

## **ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA INDÚSTRIA DE TRANSPORTE AÉREO COMERCIAL DE PASSAGEIROS NO BRASIL**

**Eduardo Marques Domingos**  
**Marcio Peixoto de Sequeira Santos**  
**Respício Antonio do Espírito Santo Jr.**  
Programa de Engenharia de Transportes  
COPPE  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

### **RESUMO**

O Transporte Aéreo comercial de passageiros é, na maioria dos países europeus, asiáticos e nos Estados Unidos, um setor de acirrada competição de mercado. A despeito das baixas margens de retorno, usualmente atribuídas ao setor, novas empresas são abertas, fechadas, vendidas e se fundem em curtos espaços de tempo. A cada movimento do mercado novas estratégias de operação são definidas inviabilizando planejamentos de longo prazo. Empresas tradicionais, não acostumadas a mudanças rápidas de marketing sofrem com as novas técnicas de abordagem e de fidelização do cliente empreendidas pelas novas entrantes do setor. No Brasil, o mercado, apesar de ainda controlado em oferta pelos órgãos governamentais, também dá sinais de profundas mudanças. Empresas antigas perdem mercado com as novas técnicas de vendas e de serviços implantadas por empresas mais jovens. Demonstrar a estratégia utilizada neste cenário e o posicionamento no mercado conseguido por cada uma das principais empresas de transporte aéreo brasileiro de passageiros, com a utilização de técnicas específicas para esta análise, é o objetivo deste trabalho.

### **ABSTRACT**

In the European Union, the United States and in the majority of the Asia-Pacific, commercial passenger air transport is a highly competitive segment. In despite of very low profit margins, in general, new carriers are created, terminated, and are either sold to other carriers or end up in a merger in less time than usual for other sectors of the economy. Any significant movement in the market raises the need of a new set of strategies that turn conventional long range planning into an old fashion film in a matter of a couple months. Incumbent carriers, not prepared to react to the constant and rapid changes in the market, are being constantly knocked out by the new sets of techniques employed by the new entrants. In Brazil, although the market is still deep regulated by the aviation authorities, it is already giving signs of profound changes. Legacy carriers have lost market-share for new entrants, while a new group of customers is slowly entering the market. Explain and analyze the strategies and the market-share philosophy of each of the major Brazilian carriers, while applying specific strategic planning tools for this analysis, is the target of this paper.

### **1. INTRODUÇÃO**

A palavra *estratégia* deriva da palavra em grego antigo *strategia* que significa *a qualidade e a habilidade do general*, que vem a ser, portanto, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares. Esta palavra, em função da sua origem, mantém-se até os dias atuais associada aos conceitos militares.

Entretanto, no contexto empresarial que, por associação direta, podemos considerar uma guerra em campos comerciais, uma das definições de estratégia pode ser a de Chandler Jr. (1999) que a coloca como “a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas”.

Estratégia Competitiva, um conceito que tomou importância com Porter (1996), por sua vez, é o conjunto de ações ofensivas e defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria de forma a enfrentar com sucesso as forças competitivas e conseqüentemente obter um retorno sobre o investimento o maior possível para a empresa.

Interessante ressaltar que a estratégia de uma empresa pode ser pensada e determinada conscientemente ou apenas ser definida por um conjunto de ações aleatórias no decorrer da vida da empresa.

As grandes empresas de transporte aéreo brasileiro aplicaram, portanto, ao longo da sua vida, estratégias competitivas que definiram o seu estado atual de posicionamento no mercado e que influenciaram suas condições operacional e financeira.

## **2. JUSTIFICATIVA**

Considerando-se que existem ferramentas para analisar, de forma consistente, uma indústria e a estratégia de competição das organizações envolvidas, qualquer que seja o mercado e o setor, é possível, portanto, aplicar uma ou mais dessas ferramentas para criar uma radiografia da indústria do transporte aéreo de passageiros no Brasil e da estratégia competitiva das suas principais empresas.

## **3. OBJETIVO DO ESTUDO**

O objetivo deste estudo pode ser separado em duas fases:

### **1ª FASE:**

- ✓ Analisar o setor de transporte aéreo comercial de passageiros no Brasil;
- ✓ Identificar os agentes que dela participam, as forças de mercado que a compõem e o cenário em que esteve inserida ao longo do tempo; um maior enfoque será dado ao período compreendido entre os anos de 1990, ano do início da flexibilização do setor aéreo no Brasil e o de 2002, fim do governo FHC e início do governo Lula, no qual uma nova ordem para o setor está sendo proposta. Os números de mercado em 2003 e 2004 serão utilizados para dar suporte aos resultados obtidos.

Tomando como base os resultados da 1ª FASE, de cunho mais genérico, parte-se para a 2ª FASE.

### **2ª FASE:**

- ✓ Analisar as grandes empresas aéreas brasileiras de forma a entender a estratégia utilizada por cada uma para enfrentar o mercado;
- ✓ Comparar o posicionamento competitivo entre as empresas.

### **3.1. Estrutura Proposta do Trabalho**

A estrutura proposta de desenvolvimento dos temas deste estudo é a seguinte:

- I. HISTÓRICO DA AVIAÇÃO COMERCIAL NO BRASIL E PERFIL DAS PRINCIPAIS EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS
- II. MERCADO DO TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS NO BRASIL NA ÚLTIMA DÉCADA
- III. ESTRATÉGIA COMPETITIVA
- IV. ESTUDO DA INDÚSTRIA DE TRANSPORTE AÉREO COMERCIAL DE PASSAGEIROS NO BRASIL
- V. ANÁLISES SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*)  
EFAS (*external factors analysis summary*) MATRIX

IFAS (*internal factors analysis summary*) MATRIX  
SFAS (*strategic factors analysis summary*) MATRIX  
RELÓGIO ESTRATÉGICO

#### 4. METODOLOGIA

A metodologia do trabalho proposto é a seguinte:

- Pesquisa Bibliográfica;
- Entrevistas e consultas com profissionais do setor (fornecedores, clientes, empresas, sindicatos e associações);
- Pesquisa com especialistas das áreas de transporte aéreo e estratégia (planejamento, marketing e administração estratégicos);
- Aplicação das ferramentas de análise estratégica (SWOT, EFAS, IFAS, SFAS, e relógio estratégico)
- Levantamento dos resultados do mercado em 2003 e 2004 e correlação com os resultados obtidos nas análises estratégicas.

#### 5. RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados deste trabalho devem proporcionar uma visão do setor de transporte aéreo comercial de passageiros no Brasil através de pesquisa histórica, das análises e do diagnóstico da estrutura das forças competitivas no setor. Desta sorte, as estratégias das grandes empresas aéreas brasileiras serão explicitadas e conseqüentemente passíveis de comparação entre si e com os números do mercado. Pretende-se, desta forma, contribuir para um melhor entendimento da indústria e dos seus resultados, das empresas que a compõem e do macro-ambiente em que estão inseridas.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. HITT, MICHAEL, 2002, *Administração Estratégica-Competitividade e Globalização*. Thompson Editora, São Paulo.
- Air Transport World Magazine, 2001, December Edition.
- BAGLOLE, JOEL, 2002, "Companhia Aérea Aposta em Múltiplas Marcas", *O Estado de São Paulo*, Caderno de Economia (21 de junho). In: The Wall Street Journal.
- BANKS, ROBERT L. e WHEELWRIGHT, STEVEN C., 1986, "*Operações Versus Estratégia: Trocando O Amanhã Pelo Hoje*". In: *Coleção Harvard de Administração*, capítulo 3, Editora Nova Cultural Ltda, São Paulo.
- BETING, JOELMIR, 1999, "Medo de Avião (2)", *O Globo*, Caderno de Economia (03 de novembro), pp.24.
- Bureau of Transport Statistics (1991-2002), *Statistics Data*.
- CALDER, SIMON, 2002, *No Frills: The Truth Behind The Low-Cost Revolution In The Skies*. Virgin Books, London
- COLLIS, DAVID, GHEMAWAT, PANKAJ, 1999, "*Análise Setorial: Compreendendo A Estrutura e A Dinâmica do Setor*". In: *MBA-Estratégia*, capítulo 6, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- D'AVENI, RICHARD A., 1995, *Hipercompetição: Estratégia Para Dominar O Mercado*. Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
- D'AVENI, RICHARD A., 2001, *Strategic Supremacy*. The Free Press, New York, E.U.A..
- DA SILVA, LUIZ INÁCIO "LULA", 2002, "Morte Anunciada do Transporte Aéreo", *Jornal Gazeta Mercantil do Rio de Janeiro*, Caderno A (7 de janeiro), pp. 3.
- Departamento de Aviação Civil - *Anuários Estatísticos*.
- DINSMORE, PAUL C., 1999, *Transformando Estratégias Empresariais Através da Gerência por Projetos*. Bázan Tecnologia e Linguística, Rio de Janeiro.
- DRUCKER, PETER F., 2002, *Managing in The Next Society*. Truman Talley Books-St. Martin's Griffin, New York, E.U.A..
- FAHEY, LIAM, 1999, "*Gestão Estratégica: O Desafio Empresarial Mais Importante da Atualidade*". In: *MBA-*

- Estratégia*, capítulo 1, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- HARRIS, BRIAN, MACKENZIE, DANIEL, BURTON, STEVE, 2002, *Top Ten Revenue Management Questions*. In: Report Airlines December, 3, Salomon Smith Barney, E.U.A..
- HOLLOWAY, STEPHEN, 1997, *Straight and Level: Practical Airline Economic*. Ashgate Publishing Limited, London.
- International Air Transport Association (2000 – 2002), *Statistics Data*.
- LÓPEZ, JOSÉ EMÍLIO N., MARTÍN, LUIS ANGEL G., 2002, *La Dirección Estratégica de La Empresa: Teorías e Aplicaciones*. Civitas Ediciones, Madrid (España).
- LOWE, JANET, 1998, *Warren Buffet: Dicas e Pensamentos do Maior Investidor do Mundo*. Editora Campus, Rio de Janeiro.
- MONTGOMEY, CYNTHIA A., 1998, *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Editora Campus, Rio de Janeiro.
- NARAYANAN, V.K., FAHEY, LIAM, 1999, “Análise Macroambiental: Compreendendo o Ambiente Fora do Setor”. In: *MBA-Estratégia*, capítulo 7, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- NORDSTRÖM, KJELL A., RIDDERSTRALE, JONAS, 2001, *Funky Business: Talento Movimenta Capitais*. Makron Books, São Paulo.
- PINTO, LUÍS FERNANDO DA S., 2002, *Sagres: A Revolução Estratégica*. Editora FGV, Rio de Janeiro.
- PINTO, LUÍS FERNANDO DA S., 2004, *O Homem, O Arco e A Flecha-Em Direção à Teoria Geral da Estratégia*. Editora FGV, Rio de Janeiro.
- PORTER, MICHAEL, 1999, *On Competition*. Harvard Business Review Book, E.U.A..
- Revista Consumidor Moderno, 2004, Edição de Maio.
- RICHERS, RAIMAR, 2002, *Marketing: Uma Visão Brasileira*. Negócio Editora, São Paulo.
- SERRA, FERNANDO et al., 2003, *Administração Estratégica*. Reichmann & Affonso Editores, Rio de Janeiro.
- SUN TZU, 2001, *A Arte da Guerra*. Editora Martin Claret, São Paulo.
- TAKASHINA, NEWTON e FLORES, MARIO CESAR, 2001, *Indicadores da Qualidade e do Desempenho- Como Estabelecer Metas e Medir Resultados*. Qualimark Editora, Rio de Janeiro.
- THOMPSON JR., ARTHUR A. et al., 2002, *Planejamento Estratégico*. Pioneira Thomson Learning, São Paulo.
- Travel Plus Magazine, 2003, November Edition.
- WERNECK, TICIANA, 2003, “A Cara do Consumidor Moderno”, Revista Consumidor Moderno, n. 67(março), pp. 36-43.

**Sites:**

[www.atwonline.com](http://www.atwonline.com)  
[www.aviationnow.com](http://www.aviationnow.com)  
[www.janes.com](http://www.janes.com)  
[www.portalbrasil.com.br/aviação](http://www.portalbrasil.com.br/aviação)  
[www.varig.com.br](http://www.varig.com.br)  
[www.voeriosul.com.br](http://www.voeriosul.com.br)  
[www.voenordeste.com.br](http://www.voenordeste.com.br)  
[www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br)  
[www.tam.com.br](http://www.tam.com.br)  
[www.transbrasil.com.br](http://www.transbrasil.com.br)  
[www.vasp.com.br](http://www.vasp.com.br)  
[www.dac.com.br](http://www.dac.com.br)  
[www.snea.com.br](http://www.snea.com.br)  
[www.sna.org.br](http://www.sna.org.br)

---

**EDUARDO MARQUES DOMINGOS**

**Tel/Fax: 21 – 2244.7067**

**e-mail: flydomingos@terra.com.br**