<sup>29</sup> “Varig quer aumento de 29% nas passagens”, Jornal do Comércio, 19/12/1986, *apud* MONTEIRO, 2006, p.9.

que num percentual inferior ao demandado, sob o argumento de que as transportadoras deveriam repassar aos consumidores parte dos ganhos obtidos com o aumento do número de passageiros após o Plano Cruzado<sup>30</sup>. A partir de 1987, enquanto a inflação escalava, em alternância com sucessivos planos econômicos, os reajustes tarifários eram concedidos sempre *a posteriori*, ocasionando crescentes dificuldades financeiras às empresas.

Dois matérias publicadas pela Gazeta Mercantil em dezembro de 1989 dão uma mostra da perda de poder de barganha das empresas aéreas, no que diz respeito aos reajustes. A primeira relata a entrega de um relatório do Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias ao DAC, alegando uma defasagem de 30% em relação à inflação entre janeiro e setembro de 1989, com um prejuízo acumulado pelas operadoras das linhas domésticas de US\$ 42 milhões. A segunda apresenta mais alguns dados sobre as perdas do setor, além de atestar a mobilização das autoridades aeronáuticas em prol das empresas, como segue:

“Pelo terceiro ano consecutivo o setor de transporte aéreo fechará o balanço no vermelho, com um prejuízo operacional conjunto estimado em US\$ 1,2 bilhão, depois de amargar resultado negativo acumulado de US\$ 2 bilhões nos exercícios de 1987 e 1988, conforme o Departamento de Aviação Civil (DAC). Uma parte desse desempenho é atribuída à defasagem tarifária verificada ao longo desses anos e que chegou a alcançar 60% no atual exercício, situando-se em torno de 25% atualmente<sup>31</sup>.”

“Conforme pronunciamento do DAC à Comissão de Fiscalização e Controle da Câmara Federal, mais de 70% dos custos das empresas estão concentrados nos itens folha de pagamento, câmbio, combustíveis e depreciação/arrendamento de aeronaves. E todos esses itens são administrados pelo governo, estando, portanto, fora do controle das empresas. O próprio Ministério da Aeronáutica solicitou ao Ministério da Fazenda autorização para voltar a administrar os reajustes tarifários, que têm ficado abaixo do necessário para a saúde financeira das companhias.”<sup>32</sup>

Este período, que perdurou por mais de cinco anos, foi responsável pelo acúmulo de dívidas cujos reflexos perduram até hoje, e levaram algumas empresas do setor a mover ações judiciais contra a União<sup>33</sup>.

Ao final da década de 80 uma nova ordem política, econômica e social começou a se instalar, de uma maneira global, em quase todos os países do mundo. Essa mudança filosófica, marcada pela predominância do pensamento liberal, levou os governos de uma maneira geral a reduzirem o seu controle sobre a economia dos seus respectivos países, permitindo que as mesmas fossem conduzidas pelas “forças do mercado”.

<sup>30</sup> “SEAP autoriza aumento de 35% para as passagens aéreas”, Gazeta Mercantil, 14/3/1987 apud MONTEIRO, 2006, p.10.

<sup>31</sup> “Relatório aponta 30% de defasagem tarifária”, Gazeta Mercantil, 9/12/1989, apud MONTEIRO, 2006, p.10.

<sup>32</sup> “Empresas voltam a ter prejuízo operacional”, Gazeta Mercantil, 30/12/1989, apud MONTEIRO, 2006, p.11.

<sup>33</sup> Disponível em <[http://www.snea.com.br/informativo/mai\\_00/pagina3.htm](http://www.snea.com.br/informativo/mai_00/pagina3.htm)>.



No Brasil também começaram a ser introduzidas mudanças sob influência daquele pensamento. O governo abandona gradualmente a política de intervenção no mercado de transporte aéreo e o Ministério da Aeronáutica, em harmonia com a nova política econômica de flexibilização tarifária, abandona o regime de fixação de preços das passagens aéreas, substituindo-o por um regime de estabelecimento de uma faixa de variação do preço em torno de um valor fixado DAC, correspondente à tarifa básica.

#### **4.4 Década de 90 – Desregulação e Custos**

Em novembro de 1991, ocorre a realização da V CONAC. Esta reunião visava, com a participação de todos os segmentos do setor de transporte aéreo, definir uma política que estivesse de acordo com as tendências liberais que se observava em diversos países do mundo na época. Tomando como base as idéias e propostas da V CONAC, o Ministério da Aeronáutica estabeleceu diretrizes que buscavam orientar as ações do seu órgão regulador (DAC) sobre uma redução gradual e progressiva da regulamentação então vigente. De acordo com Gomes *et al* (2002), este encontro marca o início de um processo de flexibilização do setor aéreo. Quatro comitês foram formados para abordar, separadamente, o Transporte Aéreo Internacional, o Transporte Aéreo Nacional, o Transporte Aéreo Regional e o Transporte Aéreo Não-Regular.

A partir de então, vigorou um sistema de liberalização monitorada das tarifas aéreas domésticas, juntamente com uma abertura do mercado doméstico para a entrada de novas empresas, tanto de transporte regular, quanto de transporte não-regular (vôos charter) de passageiros e carga, incluindo o mercado de transporte regional. Isto pode ter auxiliado no aumento do número de empresas de transporte aéreo regular, de nove em 1991, para vinte e três nos dias atuais. Também se encerrou a delimitação do território nacional em cinco regiões para a exploração do transporte aéreo regional, assim como a exclusividade de exploração das mesmas, conforme tinha sido preconizado pelo SITAR na década anterior. O fim deste sistema decorreu tanto de pressões exercidas pelas próprias empresas que constituíam os sistemas – ansiosas pela ampliação de seus serviços para além das suas áreas de atuação e em linhas de maior densidade de tráfego – como também da tendência de liberalização dos mercados, que acabou por influenciar todo o arcabouço regulatório do setor aeroviário.

Outra decisão da V CONAC merece ser destacada. Foram autorizados os chamados VDCs - Vôos Diretos ao Centro - para as empresas regionais, ou seja, essas empresas (principalmente

a TAM e a RIO SUL), passaram a operar, com exclusividade, ligações entre aeroportos centrais tais como, Congonhas/Pampulha, Congonhas/ Brasília, Santos Dumont/ Brasília e Santos Dumont/ Pampulha, além de concorrer com as chamadas empresas de âmbito nacional na rota Santos Dumont/ Congonhas. Este é o chamado “*filé Mignone*” da aviação brasileira e, com o privilégio de operação estendido às regionais, iria permitir o salto qualitativo às empresas até então marginais no mercado (TAM e RIO SUL), que passariam a crescer de forma acelerada.

A abertura do mercado atraiu o interesse de vários empresários para o setor, principalmente devido aos retornos satisfatórios que as empresas apresentavam até então (porém apoiadas numa estrutura de mercado altamente controlado pelo governo e que proporcionavam tais retornos) (GUIMARÃES, 2003). A nova modalidade de serviço de transporte aéreo de vôos charter também foi responsável pelo aumento do interesse destes empresários<sup>34</sup>.

Em decorrência, o mercado foi superestimado, e muitas empresas (principalmente as de vôos charter) pararam suas operações, ou continuaram a operar precariamente. As outras empresas apresentaram um crescimento, apesar da maior concorrência, principalmente devido à implantação do plano Real, que trouxe consigo a estabilidade econômica que possibilitaria às empresas a se reestruturarem e a renegociarem suas dívidas.

As possibilidades abertas com a melhoria inicial da renda da população brasileira, em função do controle da inflação pelo plano Real, incentivaram as empresas a concederem financiamentos na compra de passagens aéreas. Os resultados operacionais alcançados, amparados no crescimento acelerado da produtividade do trabalho permitiram as empresas enfrentarem o endividamento passado, e também realizar novos investimentos em renovação e ampliação de frotas (MARCHETTI *et al*, 2001).

Apesar das melhorias decorrentes do plano Real, ao longo da década de 90 ocorreram outros fatores que influenciaram diretamente nos custos das empresas do setor, principalmente das empresas tradicionais, que foram mais afetadas pelo Plano Cruzado.

---

<sup>34</sup> Ver <<http://www.anac.gov.br/institucional/institucional5.asp>>.

#### 4.4.1 Regimes Tarifários

A desregulamentação do setor, a partir dos anos 90, se deu em três rodadas, respectivamente nos anos de 1992, 1998 e 2001. Nestas, entre outros aspectos, decidiu-se sobre o regime tarifário que deveria vigorar no setor aéreo brasileiro.

Em 1992, introduziram-se os preços de referência, com novas bandas tarifárias, que agora variavam de - 50% a +32% do valor principal. Nota-se uma inovação diante do sistema de preços controlados nos anos 80. A competição de preços passou a ser vista como benéfica para o setor, e as bandas tarifárias eram tidas como instrumentos temporários para intensificar a rivalidade de preços. No entanto, os preços ainda eram indexados, uma vez que as tarifas de referência eram, por definição, controladas e sujeitas às políticas de reajustes periódicos (OLIVEIRA, 2005).

No final do ano de 1997, e início de 1998 foram expedidos dois importantes atos administrativos no sentido de acentuar a Flexibilização e estimular a competição das operadoras: a Portaria 986/DGAC, de 18 de dezembro de 1997, que liberou as empresas para a prática de tarifas com descontos de até 65 % sobre o valor de referência fixado, e a Portaria 05/GM5, de 9 de janeiro de 1998, que liberou a “qualquer empresa aérea regular brasileira” para operar as chamadas “Linhas Aéreas Especiais”, que são as linhas que ligam os aeroportos centrais – Ponte Aérea RJ-SP inclusa.(BUSTO *et al*, 2005).

Os atos visavam dar mais liberdade às companhias aéreas, e estimularam o primeiro grande surto de competitividade no setor desde o início da desregulamentação. De fato, em 1998, observou-se fenômenos de “guerras de preços” e “corridas por frequência”, muito divulgados pela mídia, que nada mais representavam que os efeitos de curto prazo das novas medidas implementadas, mas que geraram uma movimentação competitiva como não se via pelo menos desde a década de 1960 (OLIVEIRA, 2005).

Com os aumentos de preços em diversos setores da economia em 1999, as autoridades macroeconômicas (principalmente o Ministério da Fazenda), optaram por cercear a precificação da indústria quanto aos reajustes. Tal fato representou uma limitação às estratégias das firmas, dado que o controle dos reajustes de preços foi novamente posto em prática, necessitando de autorização prévia do DAC e do Ministério da Fazenda (OLIVEIRA, 2005).

#### 4.4.2 Mercado Internacional

Outro segmento de mercado de aviação, o de vôos internacionais, poderia ajudar a sanear as finanças das empresas, e ajuda-las a competir no mercado doméstico. De acordo com o SNEA<sup>35</sup>, em 2000, enquanto que as rotas EUA-Brasil representavam cerca de 1% do faturamento da *American Airlines*, para a VARIG representam cerca de 26%. Estes dados iluminam o quão importante podiam ser as rotas internacionais para as empresas brasileiras.

Entretanto, a partir de 1992, houve também liberação deste segmento de vôos, antes somente realizados pela VARIG. Devido ao acordo bilateral entre o Brasil e outras empresas participantes da IATA (*International Air Transport Association*), cada empresa brasileira que decide entrar no mercado internacional abre concorrência para outra empresa estrangeira operar rotas internacionais aqui.

Este aumento de concorrência, principalmente com empresas norte-americanas e européias foi desvantajoso para as empresas brasileiras, especialmente em termos de ganhos de escala. De acordo com o ex-presidente do SNEA, Brigadeiro Mauro Gandra, “*se todas as empresas do Brasil se unirem em vôos internacionais, não adianta nada*”<sup>36</sup>. Para uma melhor noção da desvantagem das empresas brasileiras em relação às estrangeiras, enquanto aqui no Brasil as grandes transportadores possuíam juntas, em 2005, cerca de 300 aeronaves, apenas a *American Airlines* possuía, em 2000, mais de 600. E as quatro grandes transportadoras americanas que faziam vôos para o Brasil possuíam juntas mais de 2000 aeronaves. Entre 1992 e 2000, a participação das empresas brasileiras no mercado de vôos internacionais caiu de 92% para 58%<sup>37</sup>.

#### 4.4.3 Elevação das Tarifas Aeroportuárias

Em outubro de 1994, a Comissão de Fiscalização de Arrecadação de Tarifas (COFAT), órgão vinculado ao DAC, decidiu elevar as tarifas de embarque de passageiros e cargas, de uso de área aeroportuária, de pouso, de auxílio à navegação, armazenagem, permanência, comunicações, entre outras. Essas tarifas eram responsáveis por aproximadamente 73% dos recursos financeiros arrecadados pela Infraero (FONSECA *et al*, 2004). Os aumentos visavam recuperar a defasagem destas tarifas, reduzidas durante o período de congelamento de preços do governo Sarney.

---

<sup>35</sup> Disponível em < [http://www.snea.com.br/informativo/jan\\_00/pagina1.htm](http://www.snea.com.br/informativo/jan_00/pagina1.htm)>.

<sup>36</sup> Disponível em < [http://www.snea.com.br/informativo/jan\\_00/pagina1.htm](http://www.snea.com.br/informativo/jan_00/pagina1.htm)>.

<sup>37</sup> Disponível em < [http://www.snea.com.br/informativo/jan\\_00/pagina2.htm](http://www.snea.com.br/informativo/jan_00/pagina2.htm)>.

Com isso, a partir de 1995, as empresas passaram a se defrontar com tarifas duas vezes mais elevadas. Apenas na década seguinte, as tarifas foram revistas, devido às pressões feitas pelas empresas do setor junto ao governo. Direta ou indiretamente, todas as tarifas aeronáuticas citadas acabam por ser pagas pelos passageiros e/ou responsáveis pelas cargas transportadas, que são os clientes e principais geradores de receita das empresas aéreas e transportadoras<sup>38</sup>.

De modo a incentivar o turismo doméstico, popularizar o uso do transporte aéreo e numa tentativa de reduzir os custos operacionais das companhias aéreas, com o objetivo de buscar um meio factível de reduzir o preço das passagens, o DAC instituiu e regulamentou o Programa de Redução de Tarifas da Infra-estrutura para vôos promocionais domésticos de passageiros, através das portarias Nº 500/GC e Nº 1102/DGAC. Neste programa, as empresas aéreas que operam tais vôos são beneficiadas com uma diminuição das Tarifas de Pouso e de Uso das Comunicações e dos Auxílios à Navegação em Rota. Em 2002, as tarifas foram recalculadas, e passaram a pesar menos nos custos das empresas (FONSECA *et al*, 2004).

#### **4.4.4 Crise Cambial de 1999**

O plano Real previa uma política monetária ancorada numa política cambial de controle muito restrito. O plano conseguiu estabelecer uma onda de investimentos estrangeiros de curto e longo prazo (DOLCE & DOLCE, 2000).

Entretanto, a desvalorização cambial da Tailândia em julho de 1997, feita para melhorar a competitividade das exportações daquele país, logo se espalhou por "efeito dominó" pela Coreia, Indonésia, Malásia e outros países do Sudeste Asiático, afetando também as exportações brasileiras. Depois veio a vez da Rússia e aí todos esperavam que o Brasil quebrasse em seguida. Ainda mais que as reformas prometidas pelo Presidente Fernando Henrique, tais como o plano de austeridade fiscal e o corte nas despesas públicas não se concretizaram em curto prazo, frustrando expectativas (NISHIJIMA & TONOOKA, 1999).

Apesar de tudo, o capital estrangeiro continuou a entrar de maneira contínua na busca de melhor remuneração, mesmo após a reeleição do Presidente Fernando Henrique em outubro de 1998. Em novembro, o Fundo Monetário Internacional (FMI) anunciou um plano de ajuda ao Real através de um empréstimo de US\$41,5 bilhões procurando conter a crise cambial que se anunciava. Essa ajuda se baseava na carta de intenções na qual o Brasil prometia,

---

<sup>38</sup> Disponível em <[http://www.snea.com.br/informativo/jun\\_96/pagina3.htm](http://www.snea.com.br/informativo/jun_96/pagina3.htm)>.

finalmente, colocar em prática uma série de medidas procurando conter o déficit fiscal com um programa de austeridade, que temporariamente conseguiu conter a fuga de capitais.

Em janeiro de 1999, os investidores internacionais que tiveram grandes perdas nos mercados emergentes da Ásia e da Europa Oriental, principalmente na Rússia, acabaram perdendo a confiança na economia brasileira, e passaram a vender suas posições no mercado interno e a realizar lucros no sentido de minimizar suas perdas naqueles países. Não havia como o Brasil defender o Real e manter sua política cambial de mini-desvalorizações frente ao dólar usando suas reservas cambiais. O Real “submergiu” numa onda de fuga de capitais (NISHIJIMA & TONOOKA, 1999).

No do início de janeiro ao início de março, o Real passou de uma cotação de R\$1,20 para R\$ 2,20 frente ao Dólar, o equivalente a uma desvalorização de 80%. Segundo Averbug e Giambiagi (2000), o Brasil esteve próximo do colapso financeiro. O Presidente Fernando Henrique chegou a admitir ter pensado que o Plano Real houvesse terminado naquele fatídico janeiro de 1999. Com a nomeação do novo presidente do Banco Central, Dr. Armínio Fraga, restabeleceu-se a confiança mundial na nossa moeda. As ações de curto prazo, complementadas por medidas de austeridade, rapidamente aprovadas pelo Congresso Nacional, afetaram positivamente nossa posição e permitiram, em longo prazo, antever com otimismo nosso futuro (AVERBUG & GIAMBIAGI, 2000).

#### **4.4.4.1 Impactos sobre o setor aéreo**

O câmbio afeta diretamente os custos das empresas aéreas, pois muitos dos itens de gastos são atrelados ao Dólar. Como a aviação tem uma relação comercial muito estreita com o mercado internacional (compra/aluguel de aeronaves, peças de reposição, seguros, combustível etc.), qualquer variação cambial pode reduzir ou aumentar os custos das empresas (PÊGO FILHO, 2002).

Os custos dos combustíveis foram uma dos que mais foram afetados pela crise cambial. O mercado brasileiro de QAV iniciou, a partir de 1997, um processo gradual de desregulação, que onera diretamente os custos das empresas aéreas. Até 1996, os preços dos combustíveis de aviação eram tabelados, e seu fornecimento era controlado pelo governo. Com a liberalização do setor, e a concentração do mesmo com apenas três distribuidoras de QAV, as mesmas passaram a ter maior liberdade sobre os preços do combustível, elevando seu preço, passando a acompanhar os preços do barril de petróleo, cotados em dólar (SIMÕES, 2003).

A crise cambial comprometeu todo o esforço anterior de amortização das dívidas do setor. A VARIG, que em 1994 tinha dívidas que beiravam os US\$ 3 bilhões, havia conseguido reduzir este montante até 1998 em cerca de US\$ 1 bilhão. Posteriormente, a dívida voltou a crescer aos níveis de 1994. Além disso, o quadro recessivo da economia trouxe consigo uma redução da demanda, que juntamente com a elevação dos preços dos combustíveis, levou às empresas a realizarem demissões em massa, atrasos nos salários, descumprimento das regulamentações profissionais dos trabalhadores, entre outras medidas<sup>39</sup>.

#### **4.5 Anos 2000 – Acirramento da concorrência e crise.**

Em 2001, um acordo entre o DAC e o Ministério da Fazenda, permitiu que a maioria dos mecanismos de regulação econômica que ainda persistiam no setor fosse removida. De fato, por meio de portarias paralelas dos dois órgãos governamentais, foi posta em prática uma total liberalização dos preços. Isso coincidiu com a flexibilização dos processos de entrada de novas firmas e de pedidos de novas linhas aéreas, frequências de vôo e aviões, em um processo que culminou com a entrada da GOL, em janeiro de 2001.

Neste período, ocorreram também os atentados terroristas aos Estados Unidos, em 11 de setembro de 2001. A partir desta data, o setor aéreo mundial atravessou uma crise ao longo dos anos de 2002 e 2003. O receio da população americana por um novo ataque terrorista sob as mesmas circunstâncias, induziu a uma forte retração do mercado aéreo não só nos EUA, como também no mundo, devido ao fato dos EUA ser o país que recebe o maior número de vôos internacionais do mundo (GEIPOT, 2001 *apud* SIMÕES, 2003).

No Brasil, o terrorismo induziu uma forte retração do segmento de aviação internacional. De agosto a setembro de 2001 houve queda na demanda (em termos de assentos ocupados) de mais de 55% para o setor aéreo brasileiro. O contexto de crise vivenciado pelas companhias aéreas brasileiras se agravou ainda mais pela retração do segmento internacional. E, diferentemente dos EUA, o governo brasileiro não injetou uma verba emergencial para minimizar os impactos gerados pelos atentados (SIMÕES, 2003).

Além disso, as altas do petróleo, provocadas pelas guerras desencadeadas no oriente médio em consequência dos atentados terroristas de 2001, elevando ainda mais os preços do QAV, impactando nos custos das empresas aéreas brasileiras.

---

<sup>39</sup> Documento “A crise na aviação brasileira”, do Sindicato Nacional dos Aeronautas e da Federação Nacional dos Aeronautas e Aeroviários, de 1999. Disponível em <<http://www.aeronautas.org.br/conjunt/forum/acrise1.htm>>.

As empresas tradicionais entraram em decadência nesta década. Além da TRANSBRAZIL (em 2001), a VASP (em 2003) e, por alguns meses a VARIG, encerraram operações. Isto pode ter permitido à empresa GOL assumir esses *gaps* no mercado, levando a mesma crescer rapidamente, assumindo a segunda posição do mercado em pouco mais quatro anos. Porém o que mais impressionou estudiosos do mercado foi a saúde financeira da empresa, onde a recuperação do investimento gira, normalmente, em torno dos 10 anos (BINDER, 2002). Esta última adquiriu a VARIG em março de 2007, por cerca de R\$ 320 milhões.

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) foi implantada em março de 2006. A ANAC tem sua origem nas competências do DAC, e a ela compete o planejamento, gerenciamento e controle das atividades relacionadas com a aviação civil, qualificando-se como autoridade aeronáutica. A existência da Agência Reguladora segue uma tendência mundial. Ela possui uma estrutura administrativa que representa a primeira inovação em relação ao modelo legal anterior, cujas atividades eram subordinadas ao Comando da Aeronáutica, órgão militar integrante da estrutura do Ministério da Defesa. No caso da ANAC, a relação com o Ministério da Defesa é de vinculação<sup>40</sup>.

As competências da agência incluem:

- 1) a promoção da defesa da concorrência;
- 2) definir prioridades na exploração e na utilização de serviços aéreos e de infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária;
- 3) promover e divulgar regularmente estudos específicos sobre as condições do mercado, tráfego e demanda por serviços de transporte aéreos;
- 4) planejar programas de incentivos para o aumento da produtividade do setor aéreo e para viabilizar o acesso à infra-estrutura e ao transporte aéreo para as localidades não atendidas; buscar harmonia com as demais instituições regulatórias, cujos sistemas de regência interfiram na produção dos serviços regulares; assegurar a liberdade tarifária;
- 5) zelar para que as empresas de prestação de serviços mantenham regularidade com suas obrigações fiscais e previdenciárias.

---

<sup>40</sup> Disponível em < <http://www.anac.gov.br/anac/historicoAnac.asp>>.



## 4.6 Desregulação nos EUA e Europa

O fenômeno da desregulação de mercado para o setor aéreo não era novidade no mundo. De fato, os dois maiores mercados de aviação comercial, EUA e Europa, já haviam passado por desregulação no final da década de 70 e ao longo dos anos 80. Apesar das peculiaridades de cada mercado, os processos de desregulação obtiveram resultados semelhantes.

### 4.6.1 Desregulação do setor aéreo norte-americano

De acordo com Pasin e Lacerda (2003), nos Estados Unidos, o objetivo da regulação do setor aéreo doméstico existente até as décadas de 40 e 50 era garantir a solidez financeira do setor, permitindo o crescimento das empresas, e a promoção dos serviços aéreos em todo o território nacional. A regulação existente incidia apenas nas rotas interestaduais, sendo exercidos controles sobre os preços das passagens, o número de competidores – através de barreiras à entrada e à saída – e as estruturas de rotas.

Em meados da década de 70, inicia-se o processo de desregulação do mercado, com o relaxamento das barreiras à entrada e dos controles sobre os preços das passagens. Com os resultados positivos apresentados com estas medidas, em outubro de 1978 foi referendado o Airline Deregulation Act. A desregulamentação provocou mudanças significativas no setor de aviação comercial nos Estados Unidos, especialmente quanto à estrutura do mercado, às formas de concorrência e à organização dos vôos (PASIN & LACERDA, 2003).

De fato, o aumento da concorrência entre as empresas na busca por passageiros levou, entre outras inovações, à criação de empresas *baixo custo baixa tarifa*, e ao desenvolvimento da malha aeroportuária *hub-and-spoke*. As reduções de custos resultantes destas inovações afetou sobretudo as empresas tradicionais, em razão da inércia institucional que as impede de realizar com rapidez ajustes para reduzir custos (PASIN & LACERDA, 2003).

Muitas empresas do setor ficaram vulneráveis à crises, principalmente as provocadas por guerras e preços do petróleo, como demonstram Pasin e Lacerda.

Com o aumento do preço do combustível, decorrente do segundo choque do petróleo em 1979, e a recessão de 1981/83, a forte crise da aviação comercial norte-americana acarretou uma redução substancial do número de grandes empresas, com companhias tradicionais como Braniff e Eastern indo à falência. Após uma recuperação do setor no final da década de 80, os movimentos característicos do mercado em crise (falências, concordatas e concentração) repetiram-se no início da década de 90 e deste século 21, sempre em um contexto de guerras, atentados ou ameaças de atentados terroristas, elevação dos preços do petróleo e desaceleração ou

estagnação da economia dos Estados Unidos. Assim, a sensibilidade do setor aos fatores causadores de suas crises aumentou com a desregulamentação dos mercados domésticos da aviação norte-americana, o que contribuiu para a trajetória de queda nos preços das passagens e a concentração do mercado observada desde o final dos anos 70 (PASIN & LACERDA, 2003, p.221).

#### 4.6.2 Desregulação do setor aéreo europeu

De acordo com Pasin e Lacerda (2003), o mercado europeu está baseado em acordos multilaterais de vôos internacionais entre os países membros da União Européia. Estes acordos formam o chamado mercado comum europeu. As reduções da regulação através do mecanismo multilateral da Comunidade Européia aconteceram em três fases, os chamados “três pacotes” liberalizantes.

O “primeiro pacote” foi estabelecido em 1987, trazendo maior flexibilidade na fixação de preços pelas empresas, o fim do compartilhamento de capacidade nas rotas internacionais entre os países europeus e maior facilidade para a entrada de novas empresas nos mercados.

Em 1990, o “segundo pacote” diminuiu as restrições existentes sobre a utilização da capacidade e o acesso aos mercados. Também foi permitida a multidesignação<sup>41</sup> em rotas com alta densidade de tráfego e foram abertos os direitos de terceira e quarta liberdades na maioria das rotas da União Européia<sup>42</sup>.

O “terceiro pacote” entrou em vigor em 1993 e permitiu o acesso a empresas aéreas dos países-membros a quaisquer rotas dentro da União Européia, assim como removeu grande parte do que restava dos controles sobre preços, capacidade e origem do controle do capital (desde que a propriedade e o controle do capital sejam de nacionais de países da União Européia), criando um regime de “céus abertos” entre os países europeus (PASIN & LACERDA, 2003).

Os resultados da liberalização do transporte aéreo na Europa foram, de modo geral, semelhantes aos encontrados nos Estados Unidos: redução nos preços das passagens e expansão da oferta de vôos.

---

<sup>41</sup> Multidesignação é a permissão, nos acordos bilaterais, para que mais de uma companhia de cada país possa operar nas rotas internacionais.

<sup>42</sup> As chamadas cinco “liberdades do ar” são as seguintes: 1ª) direito de voar sobre um outro país sem aterrissagem; 2ª) direito de fazer aterrissagem por motivos técnicos, tal como reabastecimento, em outro país, mas sem embarcar ou desembarcar passageiros e cargas que gerem receita para a empresa; 3ª) direito de transportar passageiros e cargas, geradores de receitas, entre o país doméstico e outro país; 4ª) direito de transportar passageiros e cargas, geradores de receitas, entre um outro país e o país doméstico; 5ª) direito de uma empresa de um país A transportar passageiros e cargas, geradores de receita, entre um país B e outro país C, em vôos com origem ou destino no país A.

#### 4.7 Síntese dos dados do capítulo

A maior liberdade de tomada de decisões comerciais pelas empresas aéreas, resultante da progressiva desregulamentação, trouxe importantes transformações na organização do setor de transportes aéreos no mundo, tais como o surgimento de novo modelo de negócios, as empresas de *baixo custo e baixa tarifa* e o sistema de *hub-and-spoke* nos Estados Unidos.

Os últimos 30 anos do setor aéreo brasileiro foram de profundas transformações. Além das mudanças na regulação vigente, também houve diversos fatores que podem ter influenciado a rentabilidade do setor, e as estratégias das empresas. Ficou claro que os atentados terroristas nos EUA tiveram certo impacto sobre o setor brasileiro. Entretanto, seus desdobramentos tiveram maiores impactos, principalmente com a alta do barril de petróleo, decorrente da “guerra contra o terror” e, conseqüentemente, a elevação dos preços do QAV.

Contudo, fatores internos à economia brasileira aparentemente influenciaram mais o setor aéreo nacional, que fatores externos. O congelamento de preços inesperado pelas empresas de aviação, ao final dos anos 80, aparenta ter sido crucial para a saúde financeira das empresas e, conseqüentemente, para o nível de rentabilidade do setor. Não obstante, torna-se claro a influência das intervenções governamentais no setor sobre os custos das empresas.

Apenas as mudanças no ambiente regulatório talvez não expliquem sozinhas porque as empresas tradicionais tenham falido ao entrar num ambiente mais competitivo. As análises dos próximos capítulos podem tornar mais claras as razões para a crise das empresas tradicionais como a VARIG, em detrimento do sucesso de empresas entrantes no mercado, como a TAM e a GOL.

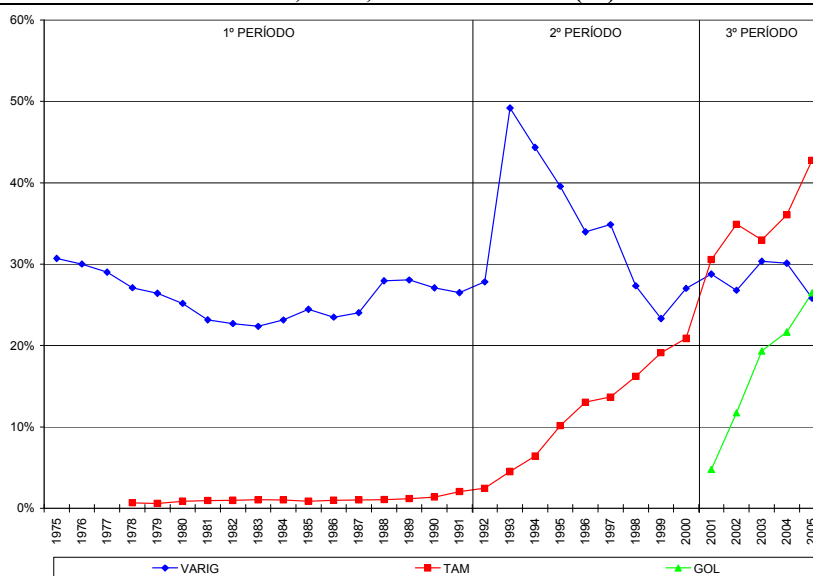
## CAPÍTULO 5 – Avaliação empírica da rentabilidade do setor aéreo

No capítulo anterior, percebeu-se que além das mudanças na regulação do setor, houve fatores exógenos que influenciaram as forças competitivas do setor e, conseqüentemente, a rentabilidade. Neste capítulo, é analisada a hipótese formulada no capítulo 1, que relaciona o comportamento da rentabilidade às medidas econômicas, novos concorrentes e maior concorrência via preços. Conforme visto na abordagem de Porter, a rentabilidade é resultado das ações das forças competitivas. A análise inicia com a verificação da intensidade da rivalidade.

### 5.1 Intensidade da rivalidade

Para saber sobre a participação das empresas do setor no mercado, avaliou-se a evolução do *share* das empresas no tocante à variável Pax x Km transportado pago, pelo gráfico 1.

**Gráfico 1 - Evolução do Participação de mercado das Empresas (Pax x Km transportado pago) – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005 (%).**



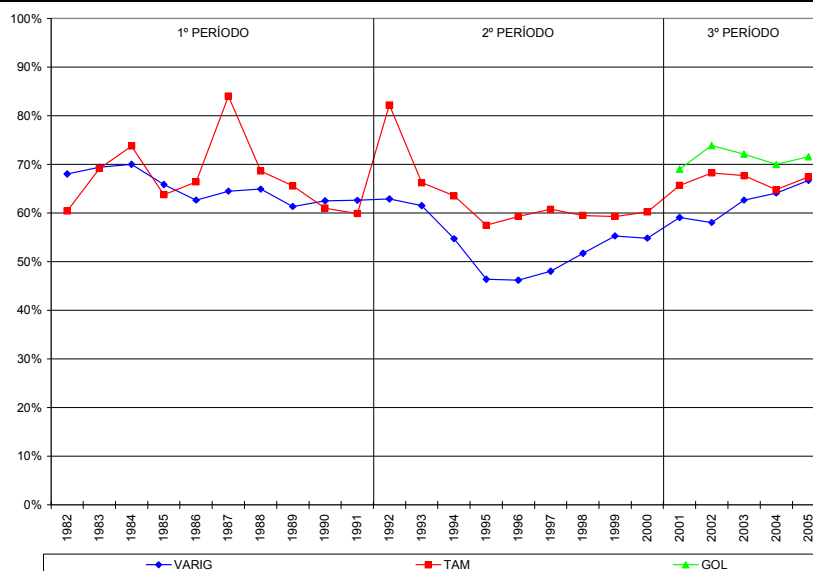
Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

Pode-se perceber uma predominância da empresa VARIG no mercado ao longo dos anos, com um *share* na faixa dos 30% do mercado nos anos regulados. Em 1993, no início do período de liberalização do mercado, sua participação se elevou para quase 50% do mercado. Isto pode ter sido resultado da aquisição da empresa Cruzeiro do Sul no ano anterior. Porém, a partir deste ano, nota-se uma queda contínua da sua fatia de mercado, estabilizando-se ao redor dos 30% nos anos 2000. A TAM cresceu de maneira consistente, até se tornar a líder do mercado em 2001 (coincidentemente ano em que a Transbrasil deixou de operar),

ultrapassando a VARIG. Em 2005, a TAM passa a ter mais de 40% do mercado, com certa distância em relação ao *share* da concorrência. Já a companhia GOL termina o ano de 2001 com cerca de 5% do mercado. Em cinco anos, passa a ser a segunda maior empresa do setor, ultrapassando a VARIG.

Para ajudar a demonstrar a intensidade da rivalidade, o gráfico 2 ilustra a participação dos custos fixos sobre os custos totais das empresas<sup>43</sup>. Elevados custos fixos pode gerar pressão para a empresa operar a plena capacidade, acirrando a busca por passageiros.

**Gráfico 2 - Participação dos custos fixos nos custos totais das empresas – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005 (%).**

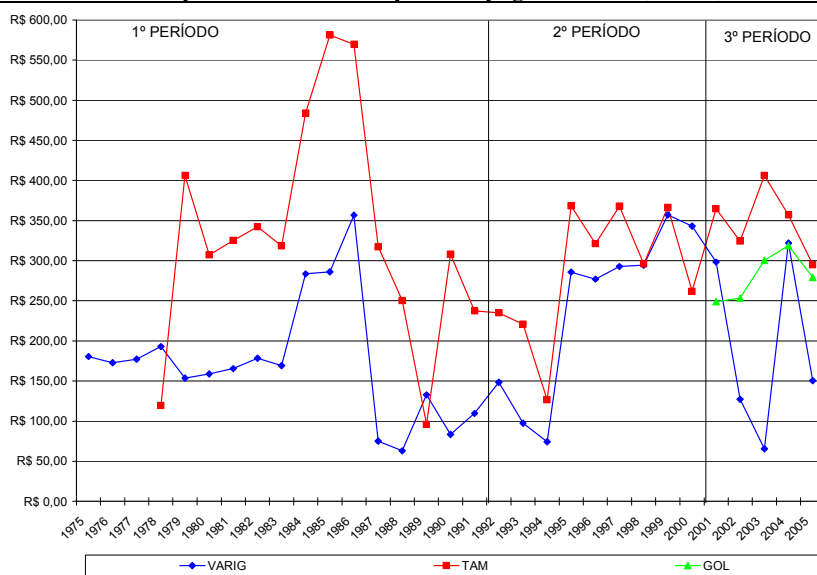


Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

Nota-se que a participação dos custos fixos nas despesas totais gira acima dos 60%. Para a GOL, esta participação é mais elevada que VARIG e TAM.

A rivalidade também pode ser averiguada pelo lado do faturamento. A estratégia de baixas tarifas, associada à pressão para vendas de passagens devido aos custos fixos elevados, podem levar as concorrentes a reduzirem seus preços. De fato, como se pode ver no gráfico 3, que ilustra as receitas brutas por Pax x Km transportado pago, há uma tendência de queda nas receitas das empresas, para os últimos três anos do período.

<sup>43</sup> Os dados de custos fixos para anos anteriores ao de 1982 não estão disponíveis nos anuários estatísticos do DAC.

**Gráfico 3 - Receita bruta por Pax x Km transportado pago – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**

Fonte: Anuários Estatísticos do DAC. Elaboração do Autor.

Percebe-se que, até o ano de 1986, há tendência de alta nas receitas brutas por Pax x Km. Entre 1987 e 1991, nota-se que o nível das receitas, na média, é muito menor que entre os anos de 1975 e 1986, em torno de 46%. De fato, a partir de 1987, o nível das receitas por passageiro das empresas, principalmente da TAM, não volta mais aos níveis anteriores a este ano. Outro fato aparentemente relevante no gráfico 3 é a elevação do faturamento das empresas a partir de 1995. Entre este ano e 2000, nota-se que a média do faturamento se eleva em mais de 3 vezes em relação a 1994. Isto pode ser um repasse aos bilhetes das elevações nas taxas cobradas pelo Infraero em 1994, citadas no capítulo 4. Também pode ser uma forma de compensação das perdas das empresas devido ao congelamento de preços em anos anteriores.

## 5.2 Poder de barganha dos fornecedores

Como citado na revisão de literatura, os fornecedores de uma empresa do setor aéreo são basicamente os fornecedores de aeronaves e de querosene de aviação. Obviamente não são os únicos. Pode-se citar aqui fornecedores de todo tipo de material de serviços de bordo (como copos plásticos, bebidas diversas, etc.), e material de escritório. Porém, os fornecedores destes materiais são tão ou mais diversos quanto para qualquer outro ramo de negócio, ou até mesmo para consumidores comuns, não sendo uma ameaça para as finanças das empresas.

Os fornecedores de aviões e de QAV, por outro lado, são em número reduzido, o que pode lhes dar certo poder de mercado. As empresas aéreas trabalham com acordos e parcerias com

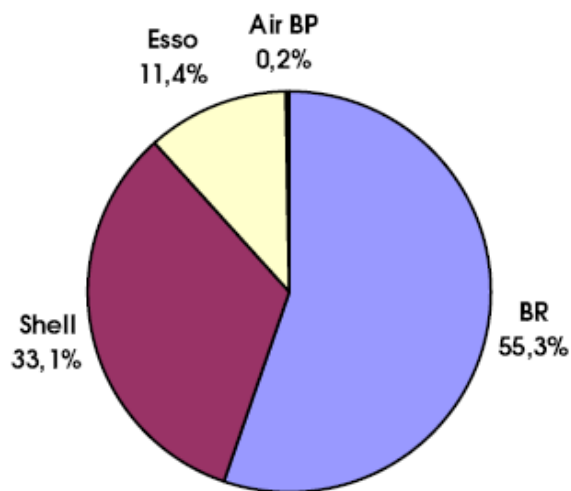
seus fornecedores, fechando contratos de exclusividade em determinados aeroportos com fornecedores de QAV, e dando suporte aos fabricantes de avião, para que estes possam melhorar seus produtos. Recentemente, devido a trocas de informações entre as empresas, a GOL foi a primeira companhia aérea do mundo a experimentar, em rota, um novo modelo de avião 737, desenvolvido para pousar em pistas curtas, como as dos aeroportos de Congonhas, em São Paulo, e do Santos Dumont, no Rio de Janeiro<sup>44</sup>. Este apoio recíproco, além de reforçar as relações comerciais entre as duas empresas que podem gerar acordos comerciais vantajosos, melhora a tecnologia da empresa fabricante de aviões para o desenvolvimento de futuras aeronaves, para atender diferentes demandas.

No referente aos fornecedores de QAV, o mercado se concentra nas mãos de três empresas: Esso, Shell e BR Distribuidora<sup>45</sup>. A participação do mercado de cada uma das empresas em 2005 está ilustrada da figura 5.

---

**Figura 5 - Participação de mercado das fornecedoras de QAV – 2005.**

---



---

Fonte: ANP Anuário Estatístico 2005, gráfico 3.6.

---

Uma vez que o QAV é o principal insumo das empresas aéreas, esta concentração de mercado pode ser manifestada em preços elevados por parte das distribuidoras. De fato, como ilustrado no gráfico 4, a demanda por QAV eleva-se de um patamar de 3000 m<sup>3</sup> até meados dos anos 90, para mais de 4000 m<sup>3</sup> nos anos seguintes.

---

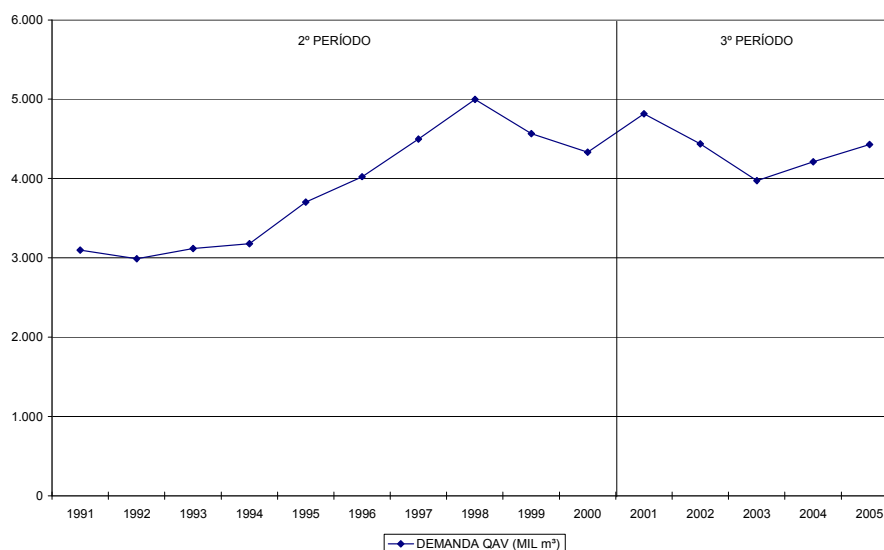
<sup>44</sup> Disponível em <[http://www.boeing.com/news/releases/2006/q3/060729a2\\_pr.html](http://www.boeing.com/news/releases/2006/q3/060729a2_pr.html)>.

<sup>45</sup> A concentração do setor de QAV, nas mãos das três empresas supracitadas, ocorre desde a década de 80 (SIMÕES, 2003). A empresa Air BP entrou no setor de QAV em 2004 (ANP, Anuários Estatísticos).

---

**Gráfico 4 - Demanda QAV Brasil (m<sup>3</sup>) – 1991-2005.**


---



Fonte: ANP Anuários Estatísticos 2001-2006. Elaboração do Autor.

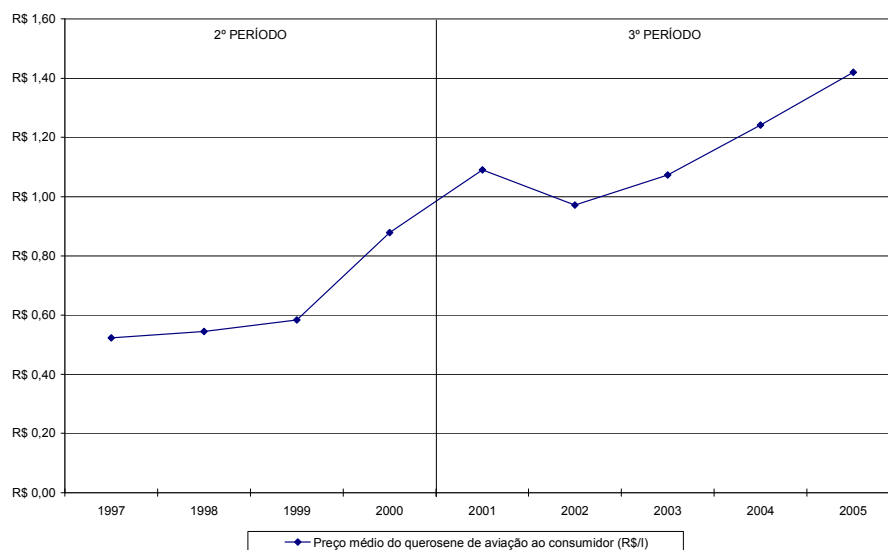
---

O gráfico 5 mostra o comportamento dos preços do QAV. Até 1996 o preço do QAV era tabelado, e o seu fornecimento controlado. A partir deste ano, o governo retirou o subsídio ao produto, antecipando uma abertura gradual de mercado (SIMÕES, 2003). O comportamento dos preços foi de clara tendência de alta desde então.

---

**Gráfico 5 - Preços médios QAV (R\$/litro) – 1997-2005.**


---



Fonte: ANP Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

---

Percebe-se que o nível de preços cobrados antes de 1997 era cerca de duas vezes menor que no ano de 2005. Estes dados parecem indicar um grande poder de barganha dos fornecedores no final do segundo período, e no terceiro. No período anterior, nos anos 70, apesar das

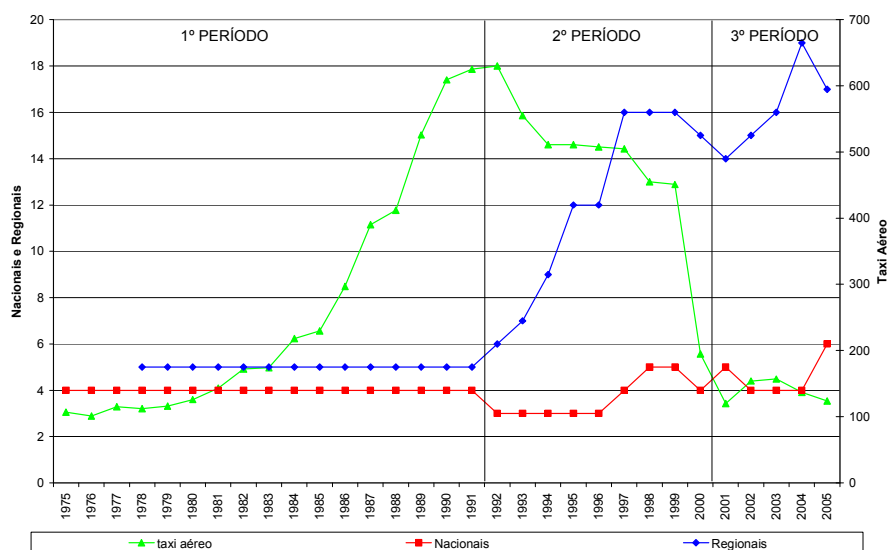


condições favoráveis com o crescimento do setor aéreo, este poder de barganha era menor, principalmente devido à regulação vigente para o setor de QAV.

### 5.3 Ameaça de entrantes

Como pode ser visto no gráfico 6, o número de empresas nacionais e regionais a partir de 1978 ficou estagnado até 1992 devido à regulamentação vigente. Cabe ressaltar que o nosso estudo abrange apenas as empresas aéreas de transporte de passageiros com vôos regulares. Empresas de turismo que praticavam vôos charter e empresas de táxi aéreo e de carga foram desconsideradas.

**Gráfico 6 - N°. empresas no setor aéreo brasileiro de transporte regular de passageiros – 1975-2005.**



Fonte: Anuários Estatísticos do DAC. Elaboração do Autor.

O número de empresas nacionais se manteve em torno de 4 até 2004, quando cresceu e atingiu o número de 6 em 2005. O número de empresas regionais cresceu de 5 no período de 1975 até 1991, para 17 em 2005. Já o número de empresas de táxi aéreo tem elevação no período de 1975 a 1991, atingindo o recorde de 630 empresas. Em 2005, o total ficou reduzido para 124 empresas.

Para o primeiro período, a evolução do número de empresas de táxi aéreo nos dá idéia de quão atraente, e com reduzidas barreiras à entrada era o setor. Muitas das atuais empresas começaram como empresas de táxi aéreo ou de vôos charter (casos da TAM e da BRA). No segundo período, a elevação do número de empresas regionais no setor aéreo também parece indicar reduzidas barreiras de acesso ao mercado. No mesmo período, a elevação da

competição no setor provavelmente fez com que se reduzisse o número de empresas de táxi aéreo.

A partir do ano 2000, a designação de empresas como nacionais e regionais foi extinta, passando a serem denominadas empresas de vôos regulares (no gráfico 6, as empresas continuaram separadas entre empresas regionais e nacionais, de acordo com suas rotas e aeronaves, baseando-se em BETTINI, 2007). Mesmo quando a designação ainda existia, percebe-se que o número de empresas de vôos regulares (ou seja, as nacionais e as regionais) cresce a partir de 1993, e em 2005 chega ao número de 23, número muito acima das nove empresas que vigoravam no período de competição controlada.

Não obstante, a ameaça de novos entrantes é inversamente proporcional às barreiras a entrada, e estas também podem ser averiguadas através de outras variáveis, como exposto a seguir.

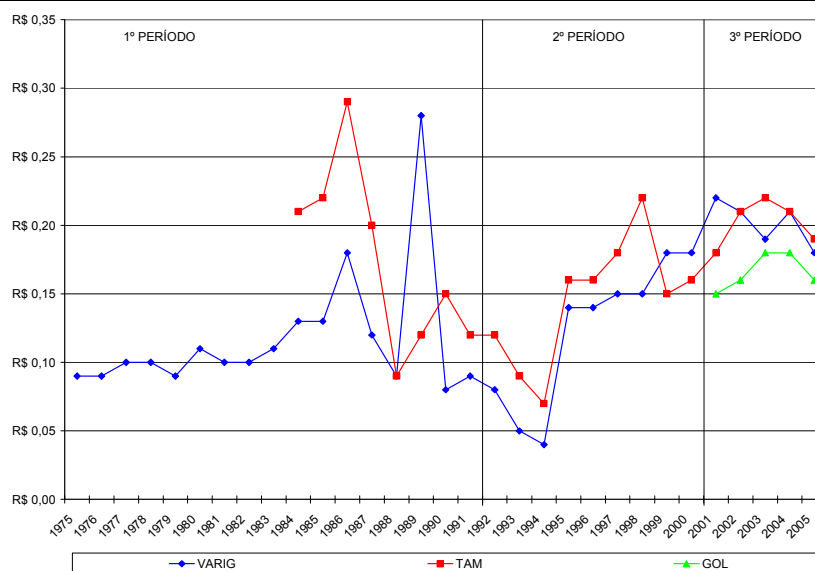
### **5.3.1. Economias de escala**

A existência de barreiras, por conta da ocorrência de economias de escala ao longo do período estudado, é verificada pela análise dos custos unitários das empresas. A primeira medida de economia de escala são os custos por assento-quilômetro oferecido, que é demonstrada no gráfico 7.

---

**Gráfico 7 - Custos por Ass x Km oferecido – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**


---




---

Fonte: Anuários Estatísticos do DAC. Elaboração do Autor.

---

Os custos são decrescentes ao final do primeiro período, provavelmente uma estratégia para compensar as quedas de receita por conta do congelamento de tarifas. No segundo período, os custos são crescentes, talvez explicados pelo aumento das tarifas da Infraero, e pela elevação dos preços do QAV. Neste período, também houve guerras de preços entre as empresas, elevando a oferta de assentos das empresas, o que pode ter influenciado nesses custos. No terceiro período, os gastos permanecem elevados.

Os dados para a empresa TAM só ficaram disponíveis a partir do ano de 1984. Mesmo assim, percebe-se que (salvo o ano de 1989, sem razão presumível) a TAM tinha uma estrutura de custos unitários maiores que o da VARIG até o ano de 1999. Interessante notar também que, alguns anos após a entrada da empresa GOL, com a estratégia de custos baixos, TAM e VARIG acompanham sua trajetória de custos<sup>46</sup>, talvez apontando para uma liderança estratégica por parte da empresa GOL.

Outros fatores que podem ter influenciado os custos unitários das empresas, principalmente ao longo dos anos 90 e 2000, foi a expansão e renovação da frota das empresas, com destaque para a empresa TAM. Esta passou a operar com aeronaves FOKER-100 no início dos anos 90, que são aeronaves com maior capacidade de assentos, e com motores a jato, que permitem cobrir maiores distâncias em menor tempo. No final dos anos 90 e início dos anos 2000, a empresa adquiriu dezenas de aeronaves AIRBUS, com maior capacidade de assentos que os

---

<sup>46</sup> As três linhas do gráfico, no período de concorrência diferenciada, apresentam formato de parábola convexa.

FOKER-100<sup>47</sup>. A companhia GOL ampliou sua frota em mais de 10 vezes, em pouco menos de cinco anos. A empresa somente utiliza aeronaves BOEING 737<sup>48</sup>.

Entretanto, outras fontes de economias de escala podem aparecer para as companhias aéreas. Na medida em que elas crescem, a equipe e os materiais utilizados para a reposição e conserto de peças, para manter o nível de atividade produtiva frente à possibilidade de problemas técnicos, cresce menos do que proporcionalmente em relação ao número de máquinas em operação. Por exemplo, uma empresa que possui uma única aeronave e quatro pilotos, precisa utilizar dois pilotos para operar o avião, e os outros dois ficam à disposição para uma eventual dificuldade. Uma empresa que possui 20 aeronaves não necessita dispor metade de seus pilotos para uma possível ocorrência técnica. A redução do espaço entre os assentos, aumentando a capacidade da aeronave, também pode ser uma das fontes de economias de escala.

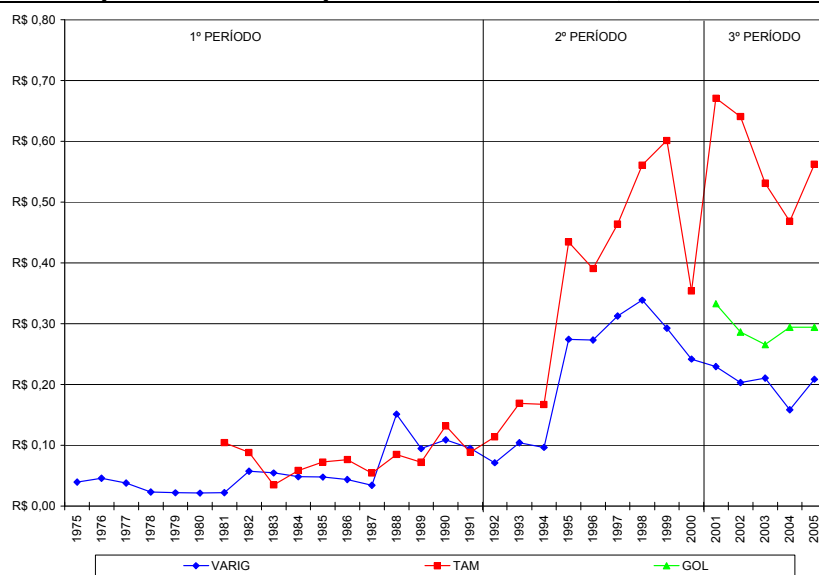
### **5.3.2. Acesso aos canais de distribuição**

Uma barreira à entrada no setor aéreo seria a dificuldade nos acessos às áreas aeroportuárias, e as taxas de pouso e navegação. Para se averiguar a importância desta variável, analisou-se as despesas com taxas de pouso por km voado, ilustrado no gráfico 8.

---

<sup>47</sup> Ver institucional em <<http://www.tam.com.br>>.

<sup>48</sup> Ver Anexo A.

**Gráfico 8 - Despesas com tarifas de pouso/ Km voado – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**

Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

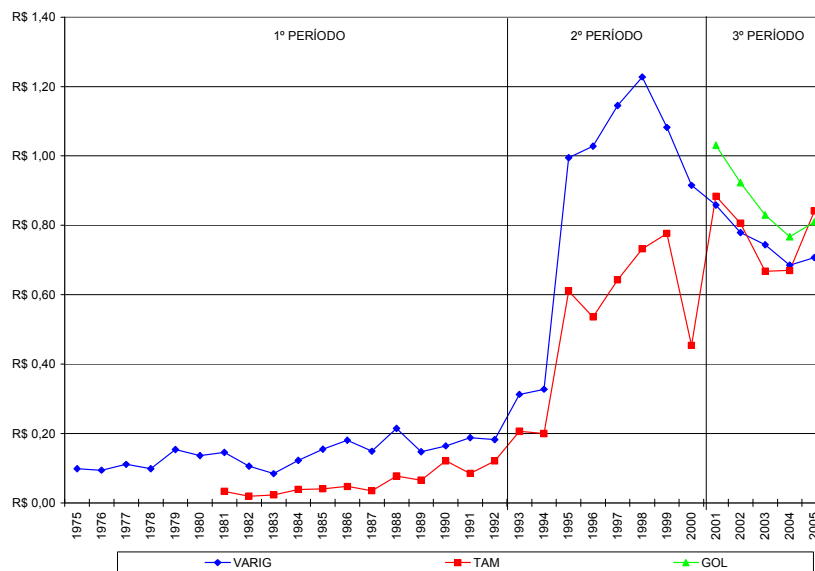
Os valores das tarifas no período regulado eram muito menores em relação aos valores atuais. Isto pode ser explicado pela regulação vigente na época, onde o governo buscava reduzir os custos das empresas com tarifas e, com isso, reduzir o preço das passagens. Um fato relevante, segundo o anuário estatístico do DAC de 1995, e que é claramente ilustrado no gráfico, é o reajuste das tarifas cobradas pela Infraero junto às empresas naquele ano. O reajuste elevou os gastos das empresas com as tarifas de pouso em mais de duas vezes.

Outro aspecto a ser notado é que, a partir do ano de 1992, os gastos da TAM com taxas de pouso ficam muito acima dos gastos das suas concorrentes. Isto demonstra que não havia dificuldades para o acesso a esse canal de distribuição, apesar dos gastos terem se elevado demasiadamente. Os gastos com taxas de pouso da empresa GOL acompanham sua trajetória no mercado, com crescimento ascendente, o que também indica facilidade de acesso ao canal. Portanto, esta variável não aparenta ser uma barreira à entrada significativa.

Outro canal de distribuição para uma empresa aérea é o auxílio à navegação. Quanto maior for a distância de uma viagem aérea, maiores as despesas com auxílio à navegação. Isto porque quem auxilia a navegação no Brasil é o SISCEAB (Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro), que está dividido em seis regiões, chamados RCAs (Região de Controle do Espaço Aéreo), distribuídos pelo país. Cada vez que um voo passa de uma área de controle de um RCA para outro, é cobrada uma taxa referente à mudança. Não obstante, quanto mais

tempo sob controle de um RCA está um vôo, maior será a tarifa cobrada<sup>49</sup>. Esta explicação pode ser ilustrada no gráfico 9.

**Gráfico 9 - Despesas com auxílio à navegação/ Km voado – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**



Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

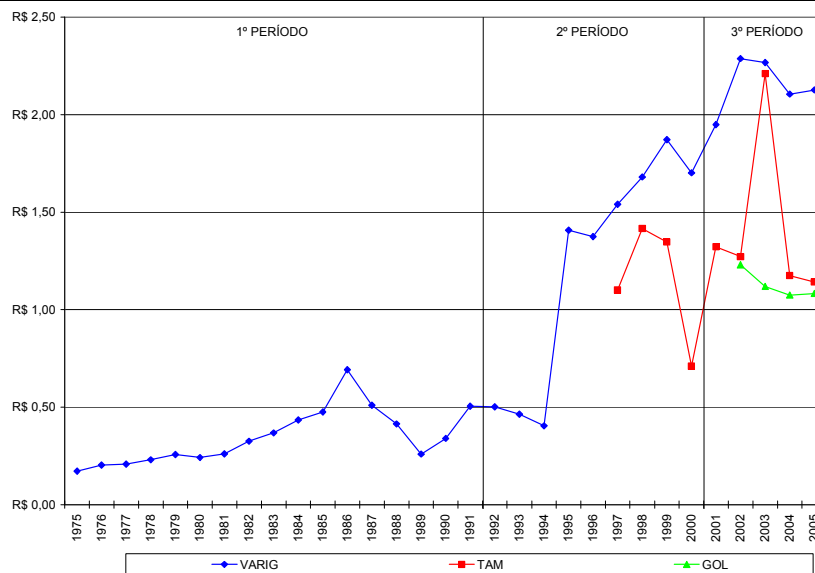
Percebe-se que durante os dois primeiros períodos, a VARIG teve seus gastos com auxílio à navegação por km voado sempre mais elevados que os da TAM. Em 1995 houve o reajuste das tarifas cobradas pela Infraero, o que elevou ainda mais os gastos das empresas. Interessante notar que os gastos com auxílio à navegação da TAM, até o ano de 2001 (exceto o ano 2000), se elevaram proporcionalmente ao seu crescimento no mercado. A VARIG, a partir de 1998, reduz a cada ano seus gastos com auxílio à navegação, em acordo com sua decadência. O mesmo acontece com a empresa GOL desde sua criação, porém em desacordo com sua ascensão no mercado. Os gastos com auxílio à navegação não demonstram ser uma barreira à entrada no mercado, uma vez que não há aparente dificuldade de acesso a esse canal por parte das empresas.

Mais um canal de distribuição para empresas aéreas é a utilização de área aeroportuária. Estes gastos incluem o tempo que uma aeronave fica em solo para o desembarque e embarque de passageiros, a utilização de balcões para *check-in* nos aeroportos, hangares para manutenção e repouso das aeronaves, e salas reservadas para operações internas nas empresas. Estes gastos

<sup>49</sup> Disponível em <<http://www.ordemdebatalha.com/fab/sisceab.htm>>.

são cruciais para o funcionamento do transporte de passageiros, e são ilustrados no gráfico 10<sup>50</sup>.

**Gráfico 10 - Despesas com utilização de área aeroportuária/ Km voado – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**

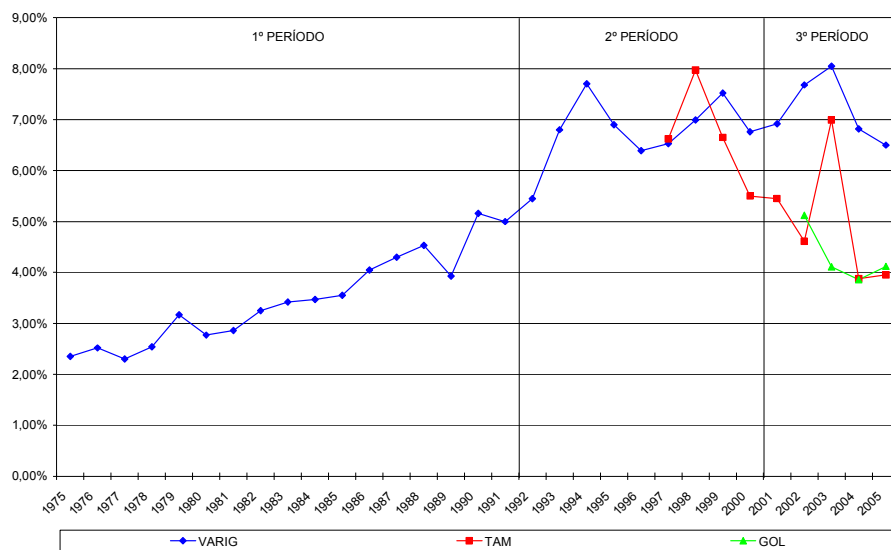


Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

Como se pode notar, em 1995 os reajustes das tarifas cobradas pelo Infraero fizeram com que os gastos com áreas aeroportuárias se elevassem bastante. Nota-se que na época regulada os gastos eram bem menores que nos dias atuais, talvez também explicados pela política governamental vigente para o setor. Apesar da magnitude dos gastos da VARIG ser maior que os gastos da TAM em 1997, vê-se que a última reduz seus gastos talvez explicado pela maior eficiência no embarque/desembarque de passageiros, no período de 1997 a 2005. O mesmo se pode afirmar da empresa GOL. O gráfico 11 aponta que os gastos com área aeroportuária não tomam muito dos gastos totais das empresas.

<sup>50</sup> A análise destas despesas para a empresa TAM está disponibilizada apenas a partir do ano de 1997.

**Gráfico 11 - Gastos com área aeroportuária/ Despesas totais (%) – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**



Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

Isto chama atenção para alguns aspectos. O primeiro é que a VARIG gastou, durante o período regulado, um percentual crescente do seu total de despesas com área aeroportuária. No período de concorrência diferenciada, este percentual não diminuiu muito. A TAM, apesar de não gastar tanto quanto a VARIG por Km voado, gastava em 1997 o mesmo percentual das despesas totais com área aeroportuária, e a partir de 1998, o montante dos gastos se reduz a cada ano (salvo 2003). Além disso, nos dois últimos anos da análise, a TAM gasta quase o mesmo percentual que a empresa GOL. Esta última, por sua vez, tem um gasto decrescente em termos percentuais, o que pode indicar sua estratégia de redução de custos. Os dados, todavia, não apontam para nenhuma barreira de acesso a este canal de distribuição.

### 5.3.3. Diferenciação de produto

Comunicar seus serviços aos consumidores pode ser uma barreira à entrada se os custos envolvidos forem muito elevados, como visto no capítulo 2. Portanto, se averiguou, ao longo dos períodos em estudo, as despesas das empresas com propaganda, publicidade, doações, patrocínios, e despesas comerciais.

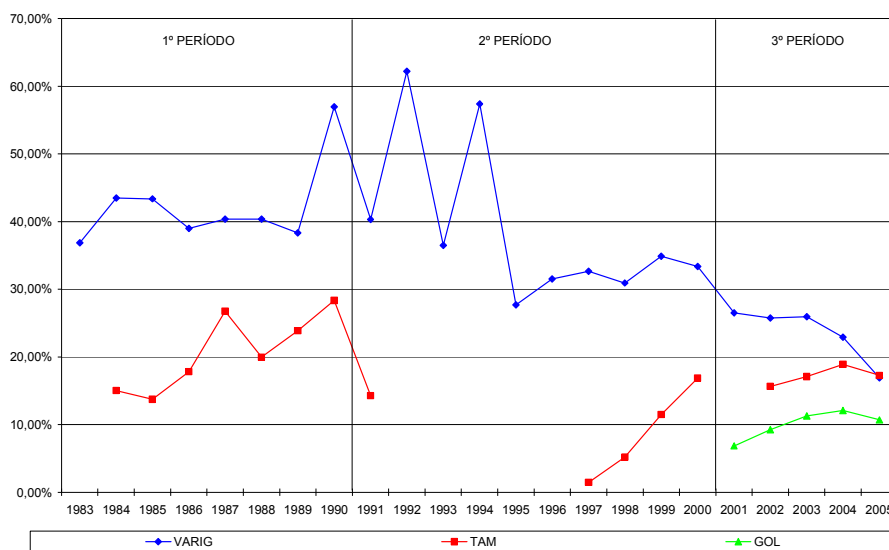
No anexo B, a tabela B mostra valores elevados com estas despesas. No entanto, os valores estão “contaminados” pelo tamanho das empresas. Por isso que, para diversos anos, as despesas da VARIG são superiores às da TAM em centenas de milhões de Reais. Além disso, para os dois primeiros períodos, as empresas se utilizavam em larga escala de lojas próprias para venda de bilhetes, que demandavam mão de obra e logística. Com isso, as empresas



obtinham elevação de custos. Ao longo do segundo período, e principalmente no terceiro, com a maior utilização da internet, as empresas passaram a reduzir seus custos.

Uma alternativa para a influência do tamanho das empresas sobre as despesas comerciais, pode ser a divisão das despesas comerciais pela despesa total, ilustrada no gráfico 12.

**Gráfico 12 - Despesas comerciais / Despesas totais (%) – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**

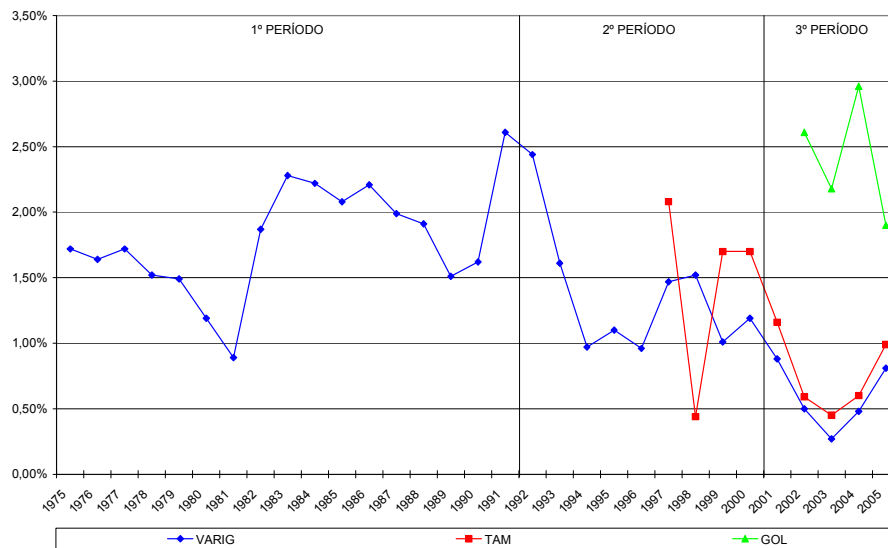


Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

As despesas comerciais tiveram maior importância sobre a despesa total da VARIG, em torno de 30 a 40% até a metade dos anos 90, caindo para 20 a 30% nos anos 2000. A TAM possui a relação “despesa comercial/despesa total” menor que a VARIG, ficando na faixa entre 15 e 20%. A GOL, desde o início de suas atividades, possui níveis de despesas comerciais menores que as outras duas empresas, na faixa dos 10%.

Outra maneira de diferenciar o produto, segundo o modelo de Porter, seriam os gastos com propaganda. Se os gastos com propaganda das novas entrantes são muito elevados, podem se tornar uma barreira. Para analisar esta diferenciação, buscou-se o percentual da despesa total com gastos com propaganda, publicidade, doações e patrocínios. Os dados da empresa TAM só estavam disponíveis a partir do ano de 1997. O gráfico 13 mostra esta relação.

**Gráfico 13 - Percentual da despesa total em gastos em publicidade – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**



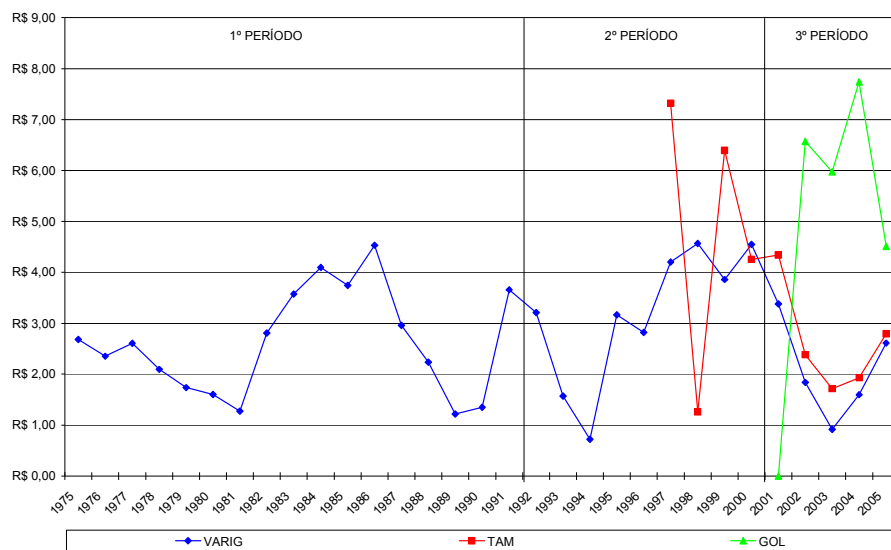
Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do autor.

As despesas em propaganda da empresa VARIG durante o período regulado giravam entre 1,5% e 2,5% das despesas totais. Esta porcentagem é maior que nos períodos dois períodos seguintes, quando as despesas ficam abaixo dos 1,5% para a maior parte dos anos. Isto poderia ser atribuído ao fato da concorrência via preços neste período não ser permitida, “*pesando principalmente a diferenciação do serviço*” (GUIMARÃES, 2003, p.7).

No período de liberalização do mercado, a porcentagem dos gastos com propaganda da TAM cai até o ano de 2003, e cresce em 2004, quase dobrando em 2005, porém ficando abaixo do patamar de 1% da despesa total. Este comportamento é semelhante ao das despesas comerciais. Já a porcentagem dos gastos com propaganda da empresa GOL são bastante elevados, se comparados aos patamares de TAM e VARIG. Isto pode ser atribuído ao fato da empresa estar começando no mercado, querendo ocupar o “*espaço deixado*” pela Transbrasil e a VASP.

Para uma melhor análise sobre esta variável ser ou não uma barreira à entrada significativa, criou-se um indicador relativo ao total de despesas em publicidade no ano, de acordo com o número de passageiros transportados pagos, demonstrado no gráfico 14.

**Gráfico 14 - Índice: Total com gastos em Publicidade/ Pax x Km transportados pagos (mil) – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**



Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

Percebe-se que o montante de gastos com publicidade por passageiro transportado parece ser um gasto relevante para as empresas TAM e VARIG, principalmente para a primeira. Entretanto, nota-se que, para nenhum ano dos períodos estudados, as empresas gastaram mais que 3% do total de suas despesas com publicidade. Além disso, as companhias gastam, em média, R\$3,00 em propaganda a cada mil passageiros transportados, ao longo do período em estudo. Portanto, a publicidade não aparenta ser uma barreira à entrada significativa.

#### 5.4 Pressão dos produtos substitutos

Não há, no Brasil, modal de transporte de passageiros que seja uma ameaça significativa para as empresas aéreas. O transporte aéreo é muito mais rápido e seguro (principalmente se analisarmos as condições das nossas estradas). Outros modais de transporte eficientes, como o ferroviário, não possuem infra-estrutura adequada para passageiros, sendo mais utilizado para o transporte de cargas.

De fato, segundo estudos de Turolla e Vassallo (2005), o setor aéreo foi que se tornou uma ameaça de produto substituto para o transporte rodoviário, principalmente em períodos em que as empresas oferecem promoções de serviços. Mesmo assim, de acordo com as agências ANTT (Agência Nacional de Transporte Terrestre) e ANAC, além de dados e estudos históricos do IBGE<sup>51</sup>, mostra que 95% dos passageiros são transportados por modal

<sup>51</sup> Disponíveis em <[http://www.antt.gov.br/passageiro/anuarios/anuario2006/413.htm#413\\_a](http://www.antt.gov.br/passageiro/anuarios/anuario2006/413.htm#413_a)>, <[http://www.ibge.gov.br/seculoxx/estatisticas\\_economicas.shtm](http://www.ibge.gov.br/seculoxx/estatisticas_economicas.shtm)>, e <<http://www.anac.gov.br/estatistica/asspassi6.asp>>.

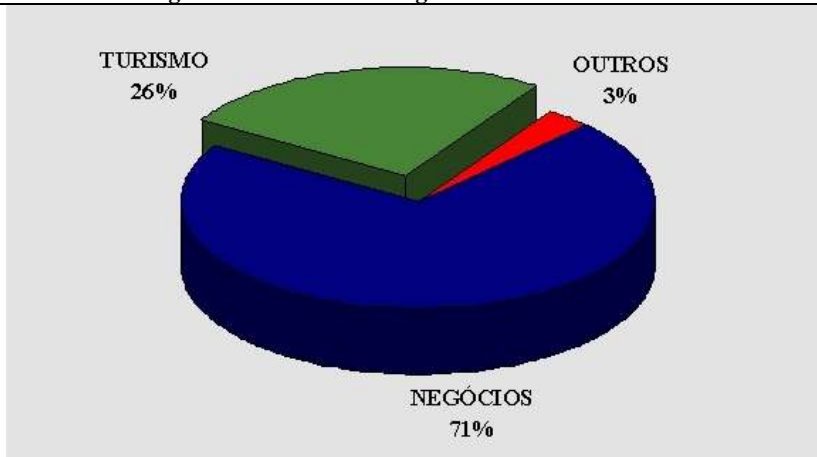
rodoviário, enquanto que apenas 3% cabem ao transporte aéreo. Estes dados se mantêm por quase todos os anos em estudo, com poucas variações.

### 5.5 Poder de negociação dos compradores

Em qualquer atividade, os consumidores são desejados por todas as empresas, mas a forma de atingi-los e trazê-los para “dentro” da organização consome tempo e estudos muito aprofundados. Cada fator é importante, desde a faixa etária até mesmo os fatores psicológicos que influenciam o comportamento e a decisão de compra.

No setor aéreo nacional não é diferente. Os compradores de passagens aéreas são, basicamente, de dois tipos: *time-sensitive* e *price-sensitive*. Os do primeiro tipo são, normalmente, aqueles que estão em viagens de negócios, e não se importam em pagar preços mais caros desde que esteja em seu destino no horário que desejar. Já os do segundo tipo são, em sua maioria, passageiros de viagem de turismo, que se programam antecipadamente para buscarem os melhores roteiros pelos menores preços (MARCHETTI *et al*, 2001). A figura 6 abaixo ilustra o comportamento da demanda por passagens aéreas entre 1980 e 1996.

Figura 6 - Motivo das viagens – Brasil – 1980-1996.



Fonte: DAC/TAM *apud* SNEA.

Em nenhum período houve grupos de consumidores dominantes de forma que pudessem barganhar melhores preços junto às empresas. Porém, esta força competitiva modificou-se ao longo dos períodos em estudo.

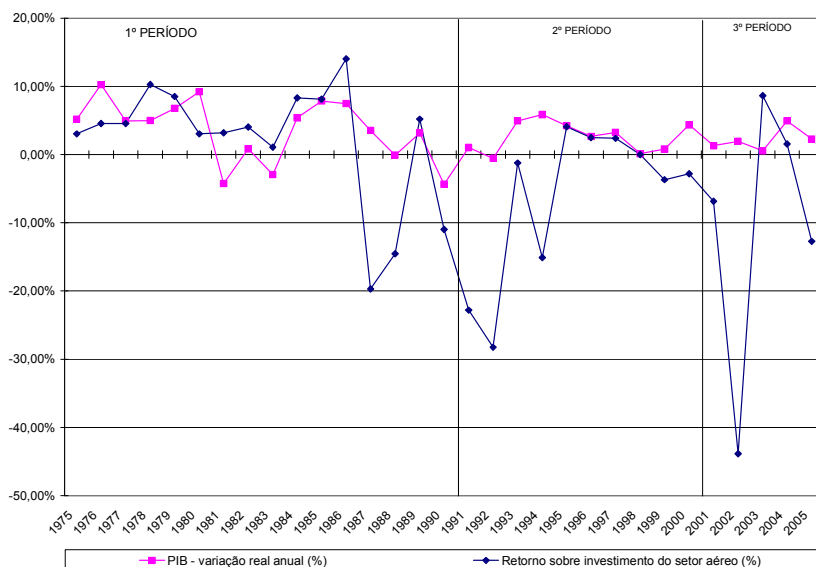
Após a liberalização do setor em 1992, com o aumento do número de empresas concorrentes, e a possibilidade de concorrência via preços, o consumidor passou a enfrentar cada vez mais o *trade-off* qualidade x preço. As empresas passaram a desenvolver *frequent-flyer programs*,

como programas de milhagens, além de oferecerem mais rotas. No ano de 2001, com a entrada da empresa GOL no setor aéreo, e sua venda de passagens quase exclusivamente via internet, somada com o crescimento deste meio de comunicação, o consumidor ganhou facilidade para procurar ofertas de vôos e adquirir os serviços das empresas.

### 5.6 Evolução da rentabilidade do setor aéreo

Tendo visto o comportamento das forças competitivas, resta agora analisar o desempenho da rentabilidade. No gráfico 15, que mostra a relação PIB vs. rentabilidade do setor, o crescimento do PIB serviu como média do crescimento de todos os setores de atividades da economia brasileira.

**Gráfico 15 - Variação do PIB (%) vs. Taxa de rentabilidade do setor (%).**



Fonte: Ipeadata e Anuários Estatísticos do DAC. Elaboração do Autor.

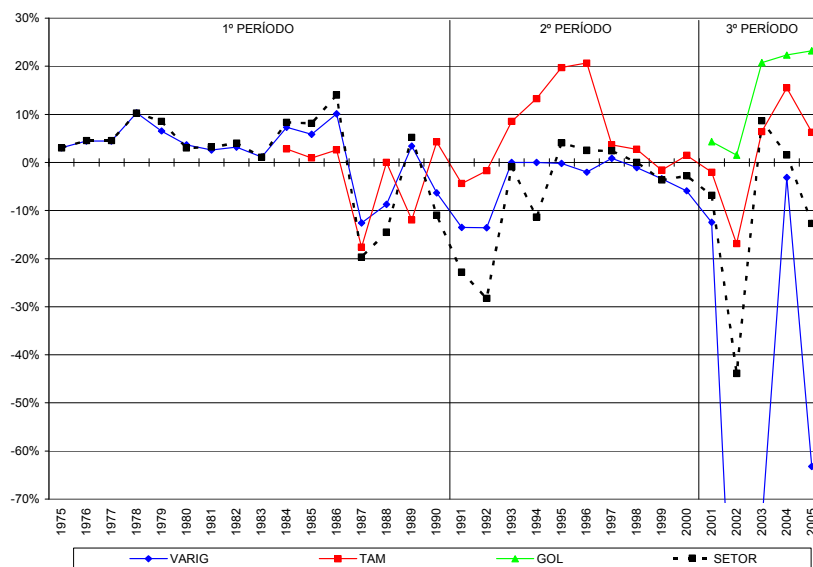
Pode-se perceber que, durante a maioria dos anos de concorrência regulada (1975 a 1986), o setor aéreo era lucrativo e atrativo. A taxa de rentabilidade era maior que o crescimento da economia do país. A partir de 1987, ano seguinte ao congelamento de preços do governo Sarney, até 1991, o setor teve a maior parte dos anos com rentabilidade negativa, apesar do crescimento da economia.

A partir de 1992 a taxa de rentabilidade cresce até 1996, provavelmente indicando uma tentativa do setor em reaver as perdas do plano Cruzado. Nos seis anos seguintes (1997 a 2002), há queda expressiva da taxa de rentabilidade, impulsionada pela concorrência entre as empresas, pelo aumento das tarifas do DAC, pela elevação dos custos com combustível

(QAV), pela desvalorização cambial, e os ataques terroristas. Nos três últimos anos (2003 a 2005), o setor apresenta taxas mais elevadas de rentabilidade (embora decrescentes), provavelmente impulsionadas pela maior facilidade de compra de passagens (financiamento, internet, etc.), pela estabilidade de preços da economia (baixa inflação), e também pela entrada da empresa GOL. Esta última acirrou a competição no setor, expandindo a oferta de assentos e reduzindo o nível dos preços, que aliados à maior facilidade de compra de passagens, estimularam o crescimento da demanda por passagens aéreas.

Certamente estes resultados estão influenciados pelo desempenho da empresa VARIG, razão pela qual analisamos o gráfico 16.

**Gráfico 16 - Taxa de Retorno sobre o Investimento (%) – VARIG, TAM, GOL e Setor – 1975-2005.**



\* Para os anos de 2002 e 2003 a taxa de retorno da VARIG foi, respectivamente, -120% e -75%.

Fonte: Anuários Estatísticos do DAC. Elaboração do Autor.

O gráfico 16 mostra a taxa de rentabilidade por empresa. Vê-se que a VARIG tinha rentabilidade positiva até 1986, tornando-se predominantemente negativa entre 1987 e 1992. Entre 1993 e 1997, a empresa apresenta uma recuperação de sua rentabilidade, apesar de muito próxima de zero. A partir de 1998, a rentabilidade da VARIG entra em crescente decadência, voltando a recuperar-se em 2003 e 2004, apesar das taxas bastante negativas. Em 2005, a empresa volta a apresentar uma piora na sua rentabilidade. A VARIG puxou a rentabilidade do setor para baixo, devido a sua predominância no mercado. Como visto na análise do *market share* do setor (gráfico 1), a participação de mercado da empresa, para o período regulado, girava em torno dos 30%, chegando a cerca de 50% no início do período

desregulado. Logo, todo evento de ordem econômica e/ou social que influenciou a rentabilidade desta empresa, influenciou também a rentabilidade do setor.

A rentabilidade da companhia TAM comporta-se de maneira semelhante que a da VARIG, para o período regulado, e para os anos entre 1987 e 1992, demonstrando a influência do congelamento de preços. Cabe ressaltar que suas taxas eram menores que as da VARIG para o período regulado. Contudo, logo que começou a concorrer com as empresas tradicionais entre 1993 e 1998, a TAM apresentou índices positivos de retorno sobre o investimento, bastante acima da média do setor. A partir de 1999, a curva de rentabilidade da empresa, apesar de continuar acima da média, passa a acompanhar a trajetória do setor. Isto demonstra a importância da empresa já no final do segundo período. No período de concorrência diferenciada, apesar da liberalização total das tarifas, a TAM apresenta rentabilidade positiva para a maioria dos anos. Os resultados negativos de 2002 também se devem aos ataques terroristas de 2001.

Já a empresa GOL, desde a sua criação, não possui índices negativos, e desde 2003 apresenta lucratividade acima de 20% do investimento, muito acima da média do setor e da líder de mercado, TAM. A trajetória da sua rentabilidade parece acompanhar a sua participação de mercado.

### **5.7 Averiguação da hipótese sobre rentabilidade**

O gráfico 16 mostra que no período de concorrência regulada, a rentabilidade do setor era estável e positiva. À medida que o setor foi sendo desregulado, houve maior concorrência no segmento de táxi aéreo, com redução significativa no número de empresas (gráfico 6). Houve também o crescimento do segmento de aviação regional, porém o segmento nacional manteve-se estável. Essa estabilidade deu-se com a troca de *players*, tendo algumas empresas encerrado operações (casos de VASP e TRANSBRASIL), e outras crescendo no mercado (caso da TAM), surgindo uma nova empresa em 2001 (GOL), que acabou por adquirir a VARIG. Pode-se afirmar, portanto, que a desregulação não permitiu a desconcentração do setor.

O papel da desregulação parece ter sido de ampliar a instabilidade das taxas de retorno do setor. Considerando as forças competitivas, a rivalidade do setor foi afetada, principalmente no período de instabilidade econômica (1986 e 1999). O poder de barganha dos fornecedores também aumentou com a desregulação, e implicou na elevação do preço do QAV. A ameaça

de entrantes no mercado de aviação comercial provavelmente foi limitada pela dimensão do mercado interno, cujo reduzido número de quilômetros voados implicou na elevação das (des)economias de escala nos anos mais recentes (gráficos 7, 8, 9,10 e 11). Este aspecto negativo, entretanto, foi de alguma maneira compensado pela redução dos custos com diferenciação (gráficos 12, 13 e 14).

As demais forças competitivas não parecem ter se alterado significativamente no período analisado. Portanto, pode-se afirmar que o efeito da desregulação foi acompanhado por eventos econômicos, que acrescentaram dificuldades às empresas, tornando instável a rentabilidade do setor.

Em suma, os dados parecem corroborar que: (i) a rentabilidade foi reduzida pelas medidas econômicas do plano Cruzado; (ii) não foi reduzida pela entrada de novos concorrentes, apesar de a empresa GOL ter um papel importante no acirramento da concorrência entre as empresas nos últimos anos; (iii) a concorrência de preços, permitida pela desregulação, principalmente após os períodos de eventos econômicos desfavoráveis (1986 e 1999), contribuiu para reduzir a rentabilidade do setor.



## **CAPÍTULO 6 – Avaliação das estratégias do setor aéreo comercial**

Após a análise das cinco forças competitivas de Porter e da rentabilidade do setor, parte-se para a averiguação das estratégias das empresas em estudo. Na aviação, as principais estratégias são a de liderança de custos e de diferenciação. De acordo com a literatura sobre o setor aéreo, as companhias aéreas que escolhem estratégia de liderança em custos organizam suas atividades internas com características peculiares, que são denominadas *Low Cost Carriers* (LCC). Aquelas que adotam a estratégia de diferenciação de serviços sistematizam suas atividades, com determinadas características, que são denominadas *Full Service Carriers* (FSC). Cada um destes sistemas de atividades possui características distintas em relação a seis aspectos: precificação, escolha de aeroportos, frota de aeronaves, serviços de bordo, modelo comercial, e produtividade dos funcionários.

Neste capítulo, a partir da análise de cada atributo das empresas, averiguou-se se houve influência estratégica entre as companhias aéreas em estudo. O capítulo está organizado, além desta introdução, com uma breve análise sobre os custos das empresas, seguido das análises de cada uma das seis propriedades. Ao final do capítulo, averiguou-se a respeito da hipótese sobre as estratégias das empresas.

### **6.1 Custos das empresas**

A análise dos custos totais das empresas é influenciada pelo porte das mesmas<sup>52</sup>. Uma alternativa é demonstrada no gráfico 17, que ilustra os custos totais por passageiro-quilômetro transportado pago.

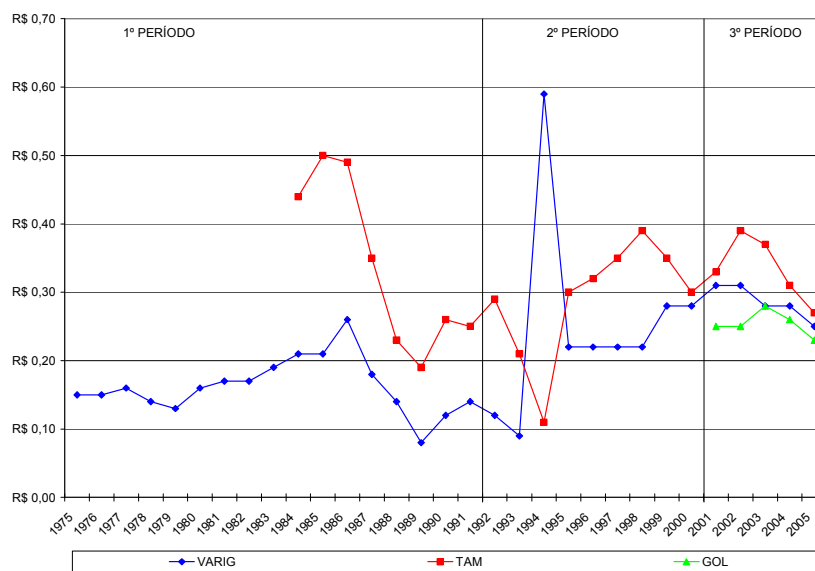
---

<sup>52</sup> A demonstração dos custos totais das empresas se encontra no anexo C, ao final da dissertação.

---

**Gráfico 17 - Custos por Pax x Km transportado pago – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**


---




---

Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

---

VARIG e TAM apresentam custos crescentes no segundo período. A redução dos custos se inicia em 2001 para a VARIG, e em 2002 para a TAM. Verifica-se, para o período de concorrência desregulada, uma elevação significativa nos custos totais por passageiro transportado das empresas, em 1994 e 1995. Isto pode ser atribuído às alterações das tarifas cobradas pelo Infraero, já citadas no capítulo anterior. Percebe-se que os custos da VARIG acompanham de perto os da TAM. Entretanto, não há um padrão nas curvas destas empresas, que demonstre que quando uma reduz ou eleva os custos, a outra também o faz, mesmo que algum tempo depois. Portanto, não se pode afirmar, por esses dados, que a TAM influencia a VARIG, e tampouco o contrário.

No período de concorrência diferenciada, a GOL entra no mercado com custos menores que os de TAM e VARIG. As três empresas apresentam um comportamento similar das curvas de custos. Percebe-se que, para os últimos anos deste período, os custos de VARIG e TAM são descendentes, reduzindo as diferenças de gastos entre as três empresas. Entretanto, apenas a análise dos custos não dá indícios suficientes para se apontar se houve influência da GOL nas estratégias das demais empresas. A maneira que a empresa se organiza pode dar mais pistas sobre este aspecto.

Como visto, há basicamente duas maneiras de uma empresa aérea se organizar, de acordo com a estratégia escolhida, FSC e LCC. Cada sistema de atividades possui características específicas, no tocante à precificação das passagens, escolha de aeroportos e estruturação da

malha de rotas, frota de aeronaves, serviços de bordo, modelo comercial e produtividade dos funcionários. Estas características são analisadas em seguida.

## 6.2 Precificação das passagens

A maneira de uma empresa FSC precificar suas passagens tenta abranger todos os tipos de passageiros, desde os *time sensitives* quanto os *price sensitives*, com classes de bilhetes que dá ao passageiro o direito de usufruir de vantagens e serviços, de acordo com o preço cobrado. Uma empresa LCC, por sua vez, possui apenas uma classe de bilhetes, em média menores que os preços da concorrência.

Para o período de concorrência diferenciada, a empresa que se enquadra como FSC, no aspecto da precificação das passagens, é a TAM. Esta oferece, para cada itinerário de viagem, cinco tarifas diferentes (*promo, light, flex, max e top*)<sup>53</sup>. Cada tarifa possui suas vantagens, sempre de acordo com o montante pago. Quanto maior o valor da tarifa escolhida, maiores as vantagens. Estas vão desde maior reembolso, em caso de desistência, à maior mobilidade para mudança de horário e data. As empresas VARIG e GOL oferecem tarifas reduzidas, com poucas vantagens para os clientes, enquadrando-as no quesito precificação como LCC.

Todavia, a VARIG nem sempre possuiu esta característica neste quesito. De acordo com o ex-diretor de operações da empresa, Marcelo Comerlato (função exercida entre 1988 e 1997), a VARIG cobrava suas passagens, durante o período de concorrência regulada, e na década de 90, de acordo com as classes de passagens, com os assentos das aeronaves separadas (da mais confortável para a menos confortável) entre primeira classe, classe executiva e classe econômica, com exceção dos vôos de ponte aérea. Os preços cobrados para a primeira classe eram mais elevados que os da classe executiva, que por sua vez eram mais caros que os da classe econômica.

Os preços das passagens também variavam entre os períodos de alta e baixa estação. Segundo o ex-diretor, a empresa chegava a dobrar os preços durante a alta estação, que ficam entre os dias 21 de junho a 21 de agosto, e entre 21 de novembro e 21 de março. Ainda de acordo com Comerlato, na VARIG não era comum haver promoções de passagens como se vê atualmente (volta por R\$1,00, passagens por R\$50,00, entre outras citadas pelo diretor), principalmente

---

<sup>53</sup> Disponível em <<http://www.tam.com.br>>.

nos primeiros anos dele como diretor. Percebe-se, portanto, que não se pode dizer que a VARIG tinha características de LCC nos dois primeiros períodos.

Infelizmente, não houve como averiguar com algum diretor (ou ex-diretor) da TAM sobre o quesito precificação, durante os mesmos anos. Contudo, o gráfico 3 do capítulo anterior, de receita bruta por Pax x Km transportado pago, dá indícios que os preços da TAM estavam mais elevados que os da VARIG. Portanto, para os dois primeiros períodos, pode-se apontar a TAM como FSC neste aspecto.

### **6.3 Escolha de aeroportos e malha de rotas**

Uma empresa LCC procura pousar em aeroportos com as menores tarifas, normalmente não se utilizando de aeroportos internacionais. Além disso, LCCs procuram organizar suas rotas utilizando o sistema *Hub-and-Spoke*, ilustrado na figura 2 do capítulo 2. Uma empresa FSC, por sua vez, procura aeroportos de grandes centros urbanos, que normalmente são maiores, e dão melhores condições da empresa oferecer outros serviços aos seus clientes.

As linhas aéreas são concessões do Estado e, portanto, não podem ter as operações interrompidas por vontade da empresa aérea (DAC Anuário Estatístico, 1991). De acordo com a ANAC, conforme publicado no Diário Oficial da União em 23 de outubro de 2006, as tarifas aeroportuárias são cobradas de acordo com a sua classificação. Os aeroportos internacionais do Rio de Janeiro, São - Paulo e Belo Horizonte possuem mesma classificação, e são os que possuem tarifas mais elevadas. Em seguida, vêm os aeroportos Santos Dumont (RJ), Congonhas (SP), Pampulha (MG), e os das capitais dos estados, seguido dos aeródromos de menor porte, normalmente encontrados em cidades interioranas.

A malha de rotas da VARIG, tanto no período regulado como no período desregulado, atendia a todas as capitais do país. Neste período, os aeroportos Santos Dumont, Congonhas e Pampulha atendiam exclusivamente as viagens de ponte-aérea (DAC Anuários Estatísticos, 1975-2005). A escolha do itinerário das viagens seguia a demanda entre a origem e o destino final, como exemplificado por Comerlato (entrevista):

“Suponha que há uma grande demanda por viagens entre Rio de Janeiro e Fortaleza. O itinerário desta rota aproveitaria para pousar nas principais capitais entre estas cidades. Portanto, o voo provavelmente seguiria da seguinte maneira: Rio-Salvador-Recife-Fortaleza. E se fosse na alta estação, muito provavelmente haveria voos entre Rio de Janeiro e Fortaleza, que seguiriam o seguinte itinerário: Rio-São-Paulo-Salvador-Maceió-Recife-Natal-Fortaleza. Esses voos eram comumente chamados entre os pilotos da companhia como ‘pinga-pinga’.”

Atualmente, a VARIG, após a crise instaurada em 2004, oferece rotas de ponte aéreas, que são vôos sem escala entre os aeroportos mais movimentados do país: Santos Dumont no Rio de Janeiro, Congonhas em São - Paulo, Pampulha em Belo Horizonte, e o aeroporto de Brasília. Também oferece vôos para as capitais da região sul do Brasil, Salvador, Recife, Fernando de Noronha e Manaus. A empresa também utiliza os principais aeroportos internacionais do país: Tom Jobim no Rio de Janeiro, Guarulhos em São - Paulo, e Confins em Belo Horizonte. Os vôos que saem e chegam nestes aeroportos internacionais são sem escala. Os vôos entre as demais localidades fazem escala em Congonhas, que se tornou o *Hub* da VARIG para vôos nacionais.

A TAM, durante o período regulado, operava em cidades pequenas da região Centro-Oeste e no interior do estado de São - Paulo, e poucas capitais, nunca se utilizando dos aeroportos internacionais. Estas são características de uma empresa LCC, para este quesito. Porém, vale lembrar que esta malha de rotas, e escolha de aeroportos, era imposta pela regulação vigente no período. A TAM passou a operar a ponte aérea em 1993, e vôos para cidades interioranas, principalmente interiores de São - Paulo e região Centro-Oeste. Em meados da década de 90, passou a operar vôos para as principais capitais do Nordeste. Ao final do segundo período, já operava em todas as capitais do país. Não há dados sobre como se estruturavam os itinerários dos vôos da empresa nos dois primeiros períodos.

Atualmente, a TAM opera vôos para todas as capitais brasileiras, além de cidades economicamente importantes, como Maringá, Joinville e Campinas, dentre outras. A empresa utiliza, assim como a VARIG, os aeroportos internacionais Tom Jobim, Guarulhos e Confins, além dos aeroportos Santos Dumont, Congonhas e Pampulha. Quando o vôo tem como origem ou destino os aeroportos internacionais, além de vôos sem escala, a TAM utiliza como *Hub* o aeroporto de Brasília em vôos para as regiões norte e nordeste. Quando os vôos se destinam para as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, a companhia utiliza como *Hub* o aeroporto de Congonhas. A TAM também realiza vôos de ponte-aérea.

A companhia GOL possui rotas semelhantes às da TAM, diferindo nas cidades interioranas que elas oferecem vôos. Todavia, a principal diferença neste aspecto entre as duas empresas, é que a GOL utiliza somente o aeroporto de Congonhas como *Hub*.

Desta forma, nota-se que as três empresas se comportam como LCC atualmente, no que se refere à escolha dos aeroportos. Todas concentram seus vôos em aeroportos que, apesar de

serem muito movimentados, possuem tarifas menores em relação aos aeroportos internacionais, apesar destes possuírem maior capacidade operacional. No período de concorrência regulada, a TAM apresenta características de LCC, e a VARIG de FSC. No período de concorrência desregulada, ambas apresentam características de FSC.

#### **6.4 Frota de aeronaves**

Uma empresa LCC normalmente utiliza apenas um tipo de avião, o que lhe reduz custos com treinamento, peças de reposição, etc. Uma empresa FSC, em geral, utiliza mais que três tipos de aeronave.

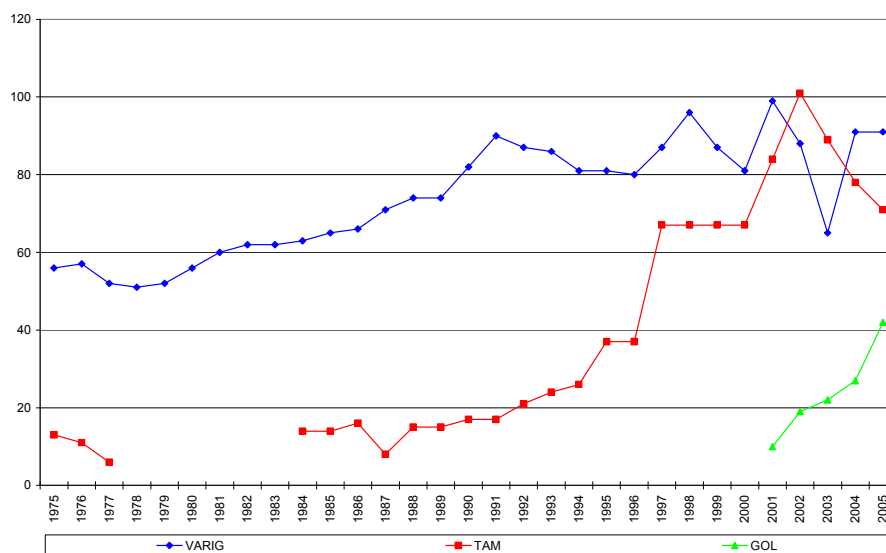
A uniformidade da frota afirma a empresa GOL como uma empresa LCC e as empresas VARIG e TAM como FSC neste aspecto. A empresa GOL opera exclusivamente com Boeings 737, de última geração (737-700 e 737-800), cujo consumo de combustível é 11% menor que o consumo médio de uma aeronave do mesmo porte<sup>54</sup>.

No período regulado, a TAM operava seus vôos com aviões EMB-110 da Embraer, também conhecido como “Brasília”, e EMB-130, conhecido como “Bandeirante”. Além disso, passou a operar no final da década de 80 com outros aviões de pequeno porte, como o CATALINA, e os Foker 27 e 50. Na década de 90, quando passou a concorrer com as empresas nacionais, a TAM começou a utilizar seu primeiro avião a jato, o Foker-100. Com a demanda crescente por seus serviços, além de acidentes aéreos envolvendo os Foker-100 da TAM, a empresa iniciou a troca de aeronaves pelos Airbus (DAC Anuários Estatísticos, 1975-2005). A TAM atualmente trabalha, além dos Foker-100, com aeronaves da francesa Airbus A318/319/320/321/330. As quatro primeiras têm porte para cerca de 170 passageiros, e a última, porte para cerca de 240 passageiros. Cada aeronave possui sistemas operacionais distintos umas das outras.

A VARIG foi a empresa que mais diferentes tipos de avião possuiu. Na década de 80, chegou a ter 10 tipos diferentes de avião: Lockheed; DC-08, DC-10 e MD-11 da Macdowel-Douglas; 707, 727, 737, 767 e 747 da Boeing; além do Electra, que fazia a ponte aérea Santos Dumont – Congonhas. Durante a década de 90, até 2005, a VARIG operou apenas com os Boeings e o MD-11 (DAC Anuários Estatísticos, 1975-2005). O total de aeronaves por empresa pode ser visto no gráfico 18.

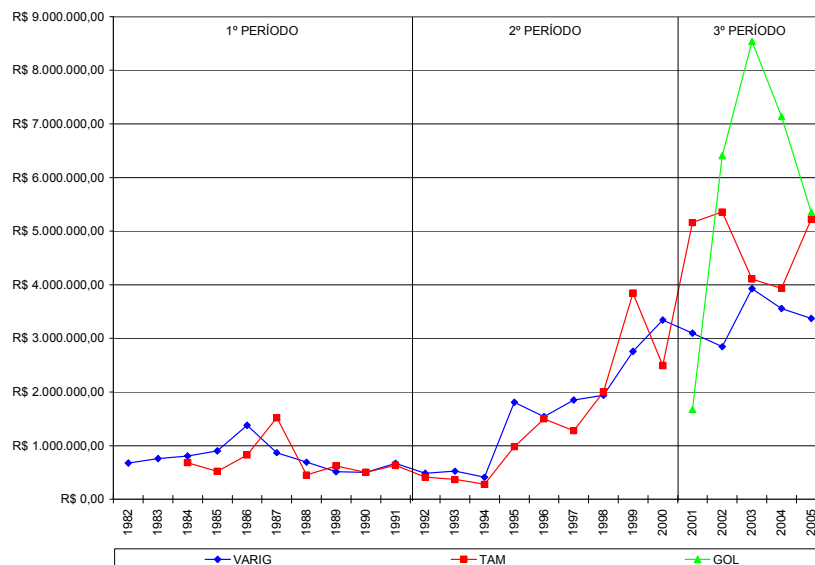
---

<sup>54</sup> Ver características das aeronaves da “família” 737 em BOEING, disponível em <<http://www.boeing.com>>.

**Gráfico 18 - Total de aeronaves – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**


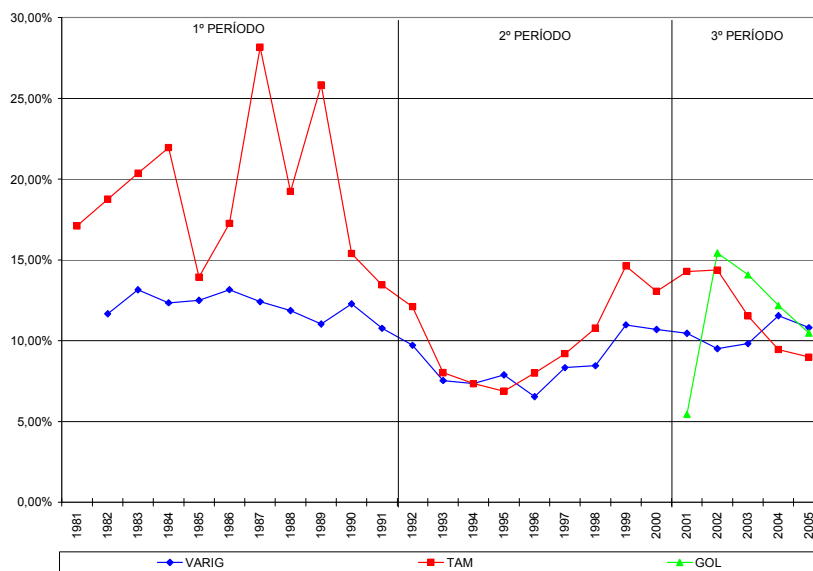
Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

No entanto, dados interessantes podem ser visualizados nos gráficos 19 e 20.

**Gráfico 19 - Manutenção por aeronave ao ano – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**


Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

**Gráfico 20 - Percentual dos custos totais destinados à manutenção de aeronaves – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**



Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

Não há dados para manutenção de aeronaves anteriores ao ano de 1981. Nota-se que a manutenção por aeronave da empresa GOL é maior que das concorrentes. Um fato que talvez possa explicar isto está nos anuários do DAC, que incluem na frota das empresas, as aeronaves que não estão em operação (caso dos Boeing 727 e dos DC-08 da VARIG e os Foker-50 da TAM). Não obstante, ao verificarmos o percentual dos gastos totais com manutenção de aeronaves, vemos que a empresa GOL destina um pouco mais dos seus custos à manutenção que suas concorrentes. Porém, não com uma diferença muito significativa. Apesar destes dados, a empresa continua sendo apontada, no aspecto frota de aeronaves, como uma LCC, e VARIG e TAM como FSC, em todos os períodos.

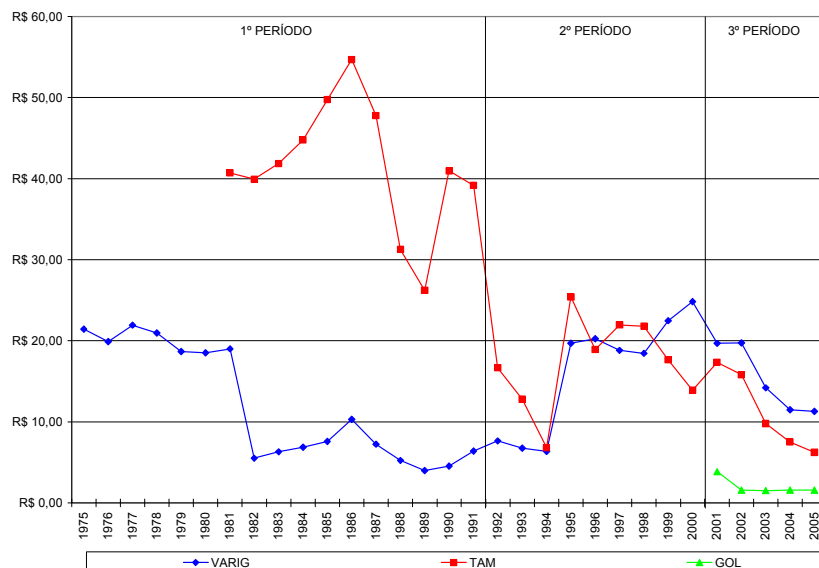
### 6.5 Serviços aos passageiros

Uma empresa FSC oferece maior gama de serviços aos passageiros que uma empresa LCC. Não obstante, o serviço de bordo de uma LCC é muito mais simples que o de uma FSC. Uma FSC normalmente oferece refeições quentes a bordo, enquanto que uma LCC oferece lanches frios, ou refeições cobradas.

Os montantes gastos anualmente com serviços ao passageiro e comissários de bordo são influenciados pelo tamanho das empresas. Os gastos com comissários de bordo por Pax x Km transportado pago, e os gastos com serviços ao passageiro por Pax x Km transportado pago, estão ilustrados, respectivamente, nos gráficos 21 e 22.

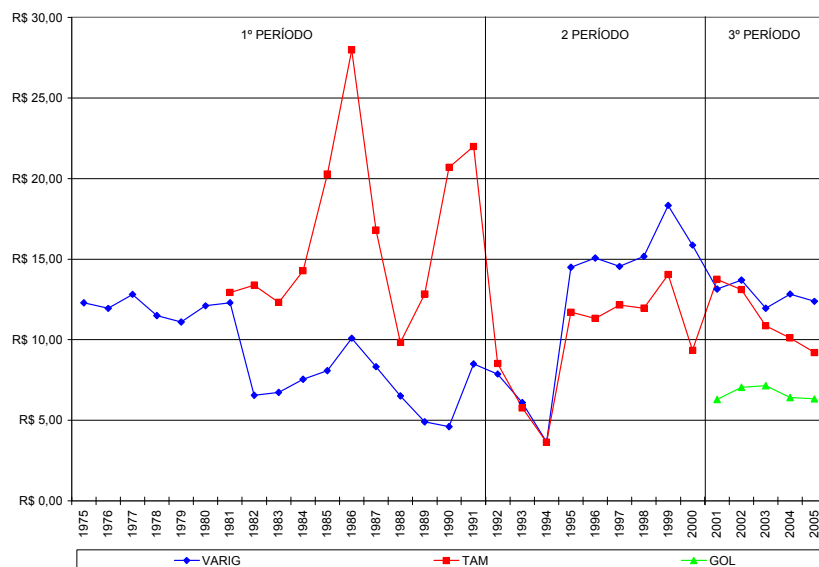


**Gráfico 21 - Despesas com serviços ao passageiro por Pax x Km transportado pago (mil) – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**



Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

**Gráfico 22 - Despesas com comissários de bordo por Pax x Km transportado pago (Valor corrente R\$2007 – IPC – Fipe) – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005. (x1000)**



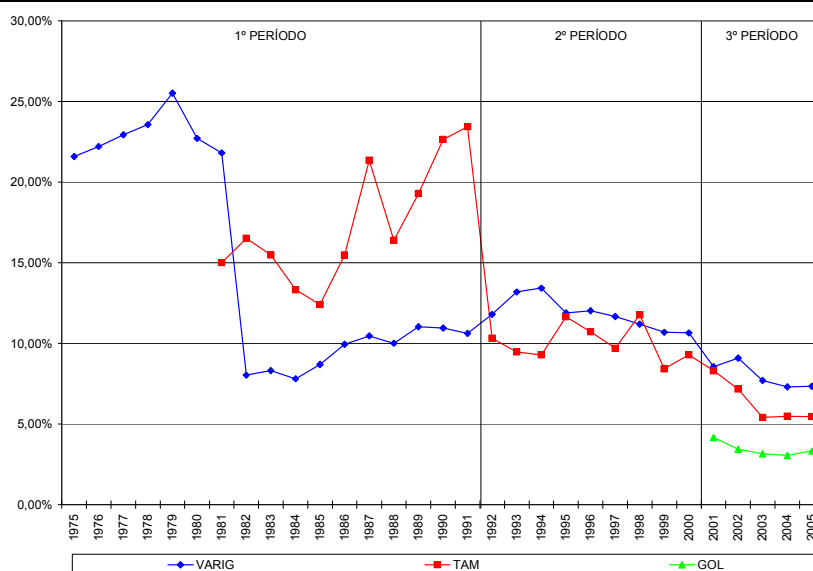
Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

A análise dos gráficos nos aponta que a empresa GOL gasta menos com conforto e comodidade dos seus passageiros, do que VARIG e a TAM. Isto lhe confere a característica de LCC neste quesito. Observa-se que a TAM possui gastos consideravelmente mais elevados que a VARIG, até 1992. Estes dados podem indicar que, durante o período de concorrência regulada, a empresa oferecia mais, ou pelo menos tanto conforto aos seus passageiros, quanto

oferecia a VARIG<sup>55</sup>. Uma explicação para isso pode ser a impossibilidade de concorrência via preços no período regulado. No período de concorrência desregulada, há indícios de que a VARIG apostou na diferenciação de serviços, através do conforto oferecido aos passageiros.

Também se percebe que, no período de concorrência diferenciada, as demais companhias vão reduzindo gradualmente, seus gastos por passageiro, em relação à companhia GOL. Isto pode ser um indício de que esta última influenciou nas decisões administrativas das outras empresas. Um acréscimo na análise a respeito dos serviços de bordo é demonstrado no gráfico 23.

**Gráfico 23 - Percentual do custo total destinado aos serviços ao passageiro e comissários de bordo – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**



Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

Percebe-se que, no período regulado, a TAM destina aos serviços de bordo um percentual dos seus gastos totais bem mais elevados que a VARIG. A partir de 1992, até 2005, a VARIG passa a destinar maior percentual de gastos com o conforto do passageiro que a TAM. Porém, há uma tendência de queda nesses gastos, a partir de 1993. Desde a entrada da companhia GOL no mercado, as outras duas empresas passam a destinar menos de 10% do total dos custos para o conforto dos passageiros.

<sup>55</sup> Apesar de a VARIG ter recebido diversos prêmios internacionais de qualidade de serviço a bordo, como o *Mercury Awards*, a TAM possuía mimos aos passageiros que nenhuma outra empresa possuía, como ser recepcionado no avião pelo comandante, além de se chegar à aeronave passando por um tapete vermelho (ver história da Tam em <<http://www.tam.com.br>>).

Os serviços que as empresas disponibilizam atualmente (além do transporte aéreo) para os seus passageiros demonstram melhor o sistema de atividades das empresas. Segundo a empresa GOL<sup>56</sup>,

“O serviço de bordo simplificado faz parte da estratégia da Gol. Trata-se de um nicho até então inexplorado pelas empresas aéreas que, em muitas vezes, preferem servir refeições industrializadas que nem sempre são apreciadas. Como na maioria das vezes o trajeto é curto, a Gol serve *snacks* e barras de cereal, que são saudáveis, nutritivas e consideradas ‘*super in*’ segundo pesquisa da revista VIP”.

Além disso, a empresa GOL disponibiliza traslado de ônibus entre os aeroportos de Congonhas e Guarulhos em São-Paulo; entre os aeroportos de Jacarepaguá e do Galeão no Rio de Janeiro; e entre o aeroporto de Navegantes e o centro de Blumenau.

A TAM, por sua vez, possui uma vasta casta de serviços. Estes incluem desde entretenimento a bordo, com revistas, filmes e músicas, a serviços para clientes com seu cartão fidelidade. Os serviços com o cartão fidelidade incluem sala VIP, com serviço de internet, xerox®, fax, telefone que pode ser utilizado para fazer ligações locais e internacionais (com um tempo limitado), *check-in* de passageiros sem bagagens, todos gratuitos. Além disso, é possível fazer a emissão de bilhetes, alterações, consulta de pontos, etc<sup>57</sup>.

A VARIG já recebeu prêmios internacionais por diversas vezes, devido à sua qualidade de serviço de bordo. Atualmente, a empresa oferece sala VIP com acesso a internet, através de rede *wireless*, ligações locais gratuitas e fax, TV a cabo, material de leitura, *buffet self service* e sala de banho, disponíveis nos aeroportos do Rio de Janeiro e de Guarulhos em São Paulo<sup>58</sup>.

Portanto, pode-se perceber que, no quesito serviço de bordo, além dos demais serviços oferecidos aos passageiros, a GOL é a única empresa LCC, enquanto que a VARIG e a TAM foram FSC durante os três períodos em estudo.

## 6.6 Modelo Comercial

Uma empresa LCC gasta bem menos com esforços de vendas que uma FSC. Enquanto que uma empresa do ultimo tipo possui lojas próprias e equipes de vendas, uma LCC utiliza-se mais das vendas via internet e telefone.

---

<sup>56</sup> Disponível em <<http://www.voegol.com.br/Institucional/InstGolProposta.asp>>

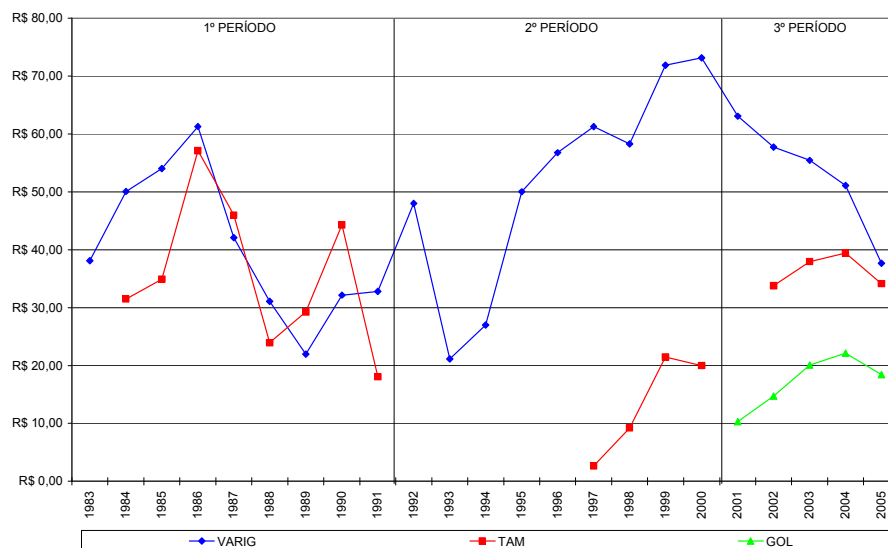
<sup>57</sup> Disponível em <<http://www.tam.com.br/b2c/jsp/default.jhtml?adPagina=161>>

<sup>58</sup> Disponível em <<http://portal.varig.com.br/br/varig/I18NLayer.2004-05-25.0213589417/I18NLayer.2004-05-27.8342864755/I18NLayer.2004-05-27.8363664293/pt-br>>

Como pode ser visto na tabela A do anexo A, a diferença dos gastos comerciais de VARIG e TAM, em relação à empresa GOL, deveu-se em grande parte ao fato desta última empresa se utilizar de vendas via internet, quase em sua totalidade de vendas de bilhetes. Isto lhe economiza gastos com pessoal de vendas, salários e comissões. Além disso, a empresa GOL não se utiliza tanto quanto a VARIG e a TAM de acordos comerciais com agências de turismo, o que também lhe poupa gastos.

Para uma melhor análise, o gráfico 24 ilustra os gastos comerciais por assento-quilômetro oferecido.

**Gráfico 24 - Despesas comerciais por Ass x Km oferecido – VARIG, TAM, GOL – 1983-2005.**



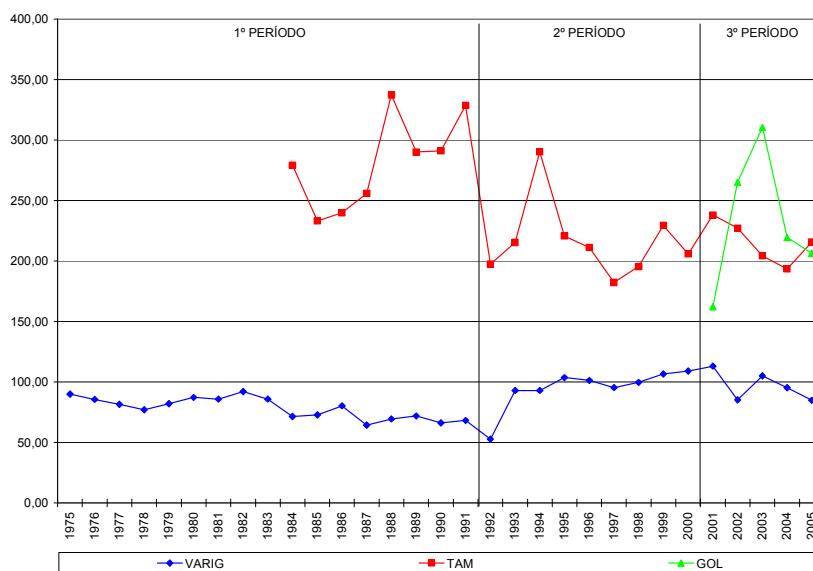
Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

No período de concorrência regulada, os gastos de VARIG e TAM estão no mesmo patamar. Entretanto, ao entrarem no período desregulado, os custos da TAM têm uma redução considerável, talvez explicada pelo aumento nos assentos oferecidos com as novas aeronaves. A VARIG, ao contrário, eleva seus gastos comerciais a níveis superiores aos do período anterior. No período de concorrência diferenciada, nota-se uma contínua redução destas despesas, por parte da VARIG, e uma contínua elevação por parte de TAM e GOL. Entretanto, percebe-se uma tendência à redução destes gastos no último ano. Isto talvez se explique pelo fato de, cada vez mais, as empresas se utilizarem de vendas via internet. Todavia, os dados apontam características de FSC para TAM e VARIG, em todos os períodos. A GOL possui característica de LCC.

## 6.7 Produtividade dos funcionários

Uma empresa LCC normalmente possui funcionários mais produtivos que uma FSC. Seus pilotos em geral voam mais horas que os pilotos de uma empresa FSC, e seus funcionários normalmente são mais bem remunerados. O número de funcionários por aeronaves numa LCC geralmente é menor que numa empresa FSC. Um exame a respeito da produtividade dos funcionários é realizado nos gráficos 25 e 26.

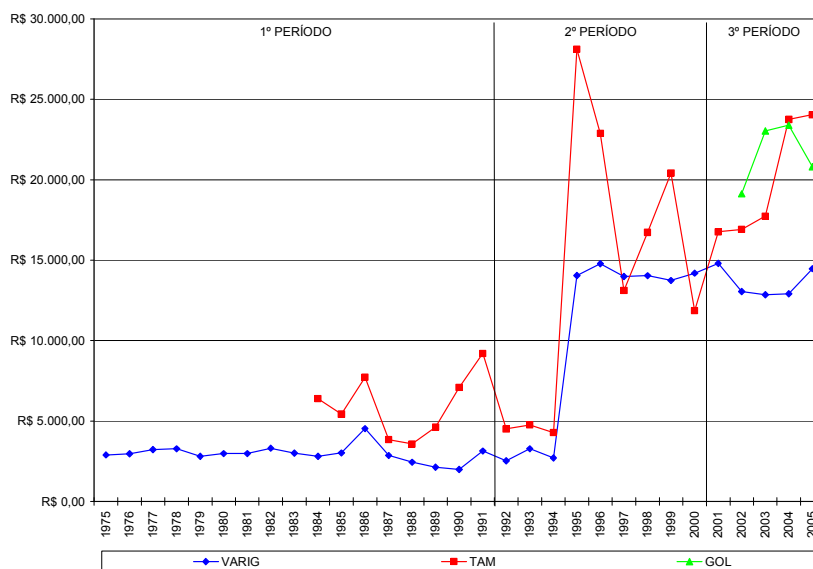
**Gráfico 25 - Média de horas voadas por piloto ao ano – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**



Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

Nota-se que a média de horas voadas dos pilotos da TAM, para os três períodos em estudo, é muito maior que a dos pilotos da VARIG. Esta, por sua vez, é a que possui os pilotos com a menor média de horas voadas ao ano das três empresas em estudo. A empresa GOL, nos seus três primeiros anos de operação, obteve uma média de horas de vôo crescente. Desde 2003, entretanto, a média de horas cai, terminando 2005 abaixo da média dos pilotos da TAM.

**Gráfico 26 - Pagamento médio por funcionário ao ano – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**



Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

A média de pagamentos aos funcionários da TAM, salvo 1997 e 2000, sempre foi mais elevada que a da VARIG. Um aspecto interessante apontado no gráfico 28 é que, a partir de 1995, a TAM eleva em quase seis vezes a média das remunerações aos seus funcionários, e a VARIG em três vezes, sem motivo aparente para tal fato. As empresas TAM e GOL, no período de concorrência diferenciada, tendem a elevar as remunerações dos seus funcionários. Os patamares de remuneração, entretanto, caem em 2005 para a GOL, e sobem para a TAM.

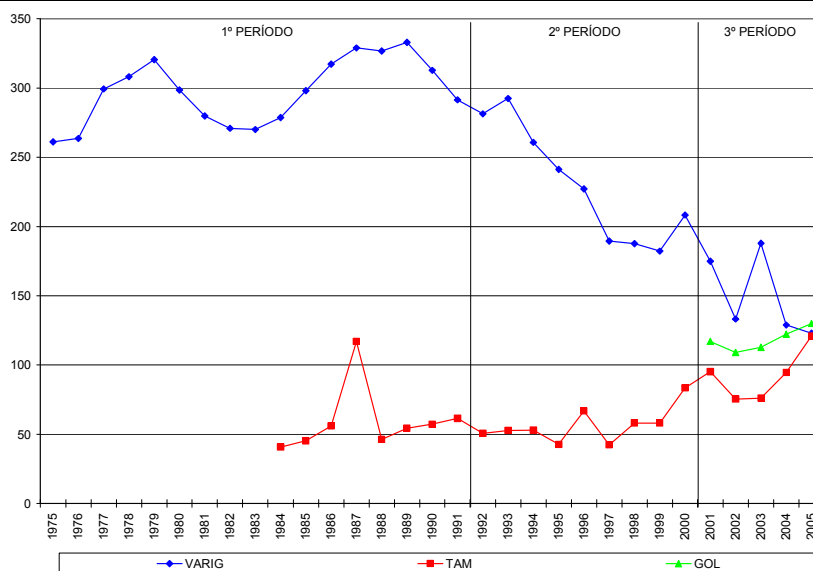
As análises dos gráficos 27 e 28 indicam que a companhia GOL possui, no período entre 2001 e 2005, um plantel mais produtivo que as outras duas empresas. De acordo com o comandante Sérgio Trigueiro, funcionário desta empresa, a maioria dos funcionários ganha, além das horas de trabalho, uma remuneração semestral por produção. Somados todos os proventos ao final do ano, as remunerações semestrais ficam em torno de 30% da remuneração anual.

O gráfico 27 ilustra o número de funcionários por aeronave de cada empresa.

---

**Gráfico 27 - Número de funcionários por aeronave – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**


---




---

Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

---

O número de funcionários por aeronave da VARIG é muito maior que o da TAM para os dois primeiros períodos. Entretanto, desde 1989 percebe-se uma redução do número de funcionários por aeronave da VARIG. Por sua vez, a TAM apresenta uma tendência à elevação desta variável a partir de 1997. As duas empresas igualam suas médias em 2005. A GOL, desde o ano de sua entrada no mercado, apresenta o número de funcionários por aeronave maior que a TAM, com tendência à elevação.

A TAM também possui, no terceiro período, um plantel de funcionários bastante produtivo, nos mesmos patamares que os da companhia GOL. E possuía funcionários mais produtivos que a VARIG, para todos os anos que se têm dados disponíveis. A empresa, em todos os períodos em estudo, possui funcionários tão produtivos quanto uma LCC. Isto pode ser confirmado com informações obtidas com os comandantes Lucimar Dias Júnior e Nilton Pereira Soares, funcionários da TAM desde 1993 e 1981 respectivamente. Segundo suas palavras, nos anos do período regulado, e também na década de 90, “*o Rolim (Rolim Amaro, ex-presidente e um dos fundadores da TAM, falecido em 2001) fazia a gente trabalhar ‘até sangrar’*”. As remunerações destes funcionários sempre seguiam de acordo o número de horas voadas, sem premiações periódicas, como ocorre na empresa GOL.

Infelizmente, não se conseguiu entrar em contato com nenhum funcionário da VARIG que pudesse dar informação a respeito da produtividade dos funcionários desta empresa, para anos do período regulado e desregulado. Todavia, o ex-funcionário Caio Freitas, atendente de

balcão da empresa entre os anos 2002 e 2003, afirma que a empresa, “quando pagava” (utilizando-se de um certo sarcasmo, pois segundo o entrevistado a empresa atrasava salários), pagava apenas o salário previsto em seu contrato de trabalho. Ele não era remunerado por hora de trabalho, como no caso dos pilotos. E a empresa não dava premiação por produtividade, como na companhia GOL.

Neste aspecto, a VARIG aparenta ser a única empresa FSC das três em estudo. As características em relação à produtividade dos seus funcionários, levam a TAM a parecer uma LCC. Todavia, uma das explicações para estas diferenças entre TAM e VARIG pode estar no número de funcionários por aeronave, ilustrado na tabela 28. Percebe-se que, entre 1975 e 2003, a VARIG possuía de duas a seis vezes mais funcionários por aeronave que a TAM. Os patamares só se igualam em 2005. Interessante também notar que a GOL possui mais funcionários por aeronave a TAM, desde a sua criação, porém com pouca superioridade.

### 6.8 Averiguação da hipótese sobre estratégias

A tabela 3 resume as características das empresas para os três períodos.

<b>Tabela 3 - Sistemas de atividades – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.</b>			
	VARIG		
	Concorrência regulada	Concorrência desregulada	Concorrência diferenciada
PRECIFICAÇÃO	FSC	FSC	LCC
MALHA AEROPORTUÁRIA	FSC	FSC	LCC
FROTA DE AERONAVES	FSC	FSC	FSC
SERVIÇOS DE BORDO	FSC	FSC	FSC
MODELO COMERCIAL	FSC	FSC	FSC
PRODUTIVIDADE	FSC	FSC	FSC
<b>SISTEMA DE ATIVIDADE</b>	<b>FSC</b>	<b>FSC</b>	<b>FSC</b>
	TAM		
	Concorrência regulada	Concorrência desregulada	Concorrência diferenciada
PRECIFICAÇÃO	FSC	FSC	FSC
MALHA AEROPORTUÁRIA	LCC*	FSC	LCC
FROTA DE AERONAVES	FSC	FSC	FSC
SERVIÇOS DE BORDO	FSC	FSC	FSC
MODELO COMERCIAL	FSC	FSC	FSC
PRODUTIVIDADE	LCC**	LCC**	LCC**
<b>SISTEMA DE ATIVIDADE</b>	<b>FSC</b>	<b>FSC</b>	<b>FSC</b>
* Por imposição da regulação vigente. ** Sem premiação por produtividade.			
	GOL		
	Concorrência regulada	Concorrência desregulada	Concorrência diferenciada
PRECIFICAÇÃO	-	-	LCC
MALHA AEROPORTUÁRIA	-	-	LCC
FROTA DE AERONAVES	-	-	LCC
SERVIÇOS DE BORDO	-	-	LCC
MODELO COMERCIAL	-	-	LCC
PRODUTIVIDADE	-	-	LCC
<b>SISTEMA DE ATIVIDADE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>LCC</b>

Fonte: Elaboração do autor.

Vemos, portanto, que não ocorreram mudanças nos sistemas de atividade adotadas pelas empresas, de um período para outro. Todavia, alguns pontos são interessantes destacar.



A VARIG, durante os dois primeiros períodos, somente possui características de FSC. Apenas no terceiro período, apresenta aspectos de LCC no tocante à malha de rotas e precificação. A TAM, durante os três períodos, apesar de ser uma empresa predominantemente FSC, possuía características de LCC, no tocante a produtividade dos seus funcionários, e na escolha de rotas (exceto no período de concorrência desregulada).

Já em relação ao período de concorrência diferenciada, mesmo que a empresa GOL não tenha levado as suas concorrentes a modificar suas estratégias, há indícios da sua influência em relação a alguns aspectos, como organização da malha aeroportuária e precificação. A empresa também aparenta influenciar as concorrentes em relação às despesas totais, levando-as a reduzir seus custos. A partir dos dados obtidos neste capítulo, não é possível confirmar a hipótese B.

## **CAPÍTULO 7 – Conclusões e sugestões**

### **7.1 Conclusões**

Empresas que formavam, desde 1975 até o início dos anos 90, o mercado de transporte aéreo de passageiros em âmbito nacional, entraram em crise pouco tempo depois de se defrontarem com uma concorrência que antes não existia.

As alterações na indústria do transporte aéreo brasileiro, após o processo de desregulamentação, ressaltam a importância de se estudar as características do mercado de aviação civil brasileiro e seu histórico, para se entender a razão da crise que algumas empresas do setor atravessaram.

Este trabalho teve como objetivo fazer uma análise do setor aéreo brasileiro, de âmbito nacional, em três períodos: no período atual, na década de 90, e antes da desregulação no início da década de 90. Focou-se a rentabilidade média do setor e as estratégias adotadas por empresas de transporte aéreo de passageiros, conforme a abordagem competitiva de Porter.

No período de concorrência regulada, onde não havia ameaça de empresas entrantes, e as forças competitivas eram mais amenas, percebeu-se que, até o ano de 1986, o setor era bastante rentável. A partir deste ano, a rentabilidade do setor diminuiu muito, apontando para a gravidade do congelamento de preços do plano Cruzado. No entanto, outros fatores também contribuíram para a redução da rentabilidade das empresas e, conseqüentemente, do setor. Na década de 90, com a abertura de mercado para novos competidores, e a permissão para se competir via preços, o acirramento da concorrência talvez não tenha vindo com o ambiente necessário para que as empresas tradicionais se reorganizassem, de modo a enfrentar o novo âmbito regulatório. As elevações dos preços do QAV e das tarifas aeroportuárias, a crise cambial de 1999, e nos anos 2000, os ataques terroristas e seus desdobramentos, também influenciaram muito sobre o setor. Estes fatores afetaram, sobretudo, os custos das empresas, e conseqüentemente suas finanças, sobrecarregando principalmente a saúde financeira das empresas tradicionais como a VARIG.

Desta forma, pode-se afirmar completamente o tópico (i) da hipótese A, que diz respeito ao impacto das medidas econômicas adotadas em 1986 sobre a rentabilidade do setor. Entretanto, não se pode afirmar inteiramente o tópico (ii) da hipótese A, que diz a respeito do impacto do aumento da concorrência e a concorrência via preços sobre a rentabilidade do setor. Viu-se

que após a desregulação no início da década de 90, o acirramento na competição não se deu isoladamente, mas sim somada a outros eventos, que impactaram diretamente sobre os custos e receitas das empresas e, conseqüentemente, sobre suas rentabilidades.

Em relação às estratégias das empresas, durante os três períodos em análise, viu-se que as empresas não modificaram seus sistemas de atividades de um período para outro. Todavia, alguns pontos são interessantes destacar. A TAM, durante os três períodos, apesar de ser uma empresa FSC, possuía características de LCC, no tocante à produtividade dos seus funcionários e na escolha de rotas. Entretanto, para o período de concorrência regulada, a empresa teve sua malha de rotas limitada pela regulação vigente. Viu-se que a VARIG também era uma empresa FSC durante os três períodos estudados, sem características de LCC para os dois primeiros períodos. Todavia, no período de concorrência diferenciada, a empresa apresenta características de LCC, nos aspectos de precificação e malha aeroportuária.

Não obstante, no terceiro período, mesmo que a GOL não tenha levado as suas concorrentes a modificar suas estratégias, há indícios de sua influência em relação a alguns aspectos, como organização da malha aeroportuária e precificação. A empresa também aparenta influenciar as concorrentes, em relação às despesas totais, levando-as a reduzir seus custos. Não fica claro nenhuma influência da TAM em relação à estratégia da VARIG, no período de concorrência desregulada. E tampouco da VARIG em relação à estratégia da TAM, nos demais períodos.

Os resultados obtidos contribuem aos estudos referentes às estratégias adotadas pelas empresas aéreas, em especial o trabalho de Binder (2002) e Guimarães (2004). O primeiro foca o sucesso da empresa GOL, atrelando seu crescimento à maneira singular de gestão da companhia, não levando em conta as transformações do setor nas últimas décadas. Desta forma, este trabalho explicita a evolução do histórico do setor, chamando atenção para o fato de a GOL crescer tão rapidamente não estar apenas na sua forma inovadora de administração, mas também na desregulamentação do setor desde os anos 90, que contribuiu para acirrar a concorrência, aliada a eventos econômicos (desvalorização) e sociais (terrorismo), que ampliaram as dificuldades já existentes nas empresas que já atuavam no setor.

Guimarães foca as mudanças regulatórias no setor após 1991, e seus impactos sobre a competição do setor. Este trabalho faz uma análise mais detalhada sobre os períodos regulado e desregulado, focando não apenas o impacto da desregulação sobre a competição, como também a rentabilidade do setor. Nesta dissertação, há indícios de que não houve má gestão

das empresas tradicionais (especialmente a VARIG) na década de 90, por elas estarem habituadas com a regulação anterior, que “*não pune empresas ineficientes*” (GUIMARÃES, 2003, p.3). De fato, viu-se que as empresas buscaram redução de custos, porém outros fatores somados à mudança na regulação vieram a onerar a saúde financeira das empresas tradicionais.

## **7.2 Sugestões de pesquisa**

Diante dos resultados obtidos, sugerem-se linhas de pesquisa que apurem o impacto da abertura do mercado de transporte aéreo internacional aqui no Brasil, no início da década de 90, com enfoque na concorrência com as empresas estrangeiras.

Outra linha de pesquisa que se sugere é a respeito do comportamento da demanda para o setor aéreo, analisando os principais fatores que levam à escolha de determinada companhia aérea. E a partir dos dados obtidos, analisar juntamente às empresas, como as demandas dos clientes podem ser satisfeitas. Uma pesquisa neste sentido pode ajudar as empresas a melhor se organizarem, para enfrentar possíveis mudanças nas forças competitivas no futuro.

Além disso, os dados obtidos nesta dissertação podem indicar o que está ao alcance do governo para alavancar ainda mais o setor. O “caos aéreo” que paira atualmente sobre o setor é uma boa sugestão de pesquisa. Pode-se averiguar a respeito de uma defasagem, nos últimos 30 anos, entre crescimento do setor aéreo, e os investimentos em infra-estrutura aeroportuária, necessária para suportar a elevação da demanda.

Não obstante, a crise do setor impõe maiores custos, pela desativação de Congonhas como *Hub*, o que certamente eleva os custos das empresas. O desafio está em saber como as empresas competirão entre si com estes custos mais elevados.

## **7.3 Dificuldades e limitações da pesquisa**

Apesar da disponibilidade de informações nos anuários estatísticos do DAC, os dados referentes a custos e receitas das empresas apresentavam mudanças de formatação, sem padrão definido, de ano para ano, e os mesmos foram disponibilizados em meio magnético apenas a partir do ano de 1995. Estes fatores exigiram um tempo mais longo que o planejado para a tarefa de coleta de dados.

Outra dificuldade apresentada foi a falta de cooperação por parte das companhias pesquisadas, principalmente no que se refere às estratégias. Diretores e muitos empregados das empresas se recusaram a dar qualquer tipo de informação. A utilização do modelo de Porter como fundamentação teórica desta dissertação, torna necessária a utilização de dados em que a melhor maneira de coletá-los é diretamente nas empresas. Entretanto, conseguiu-se realizar as entrevistas com profissionais e ex-empregados das empresas em estudo, que permitiram coletar dados a respeito de alguns aspectos das mesmas. Porém, um contato direto com mais empregados e diretores de VARIG, TAM e GOL poderia permitir uma coleta de dados que pudessem tornar esta dissertação ainda mais completa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

.:GOL:.. **GOL on line**: Linhas aéreas inteligentes. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br>>. Acesso em: 19 maio 2007.

AVIAÇÃO BRASIL. **Portal Aviação Brasil**: informação setorial, análises e tendências de mercado. Disponível em <<http://www.aviacaobrasil.com.br>>. Acesso em 20 de junho de 2007.

BINDER, Marcelo P. Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do Caso Gol Transportes Aéreos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002. p. 1-15.

BOEING. **BOEING on line**: The Boeing Company. Disponível em: <<http://www.boeing.com>>. Acesso em: 19 maio 2007.

BORENSTEIN, S., **Hubs and High Fares**, RAND Journal of Economics, 1989. Vol. 20, pp. 344-365.

BOYER, Kenneth D., **Principles of Transportation Economics**. New York: Addison-Wesley, 1997.

BRASIL, Ministério da Defesa. Transporte aéreo brasileiro. **Informações consolidadas da indústria e das empresas aéreas**. Brasília-DF, janeiro/2005.

BRESEGHELLO, Fernando Neves. **Estudo comparativo de métodos de previsão de demanda: uma aplicação ao caso das aeroportos com tráfego aéreo regular administrados pelo DAESP**. 2005. 104f. Tese de mestrado – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos.

BUSTO, A., TUROLLA, F. e OLIVEIRA, A.V.M. (2005) **Modelagem dos Impactos da Política de Flexibilização na Competição das Companhias Aéreas Brasileiras**. Documento de Trabalho N. 00 4 – Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR). São José dos Campos, SP. Disponível em <http://www.ita.br/~nectar>.

BUTTON, Kenneth & NIJKAMP, Peter. **Recent Advances in Air Transport Economics**. [online]. s.l., [2003]. Disponível em <<http://www.flygforsk.lu.se/files/Nijkamp.pdf>>. [capturado em 16 out. 2006].

CARNEIRO, Jorge M. T. ; CAVALCANTI, Maria Alice e SILVA, Jorge Ferreira. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 7 - 30, Set/Dez. 1997.

CASTRO, Newton de & LAMY, Philippe. **Desregulamentação do setor transporte o SubSetor Transporte Aéreo de Passageiros**. Rio de Janeiro: IPEA, 1993. Texto para Discussão, n319, p. 1-57.

CASTRO, Newton de. **Estrutura, Desempenho e Perspectivas do Transporte Ferroviário de Carga. s.l.**, [2003]. Disponível em <<http://www.nemesis.org.br/docs/castro9.pdf>> [capturado em 16 out. 2006].

CAVES, D. W., CHRISTENSEN, L. R. e TRETHERWAY, M. W., **Economies of Density versus Economies of Scale: Why Trunk and Local Service Airline Costs Differ**, Rand Journal of Economics, 1984.

COMERLATTO, Marcelo. Rio de Janeiro, 29 mai. 2007. Entrevista concedida a Gabriel Silva de Goes Rodrigues. 1 cassete son. (90 min.).

CUNHA, Daniel Gustavo P. **Conversão das antigas moedas brasileiras para Reais (R\$)**. [2000] São-Paulo, SP. Disponível em <<http://www.oaixa.com.br>> [capturado em 20 de janeiro de 2007].

DAMURI, Yose R.; ANAS, Titik. The Emergence of Low Cost Carriers in South East Asia. **Strategic Directions for ASEAN Airlines in a Globalizing World**. n.4, p. 1-32, out. 2005.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC). Anuário Econômico. 1975.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1976.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1977.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1978.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1979.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1980.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1981.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1982.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1983.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1984.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1985.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1986.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1987.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1988.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1989.

\_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1990.

- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1991.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1992.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1993.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1994.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1995.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1996.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1997.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1998.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 1999.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 2000.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 2001.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 2002.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 2003.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 2004.
- \_\_\_\_\_. Anuário Econômico. 2005.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1975.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1976.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1977.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1978.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1979.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1980.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1981.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1982.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1983.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1984.



- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1985.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1986.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1987.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1988.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1989.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1990.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1991.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1992.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1993.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1994.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1995.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1996.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1997.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1998.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 1999.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 2000.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 2001.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 2002.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 2003.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 2004.
- \_\_\_\_\_. Anuário Estatístico. 2005.

DIAS JR., Lucimar Barbosa. Rio de Janeiro, 18 abr. 2007. Entrevista concedida a Gabriel Silva de Goes Rodrigues. 1 cassete son. (90 min.).

DOGANIS, R., **The Airline Business in the 21st Century**. London: Routledge, 2001.1st Edition.

ESPÍRITO SANTO JR., R. A.; SANTOS, M. P. S. & BARREIRO, J. H. L. D. **Flexibilização do Transporte Aéreo no Brasil: Ingresso numa Era de Maior Competição?** Anais do XII Congresso de Ensino e Pesquisa em Transportes, 1998.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Air Transport Association of America. **Air Transport Annual Report**. Washington, 1977- 1996.

FAWCETT, Stanley E. & FARRIS, Martin T.. **Contestable Markets and Airline Adaptability Under Deregulation**. Transportation Journal, 1989. Volume 29, No. 1, p. 12-24.

FERRAZ, R. B. e OLIVEIRA, A. V. M. (2005). **A Estratégia de Overbooking e sua Aplicação no Mercado de Transporte Aéreo Brasileiro**. Documento de Trabalho N. 011 – Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR). São José dos Campos, SP. Disponível em <http://www.ita.br/~nectar>.

\_\_\_\_\_. **Overbooking, Gerenciamento de Receitas e Previsão de Demanda: Estudo Empírico das Posições em Sistemas de Reservas de Companhias Aéreas**. Documento de Trabalho N. 012 – Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR). São José dos Campos, SP. Disponível em <http://www.ita.br/~nectar>.

FLOURIS, Triant; WALKER, Thomas John. The Financial Performance of Low-Cost and Full-Service Airlines in Times of Crisis. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, mar. 2005.

FRANCO, Francisco de Assis Leme *et al.* **Recent Deregulation of the Air Transportation in Brazil**. [online] Brasília, jan. 2002. Disponível em <<http://www.fazenda.gov.br/seae/documentos/doctrabalho/doctrab12.pdf>>. [capturado em 4 nov. 2006].

FREITAS, Caio. Rio de Janeiro, 10 jun. 2007. Entrevista concedida a Gabriel Silva de Goes Rodrigues. 1 cassete son. (90 min.).

GHEMAWAT, Pankaj. **Strategy and the business landscape**. Addison Wesley Longman, 1999.

GOMES, Sérgio B.V.; LACERDA, Sander M.; BASTOS, Valéria D.; CASTRO, Mariana S. **Aviação regional brasileira**. Informe de Infra-Estrutura, BNDES, Rio de Janeiro, no. 50, 2002.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto; SALGADO, Lúcia Helena. **A regulação do mercado de aviação civil no brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, out. 2003. Notas Técnicas n2. pág. 1-28.

HALL, Robert. **The strategic analysis of intangible resources**. Strategic Management Journal, v.13, n.2, 1992.

HILL, Charles W. L., JONES, Gareth. **Strategic management: an integrated approach**. 4.ed. Boston: Houghton Mifflin, 1998. Case 17: The Evolution of the Air Express industry, 1973-1996. p. 249-259.

JARRA-DÍAZ, Sérgio R. & BASSO, Leonardo J.. **Transport Cost Functions, Network Expansion and Economies of Scope**. [online] Santiago, [2002]. Disponível em <<http://www.cec.uchile.cl/~dicedet/sjara/Transport%20cost%20Functions.pdf>>. [capturado em 15 ago. 2006].

KAHN, Alfred Edward. **Lessons from deregulation: telecommunications and airlines after the crunch**. Washington: RR. Donneley Harrisonburg, 2004.

KUPFER, David. **Barreiras Estruturais à Entrada**. In: KUPFER, David (Org.) & HASENCLEVER, Lia (Org.). *Economia Industrial*. Rio de Janeiro. Editora Campus. 2002. Cap.6. pp. 109-128.

LEVINE, Michael E. **Statement of Michael E. Lavine before the National Commission to Ensure Consumer Information and Choice in the Airline Industry**. [online]. *s. l.*, 2002. Disponível em <<http://www.orbitzfacts.com/pdf/testimony/levine.pdf>>. [capturado em 16 dez. 2006].

LOPES, Dario R. **Avaliação dos Custos Operacionais no Desempenho das Empresas Brasileiras de Transporte Aéreo Doméstico Regular**. 1982, 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Aeronáutica) – Faculdade de Engenharia. São José dos Campos: Instituto de Tecnologia da Aeronáutica, 1982.

MARCHETTI, Dalmo S.; SOUZA, Rosane M. A. T.; ÁVILA, José Roberto G. **Aspectos de competitividade do Setor Aéreo**. Informe de Infra-Estrutura, BNDES, Rio de Janeiro, no. 42, 2001.

\_\_\_\_\_. **Infra-estrutura Aeroportuária: Fator de competitividade econômica**. Informe de Infra-Estrutura, BNDES, Rio de Janeiro, no. 46, 2001.

MINTZBERG, Henry. **A criação artesanal da estratégia**. In: Montgomery et al. ( org. ), *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **The strategic concept I: five ps for strategy**. *Califórnia Management Review*, Fall 1987, p. 11-24.

\_\_\_\_\_. **The strategy concept II: another look at why organizations need strategies**. *California Management Review*, Fall 1987, p. 25-32.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. **Refleting on the strategic process**. *Sloan Management Review*, Spring 1999, p. 21-30.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, Héber L. Rentabilidade: retorno sobre o investimento do ponto de vista da empresa e do empresário. **Análise das demonstrações contábeis II**. Universidade Federal do Pará, Belém. Set. 2003.

NORMANN, Richard and RAMIREZ, Rafael. **From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy**. *Harvard Business Review*. July-August 1993. p. 65-77

O GLOBO. **O GLOBO on line**: Notícias do GLOBO, Extra e Diário de São-Paulo. Disponível em: <<http://www.oglobo.com.br>>. Acesso em: 19 maio 2007.

OLIVEIRA, A. V. M. (2005) **An Empirical Model of Low Cost Carrier Entry: The Entry Patterns of Gol Airlines**. Documento de Trabalho N. 002 – Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR). São José dos Campos, SP. Disponível em <http://www.ita.br/~nectar>.

\_\_\_\_\_. **Performance dos Regulados e Eficácia do Regulador: Uma Avaliação das Políticas Regulatórias do Transporte Aéreo e dos Desafios para o Futuro**. Documento de Trabalho N. 007 – Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR). São José dos Campos, SP. Disponível em <http://www.ita.br/~nectar>.

\_\_\_\_\_. **Uma Equação de Lucros para Operadores de Transporte em Situações de Competição em Preços**. Documento de Trabalho N. 005 – Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR). São José dos Campos, SP. Disponível em <http://www.ita.br/~nectar>.

OLIVEIRA, A.V.M. e TUROLLA, F. (2005) **Competição, Colusão e Antitruste: Estimação da Conduta Competitiva de Companhias Aéreas**. Documento de Trabalho N. 003 – Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR). São José dos Campos, SP. Disponível em <http://www.ita.br/~nectar>.

ORDEM DE BATALHA. **A defesa brasileira por inteiro**. Disponível em <<http://www.ordemdebatalha.com/index.htm>>. Acesso em 23 de maio de 2007.

PASIN, Jorge Antônio B.; LACERDA, Sander M. A reestruturação do setor aéreo e as alternativas de política para a aviação comercial no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.10, n.19, p. 217-240, jun. 2003.

PINTO, Marco Aurélio C.; CARPENA, Luciane C.; MESQUITA, Tatiana C. A incerteza no mercado de transporte aéreo norte-americano: o caso da Continental Airlines. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 25, p. 299-341, jun. 2006.

PINTO, Victor Carvalho. **A Crise da Aviação Brasileira**. [online] Brasília, 15 ago. 2003. Disponível em <<http://www.senado.gov.br/web/conleg/artigos/direito/ACrisenaAviacaoBrasileira.pdf>>. [capturado em 4 nov. 2006]

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Competitive Strategy and Real State Development**. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL REAL ESTATE SYMPOSIUM, 1989, Boston. p. 1-9.

\_\_\_\_\_. **Da vantagem competitiva à estratégia corporativa**. In: Montgomery et all ( org. ). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. The U.S. Homebuilding Industry and The Competitive Position of Large Builders. In: CENTEX INVESTOR CONFERENCE, 2003, New York. p. 1-45.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. What Is Strategy? **Harvard Business Review**, Boston, p. 61-78, nov./dec. 1996.

REVISTA VEJA. **Vôos on-line: Grandes linhas aéreas querem vender mas pela internet.** Ano 37, nº 37. 15 de setembro de 2004. p.58.

SALGADO, Lúcia Helena. **Agências regulatórias na experiência brasileira: um panorama no atual desenho institucional.** Rio de Janeiro: IPEA, 2003. Texto de discussão n941. pág. 1-44.

SANDMANN, Antônio José. **A Linguagem da Propaganda.** São - Paulo. Editora Contexto, 2001. 100 páginas. ISBN 85-72440267.

SHEPHERD, William G. **“Contestability” vs. Competition.** The American Economic Review. Boston, 1984. Vol. 74, no. 4, p. 572-587.

SILVA, Alexandre Manoel Ângelo da. **A indústria dos transporte aéreo doméstico: uma análise econômica para o período recente.** 2001, 69f. Tese de Mestrado – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

SILVEIRA, Jorge Alves da. **Transporte Aéreo Regular no Brasil: Análise Econômica e Função de Custo.** 2003, 235 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia dos Transportes) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

SNA. **SNA on line:** Sindicato Nacional dos Aeronautas. Disponível em: <<http://www.aeronautas.org.br>>. Acesso em: 19 maio 2007.

SNEA. **SNEA on line:** Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias. Disponível em: <<http://www.snea.com.br>>. Acesso em: 19 maio 2007.

SOARES, Nilton Pereira. Rio de Janeiro, 16 abr. 2007. Entrevista concedida a Gabriel Silva de Goes Rodrigues. 1 cassete son. (90 min.).

STALK, George, EVANS, Philip, SHULMAN, Lawrence E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, p. 57-69, mar./abr. 1992.

TAM. **TAM on line:** Grupo TAM. Disponível em: <<http://www.tam.com.br>>. Acesso em: 19 maio 2007.

TRIGUEIRO, Sérgio Pimentel. Rio de Janeiro, 15 abr. 2007. Entrevista concedida a Gabriel Silva de Goes Rodrigues. 1 cassete son. (90 min.).

TUROLLA, F. A., VASSALLO, M. D. e OLIVEIRA, A. V. M. (2005) **Is there Competition Between Coaches and Airlines in Brazil?** Documento de Trabalho N. 009 – Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR). São José dos Campos, SP. Disponível em <http://www.ita.br/~nectar>.

VARIG Brasil. **VARIG on line:** Viação Aérea Rio Grandense. Disponível em: <http://www.varig.com.br>. Acesso em: 19 maio 2007.

## **ANEXO A – Histórico da Empresas Aéreas**

O histórico das empresas aéreas está baseado nos dados disponíveis nos sites das empresas<sup>59</sup>, complementados com dados disponíveis nos anuários do transporte aéreo do DAC.

### **A.1 VARIG**

A VARIG foi criada em 07 de maio de 1927 pelo piloto da força aérea alemã Otto Ernst Meyer. Sua primeira aeronave foi um hidroavião Dornier Wal que iniciou as operações da empresa na "Linha da Lagoa" ligando Porto Alegre à cidade do Rio Grande. Aos poucos foi ampliando sua frota e suas rotas, principalmente nas décadas de 40 e 50 a empresa contou com um estrondoso crescimento. Foram adquiridos os primeiros Boeing 707 e os jatos franceses SE-210 Caravelle.

Na década de 70, chegaram os primeiros jatos 727-100, 737-200 e DC-10-30, que foram introduzidos nas rotas intercontinentais da empresa. Já na década de 80 recebeu seus primeiros 747-200 que primeiramente foram colocados nas rotas para Nova Iorque, Los Angeles e Tóquio. A VARIG foi a única companhia aérea brasileira a operar o Jumbo.

Nos anos 90 a empresa começou a adquirir novas aeronaves, como os Boeing 737-300, 767-200ER, 767-300ER e MD-11, para substituir os modelos mais antigos, como os Electra II da ponte aérea, os 727-100 e os quadrimotores 707. Nesta época a empresa lança suas novas rotas: Orlando, Washington, Atlanta, Hong Kong e Bangcoc.

Em 1997 a empresa se juntou com outras cinco empresas internacionais, formando a *Star Alliance*, em um acordo que visa basicamente oferecer vários benefícios aos usuários. Hoje já são mais de 10 empresas associadas, entre elas: *Air Canada, Air New Zealand, ANA, Ansett Australia, Austrian Airlines, British Midland, Lauda Air, Lufthansa, Mexicana de Aviación, SAS, Singapore Airlines, Thai, Tyrolean Airlines, United Airlines*. Além destas empresas o Grupo VARIG é composto pelas companhias Rio Sul, Nordeste e Pluna.

Com a forte crise que abalou o mercado internacional em 1997 a VARIG viu-se obrigada a reestruturar sua área operacional, organizacional e financeira. A frota foi reduzida em 14

---

<sup>59</sup> Disponíveis em <<http://www.tam.com.br/b2c/jsp/default.jhtml?adPagina=342&adArtigo=3012>>,<  
<[http://www.varig.com.br/pop\\_75\\_anos\\_conhe%E7a.html](http://www.varig.com.br/pop_75_anos_conhe%E7a.html)>, e <  
<<http://www.voegol.com.br/Institucional/InstGol.asp>>.

aeronaves, sendo retirado de serviço os Boeing 747 e os McDonnell Douglas DC10-30. A oferta de assentos foi reduzida em 20% nos vôos internacionais e em 17% nos domésticos.

A Fundação Ruben Berta, controladora da companhia, tem como tronco principal a VARIG. A criação da *holding* FRB-Par, destinada a cuidar permanentemente dos investimentos no grupo, controla outras três *holdings*:

- VARIG S/A (Viação Aérea Rio-Grandense) que controla a VARIGLOG, a PLUNA e a VEM;
  - VARIG Participações em Transportes Aéreos S.A. (VPTA) que controla a RIOSUL, e NORDESTE;
  - VARIG Participações em Serviços Complementares S.A. (VPSC) que controla a SATA, REDE TROPICAL HOTELS E RESORTS BRASIL e AMADEUS BRASIL.
- Ao todo são 14 empresas controladas pelo GRUPO FRB-PAR.

Em março de 2007, a companhia GOL adquiriu a VARIG por cerca de US\$320 milhões. Com a compra, a empresa poderá se tornar líder no mercado doméstico ainda este ano, além de aumentar sua participação no mercado de vôos internacionais.

## **A.2 TAM**

Nos anos 60, devido à necessidade de levar passageiros e cargas entre o norte do Paraná e o sul dos estados de São Paulo e Mato Grosso, nascia a TAM, Táxi Aéreo Marília.

Nesta época, aos 21 anos, Rolim Adolfo Amaro ingressa na TAM como piloto. Alguns anos de trabalho em táxi aéreo o levaram a comprar seu primeiro avião, um Cessna 170 para três passageiros. Dois anos mais tarde, já possuía uma frota com 10 aeronaves, empregava 10 pilotos e um mecânico. Em 1971, Rolim fundou a ATA - Araguaia Transportes Aéreos. No mesmo ano, a TAM foi vendida para o grupo Ometto, e mudou-se para São Paulo. Orlando Ometto, principal acionista da TAM, passageiro e amigo de Rolim, o convida para ser seu sócio. O comandante Rolim assume a direção da TAM, modernizando sua frota e priorizando o atendimento aos clientes e a expansão da TAM.

O ano de 1989 foi marcado pelo lançamento de algumas das iniciativas mais famosas da empresa, como a presença do comandante na porta das aeronaves para receber os passageiros e o inconfundível tapete vermelho no acesso para a escada de embarque. No ano



seguinte, a empresa ganhou mais visibilidade com a chegada dos Fokker-100, inaugurando uma nova era na aviação regional: o uso de jatos modernos, confortáveis e com alto padrão de transporte.

A década de 90 marca o início das operações da TAM em todo o território nacional. A companhia concentra suas operações nas principais capitais, adotando a filosofia de vôos diretos. Depois de implementar uma série de medidas para atender melhor os passageiros da empresa, a TAM lança com pioneirismo o Programa Fidelidade. Lançado em 1993, trata-se do primeiro programa de fidelidade no segmento aéreo brasileiro. Também neste período, houve mais duas ações estratégicas: a TAM adquire a companhia Lapsa do governo paraguaio e cria a TAM Mercosur. O objetivo era posicionar estrategicamente o crescimento do grupo na operação do Cone Sul.

Em 2004, Marco Antonio Bologna assumiu a presidência da empresa. Foram criados os vôos noturnos, com tarifas reduzidas, conhecidos como “corujões”. A TAM também investe em conforto e lança a poltrona da Nova Classe Executiva dos vôos internacionais para Europa (Paris) e EUA (Miami). A reclinção das poltronas passa de 145° para 180°.

Com o reaquecimento da economia, a companhia volta a operar os vôos diurnos para Miami e passa a operar mais três vôos semanais para Paris. Com isso, o número de frequências semanais para os EUA sobe para 14. Para a Europa, a TAM passa a oferecer 10 vôos semanais. Além disso, no início de dezembro de 2004, a empresa inicia uma estratégia de crescimento para a América Latina, e começa a voar diariamente para Santiago do Chile. Recebe também autorização do órgão regulador para operar para Lima (Peru).

No mercado doméstico, também em 2004, a TAM fecha uma série de acordos com companhias aéreas regionais para aumentar a sua cobertura no território nacional e oferecer novas possibilidades de conexão e de frequências para seus passageiros. Os acordos envolvem cinco empresas: PASSAREDO, OCEAN AIR, TOTAL, TRIP E PANTANAL. Com isso, a TAM passa a cobrir uma malha com 66 cidades no território nacional (sendo 41 destinos próprios).

A TAM fechou 2006 com a liderança no mercado doméstico pelo 42º mês consecutivo e um recorde histórico no mês de dezembro: 41,17% de *participação de mercado*. No acumulado do ano, a TAM fica com uma participação de 35,79% no setor nacional e de 14,48% no

internacional. A ocupação das aeronaves acumulada no ano também atinge bons resultados: 64% no mercado doméstico e 72% no internacional. Em 2005 a TAM transportou 17.109.193 passageiros, sendo 6,85% no mercado internacional e 93,15% no mercado interno.

O Grupo TAM é formado pelas empresas:

- **TAM Viagens** - Fundada em 1998, a empresa é a operadora de viagens da TAM, que oferece pacotes completos incluindo passagem aérea, traslados, acomodação, passeios e todos os demais serviços voltados para o turismo. A TAM Viagens atende a cinco mil agências em todo o Brasil e oferece produtos para mais de 200 destinos;
- **TAM Mercosul** - Começou a operar em setembro de 1996, quando a TAM adquiriu 80% das ações da LAPSA junto ao Governo do Paraguai. A TAM Mercosur obteve concessões para rotas internacionais na América do Sul e Europa a partir de Assunção, passando a voar para Santiago, Iquique, Buenos Aires, Punta del Este, Montevideu, Ciudad del Este, Assunción, Santa Cruz de La Sierra e Cochabamba;
- **TAM Express** - É a unidade de cargas da TAM. Fundada em 1996, a cargueira está presente em 45 aeroportos e seu serviço terrestre atinge mais de 3.000 cidades no Brasil e exterior. Utiliza para o transporte de carga todas as aeronaves em operação da TAM Linhas Aéreas e uma frota terrestre de mais de 500 veículos;
- **TAM Jatos Executivos** - Líder no ranking das empresas de táxi aéreo regional, realiza mais de 500 horas/vôo por mês. Com mais de 40 anos de atividade, sua frota é composta por luxuosos jatos da moderna família *Citation*, fabricados pela *Cessna Aircraft*, representada no Brasil com exclusividade pela TAM. É também a única representante na América Latina da *Honeywell*, empresa americana líder mundial no mercado de aviônicos para venda de componentes e serviços de manutenção. A TAM - Táxi Aéreo Marília foi a primeira empresa fora dos Estados Unidos a receber o prêmio *Outstanding Sales*.

A frota de aeronaves do "Grupo TAM", até dezembro de 2005 era composta por 10 Airbus A-330/200, 41 Airbus A-320 (séries 231 e 232), 13 Airbus A-319 (série 132), 30 Fokker F-100 e 01 Cessana Caravan 208B - cerca de 95 aeronaves, sendo 84 em vôo e 11 encomendadas.

### A.3 GOL

A GOL Linhas Aéreas é uma empresa brasileira com gestão *low cost low fare* (baixo custo, baixa tarifa). Pertence ao Grupo Áurea que é constituído por 38 empresas, e está sob a direção do empresário Constantino de Oliveira Júnior.

A GOL opera entre as cidades de Aracaju, Araraquara, Assunção (Paraguai), Belém, Belo Horizonte, Boa Vista, Brasília, Buenos Aires (Argentina), Campina Grande, Campinas, Campo Grande, Caxias do Sul, Cuiabá, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Foz do Iguaçu, Goiânia, Ilhéus, Imperatriz, Joinville, João Pessoa, Juazeiro do Norte, Londrina, Macapá, Maceió, Manaus, Maringá, Montevideu (Uruguai), Natal, Navegantes (Itajaí), Palmas, Petrolina, Porto Alegre, Porto Seguro, Porto Velho, Recife, Ribeirão Preto, Rio Branco, Rio de Janeiro, Rosario (Argentina), Salvador, Santa Cruz de la Sierra (Bolívia), Santarém, Santiago (Chile), São José do Rio Preto, São Luiz, São Paulo, Teresina, Uberlândia e Vitória (51 cidades em fevereiro/2007, contra 39 em meados de 2005, 33 em setembro de 2004 e 14 em outubro de 2001). Em 2005 a GOL iniciou suas rotas internacionais com vôos para a Argentina (Buenos Aires) e em fevereiro de 2007 já atendia a seis cidades no exterior (América do Sul).

A filosofia da GOL conquista cada vez mais passageiros, pois oferece preços em média 25% mais baixos que as demais empresas nacionais. O serviço de bordo não é sofisticado - em alguns trechos são servidos apenas sanduíches frios, barra de cereais, *snacks*, refrigerante e água. Em 2005 a GOL transportou, segundo dados da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), 11.439.468 passageiros, se tornando assim a segunda maior transportadora doméstica.

As aeronaves são de última geração, sendo a frota quase exclusiva de Boeing 737-700 e 800, modelos entre mais modernos do mundo. Até final de março de 2005, a GOL operava vinte e nove dessas aeronaves, sendo dezoito do modelo 700, oito do modelo 800, e três do modelo 300. Em março de 2005, a GOL anunciou que assinou contrato com a Boeing para exercer mais quatro opções de compra do 737-800 *Next Generation* (NG), totalizando os pedidos firmes em 30 aeronaves.

A venda das passagens se dá através da internet, via telefone, balcões da empresa e em agências de turismo. Foram banidos os papéis (bilhete), o passageiro necessita ter apenas o código da reserva para fazer o *check-in*. Além disso, a empresa presta um serviço muito

interessante que é o sistema "dê seu lance", podendo arrematar passagens bem mais baratas - através do site da empresa. Em 2004 a companhia apresentou um lucro líquido por ação de R\$ 2,14 no mercado acionário brasileiro e de US\$ 1,46 no norte-americano (ADS). No ano de 2004, a taxa média de ocupação das aeronaves foi de 73,3%, 6,7 pontos percentuais a mais do que em 2003. A GOL terminou 2004 com disponibilidade de caixa de R\$ 849,09 milhões, contra R\$ 142,29 em 2003 - 480% a mais.

## ANEXO B – Despesas comerciais

Na tabela 4, pode-se perceber que os gastos da VARIG em relação aos gastos da TAM são superiores em centenas de milhões de Reais, só chegando ao mesmo patamar no ano de 2002. Infelizmente não há dados para despesas comerciais para anos anteriores a 1983.

Tabela 4 - Despesas Comerciais – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.

	DESPESAS COMERCIAIS (Valor Presente R\$2007 IPC Fipe)		
	VARIG	TAM	GOL
31/12/1983	R\$ 132.065.943,12		
31/12/1984	R\$ 178.832.623,80	R\$ 6.541.930,10	
31/12/1985	R\$ 203.187.698,08	R\$ 7.188.133,71	
31/12/1986	R\$ 269.872.175,20	R\$ 13.674.872,98	
31/12/1987	R\$ 200.795.729,19	R\$ 11.541.935,74	
31/12/1988	R\$ 173.925.152,57	R\$ 7.021.918,87	
31/12/1989	R\$ 132.387.815,77	R\$ 8.614.783,77	
31/12/1990	R\$ 190.631.812,88	R\$ 15.791.158,03	
31/12/1991	R\$ 226.035.829,37	R\$ 11.418.008,91	
31/12/1992	R\$ 270.034.534,69		
31/12/1993	R\$ 217.945.550,37		
31/12/1994	R\$ 259.384.039,53		
31/12/1995	R\$ 514.074.789,07		
31/12/1996	R\$ 594.222.417,62		
31/12/1997	R\$ 631.301.116,80	R\$ 13.585.011,77	
31/12/1998	R\$ 680.633.844,68	R\$ 64.615.967,78	
31/12/1999	R\$ 762.887.471,14	R\$ 202.685.749,78	
31/12/2000	R\$ 844.142.248,32	R\$ 215.698.284,69	
31/12/2001	R\$ 777.518.160,91		R\$ 21.135.772,01
31/12/2002	R\$ 678.019.541,13	R\$ 589.091.004,59	R\$ 73.277.812,70
31/12/2003	R\$ 675.204.578,04	R\$ 541.947.236,63	R\$ 150.530.576,28
31/12/2004	R\$ 642.721.439,56	R\$ 613.872.982,57	R\$ 191.571.248,77
31/12/2005	R\$ 480.233.446,00	R\$ 712.310.249,00	R\$ 229.521.940,67

Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

Há algumas explicações para esses valores tão elevados. Até o início do século XXI, as empresas brasileiras não utilizavam da venda de bilhetes via internet, tendo lojas próprias, além de contratos com agências de turismo, prática que se mantém até hoje (O GLOBO, 26 de dezembro de 2006).

Incluem-se nestas despesas acordos de *code-share*, principalmente nas pontes aéreas no período regulado. Este tipo de acordo se resumia, no caso do primeiro período em estudo, em a VARIG operar os vôos de ponte aérea e repartir os lucros entre as outras empresas tradicionais. No segundo período, principalmente no final do mesmo, as empresas operavam vôos em conjunto, aceitando passageiros de outras empresas, em acordo com o DAC, visando não só atender melhor aos clientes das empresas como também evitar caos nos aeroportos (SILVA, 2002 *apud* OLIVEIRA e TUROLLA, 2005). No terceiro período, somente a VARIG e a TAM fizeram algo neste sentido quando a primeira anunciou problemas operacionais graves. Porém, atualmente acordos de vôos conjuntos não vêm sendo utilizados.

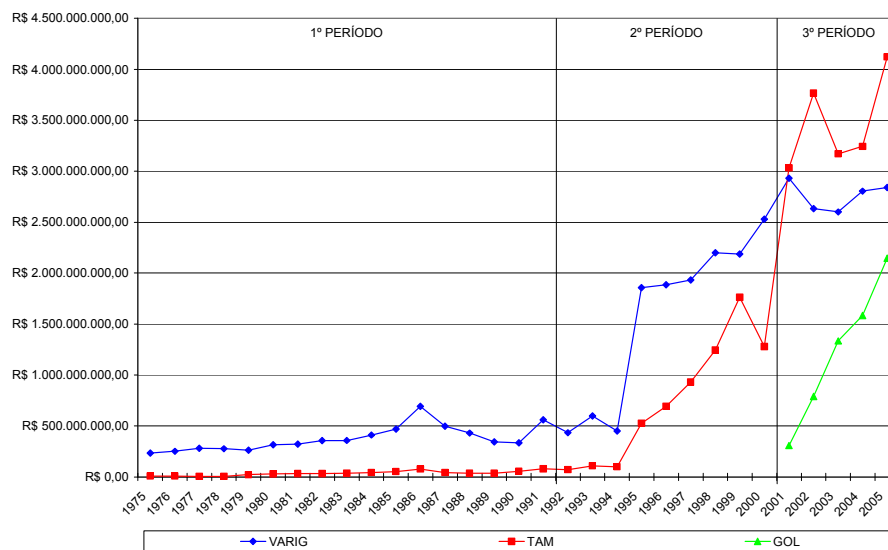
Note-se também a grande diferença dos gastos comerciais das empresas VARIG e TAM em relação à GOL. Isto se deve ao fato desta última empresa se utilizar de vendas via internet

quase em sua totalidade de vendas de bilhetes, não se utilizando tanto de acordos comerciais com agências de turismo, o que também lhe poupa gastos (VEJA, 2004, p.58). No entanto, percebe-se que entre 2002 e 2005, as despesas comerciais caíram cerca de 30% para a VARIG, enquanto que se elevou em cerca de 20% para a TAM, e 215% para a empresa GOL. Estes dados indicam, portanto, que os gastos comerciais podem não ser uma barreira à entrada no setor aéreo.

## ANEXO C – Custos totais das empresas

O gráfico 28 nos ilustra os custos totais das empresas VARIG, TAM e GOL.

**Gráfico 28 - Custos totais das empresas – VARIG, TAM, GOL – 1975-2005.**



Fonte: DAC Anuários Estatísticos. Elaboração do Autor.

Percebe-se que a análise dos custos fica realmente enviesada pelo tamanho das empresas. A VARIG, até o final da década de 90, era uma empresa com uma estrutura muito maior que a da TAM. As diferenças em seus custos totais chegam a centenas de milhões de Reais, às vezes mais de um bilhão. A companhia GOL tem seus custos totais crescentes, de acordo com seu crescimento no mercado. As curvas das empresas não demonstram influência de uma empresa sobre outra, no que se refere à redução de custos. Por isso, optou-se por uma variável em que seja possível uma comparação sem viés, como os custos totais por Ass x Km ofertado.

**ANEXO D – Roteiro de entrevistas a respeito das empresas**

Local da entrevista: \_\_\_\_\_.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

**Roteiro de entrevista com os funcionários da VARIG, TAM e GOL.**

1. Como que se compõe o seu salário mensal e anual?
2. Você ganha algum tipo de premiação por produtividade, como PL?
3. Como era a carga e o ambiente de trabalho?

**Roteiro de entrevistas com diretores das empresas VARIG e TAM.**

1. Nas décadas de 80 e 90, como a empresa formulava sua malha de vôos? Havia alguma concentração de vôos para algum aeroporto central?
2. Mesmo com as restrições vigentes na regulação, principalmente na década de 80, como se dava a formação de preços da empresa? A empresa se preocupava com as decisões sobre preços das empresas concorrentes? Havia diferentes tipos de tarifas?



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)