

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**RAFAEL DE ALMEIDA COSTA**

**Análise ambiental da aviação comercial no Brasil para o transporte de passageiros – Uma preparação para o planejamento por cenários.**

**BELO HORIZONTE  
2017**

**RAFAEL DE ALMEIDA COSTA**

**Análise ambiental da aviação comercial no Brasil para o transporte de passageiros – Uma preparação para o planejamento por cenários.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora em 01 de Dezembro de 2017.

Orientador: Prof. MSc. Rafael Tunes

**BELO HORIZONTE  
2017**

Ficha catalográfica

C837a  
2017  
Costa, Rafael de Almeida.  
Análise do ambiente de negócio da aviação comercial brasileira para o transporte de passageiros [manuscrito]: uma preparação para o planejamento por cenários / Rafael de Almeida Costa. – 2017.  
33 fl.

Orientador: Rafael Tunes Fonseca.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Fonseca, Rafael Tunes. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527  
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS/44/2022



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **RAFAEL DE ALMEIDA COSTA**, REGISTRO N° 2015686716. No dia 01/12/2017 às 12:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "ANÁLISE AMBIENTAL DA AVIAÇÃO COMERCIAL NO BRASIL PARA O TRANSPORTE DE PASSAGEIROS - UMA PREPARAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Rafael Tunes Fonseca, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

( ) NÃO APROVADO

80 pontos ( oitenta ) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 01/12/2017.

Prof. Rafael Tunes Fonseca  
(Orientador)

Prof. João Luiz Soares



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização em Gestão Estratégica


MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do aluno **RAFAEL DE ALMEIDA COSTA**,  
número de matrícula **2015686716**.

Modificações solicitadas:

- correção ABNT e adequação.
- diálogo autores "SWOT" e BARNEY.

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.

  
Prof. Rafael Tunes Fonseca  
(Orientador)

Assinatura do aluno: **RAFAEL DE ALMEIDA COSTA**

Atesto que as alterações exigidas  Foram Cumpridas  
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 1 de dezembro de 2017.

Professor Orientador

  
Assinatura

## **RESUMO**

O presente trabalho se propõe a realizar uma avaliação de ambiente da aviação comercial para o transporte de pessoas no Brasil, considerando a relação dos indicadores econômicos e os resultados recentes obtidos pelas companhias. Atuando em um mercado dinâmico e fortemente influenciado pela situação econômica e política do país, a aviação comercial no Brasil necessita de uma avaliação do ambiente de negócio para que se possam elaborar estratégias que possibilitam o retorno sobre o investimento. Para a avaliação do ambiente de negócio utiliza-se a metodologia SWOT e o Ambiente Geral do mercado da aviação é apresentado, conforme proposta de BARNEY (2007).

Palavra-chave: Cenário, Negócio, Aviação.

## **ABSTRACT**

The present work proposes to carry out an evaluation of the commercial aviation environment for the transport of people in Brazil, considering the relationship of economic indicators and the recent results obtained by the companies. Operating in a dynamic market and strongly influenced by the country's economic and political situation, commercial aviation in Brazil needs an assessment of the business environment so that strategies can be developed that enable return on investment. For the evaluation of the business environment, the SWOT methodology is used and the General Environment of the aviation market is presented, as proposed by BARNEY (2007).

Keyword: Scenery, Business, Aviation.

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2. OBJETIVO</b>	<b>9</b>
<b>3. JUSTIFICATIVA</b>	<b>10</b>
<b>4. REFENCIAL TEORICO</b>	<b>11</b>
<b>4.1. PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS</b>	<b>11</b>
<b>4.2. ANÁLISE AMBIENTAL</b>	<b>13</b>
<b>4.3. SINAIS E FORMAS DE MERCADO</b>	<b>15</b>
<b>4.4. INCERTEZA E PREVISIBILIDADE</b>	<b>15</b>
<b>5. METODOLOGIA</b>	<b>17</b>
<b>6. CONJUNTURA DE MERCADO</b>	<b>18</b>
<b>6.1. EMPRESAS PARTICIPANTES E CONCORRÊNCIA NA AVIAÇÃO COMERCIAL</b>	<b>18</b>
<b>6.2. CONSUMIDORES</b>	<b>18</b>
<b>6.3. VARIAÇÃO DA FROTA DE AERONAVES NO BRASIL</b>	<b>19</b>
<b>7. CLIMA ECONÔMICO</b>	<b>21</b>
<b>7.1. CÂMBIO</b>	<b>21</b>
<b>7.2. ATIVIDADE ECONÔMICA E INFLAÇÃO</b>	<b>21</b>
<b>7.3. EMPREGO E RENDA</b>	<b>22</b>
<b>8. CONDIÇÕES LEGAIS NO AMBIENTE DA AVIAÇÃO</b>	<b>24</b>
<b>9. SWOT DO MERCADO DA AVIAÇÃO COMERCIAL</b>	<b>25</b>
<b>10. AMBIENTE GERAL DA AVIAÇÃO COMERCIAL</b>	<b>27</b>
<b>11. CONCLUSÃO</b>	<b>29</b>
<b>12. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>31</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O transporte aéreo é uma importante atividade econômica, possibilitando transporte de cargas e passageiros. O transporte aéreo de passageiros, foco deste estudo, registrou 117,8 milhões de clientes atendidos em 2015 (ANAC, 2016). A demanda doméstica do transporte aéreo de passageiros, medida por passageiros-quilômetros pagos transportados (RPK) “duplicou nos últimos dez anos com alta de 95% entre os anos de 2007 e 2016, com crescimento médio de 7,7% ao ano, ... 5 vezes o crescimento anual médio do Produto Interno Bruto e mais de 8 vezes o da população no mesmo período”(ANAC, 2017). O transporte de passageiros no Brasil é percebido como um mercado inovador, com capacidade de crescimento e com capacidade de alavancar progresso econômico e social. Segundo a Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA), a indústria na qual o setor aéreo está situado representa cerca de 7,5% do PIB (Produto Interno Bruto) mundial, totalizando aproximadamente 5 trilhões de dólares.

O setor aéreo brasileiro está sob a regulamentação da ANAC (Agência Nacional de Aviação civil). A ANAC é uma agência reguladora federal, criada para regular e fiscalizar as atividades da aviação civil. É uma autarquia federal de regime especial e, atualmente, está vinculada ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil. A aviação comercial é o voo regular que liga duas ou mais localidades, caracterizado por um número, através do qual é executado serviço regular de transporte aéreo de cargas e pessoas. Todas as outras situações são consideradas como voo não regular, ou seja, um voo realizado por aeronave particular ou aeronaves fretadas.

O mercado da aviação possui peculiaridades bem específicas e é extremamente sensível ao cenário econômico impactado pela dolarização de insumos chave, bem como a capacidade de compra dos consumidores domésticos. Portanto, é importante que se direcione um planejamento por cenários, considerando os principais requisitos deste negócio, propiciando assim, leituras antecipadas, mitigação de crises e tomadas de decisão assertivas. Avaliar o ambiente da aviação comercial contribui para a construção de cenários do negócio da aviação. Os cenários auxiliam nas tomadas de decisões das empresas, facilitando a manutenção do planejamento atual e a prospecção do planejamento futuro.

## **2. OBJETIVO**

Este trabalho objetiva apresentar uma avaliação do ambiente atual do negócio da aviação comercial de transporte de passageiros no Brasil, considerando a relação dos indicadores econômicos e os resultados recentes obtidos pelas companhias. Propõe-se realizar a análise ambiental por meio de dados do mercado da aviação, comportamento de seus consumidores e avaliando o ambiente legal deste negócio.

### 3. JUSTIFICATIVA

As grandes mudanças dos padrões corporativos e as modernas tecnologias introduzidas nos últimos anos impactaram para que o ambiente se tornasse ponto fundamental na geração de cenários. Portanto, a elaboração de uma análise ambiental se faz necessária para que se possam entender as condições as quais o negócio está inserido; contribui para a elaboração de estratégias e para a construção de um planejamento por cenários.

## 4. REFENCIAL TEORICO

### 4.1. Planejamento por cenários

Para PORTER (1986), cenário é uma visão interna das empresas dos eventos futuros. Este conceito é corroborado por (HEIJDEN, 2009), que diz que “os cenários são descrições narrativas internamente consistentes e desafiantes de futuros possíveis em um mundo externo”.

“O emprego de cenários é considerado uma técnica particularmente útil nas indústrias, pois são visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a ocorrer” (PORTER, 1986).

Os cenários podem ser vistos como os de primeira e segunda geração segundo Wack (1985). O autor aponta ainda que os cenários de primeira geração são aqueles com o propósito de serem exploratórios voltados para o entendimento das variáveis ambientais, apresentando as incertezas básicas e sem capacidade de basear-se em julgamento para tomada de decisão. Os cenários de segunda geração são destinados à tomada de decisão, sendo também denominados cenários estratégicos.

De uma maneira geral, o termo “planejamento por cenários” não é interpretado da mesma forma por todos aqueles que o utilizam e, um dos motivos para tal, é o fato de não termos uma definição clara e aceita na literatura para este termo. Segundo HEIJDEN (2009), o planejamento por cenários possui uma longa história, que começa com seu uso pelos militares em jogos de guerra, passando para o domínio civil durante a Segunda Guerra Mundial.

Para HEIJDEN (2009), “o estudo do planejamento por cenários é o estudo da aprendizagem e da invenção, pois, envolve o sistema como um todo, ou seja, as pessoas que compõem a organização e influenciam o resultado, mas também a cognição e o comportamento institucional”. Ainda segundo este autor, o planejamento por cenários é uma abordagem para lidar com os seguintes passos:

- *Reconhecimento de objetivos, ou por um mandato externo, ou pelo propósito orgânico de sobrevivência e desenvolvimento próprio;*
- *Avaliação das características da organização, inclusive sua capacidade de mudar;*

- *Avaliação do ambiente, tanto atual quanto futuro;*
- *Avaliação da adequação entre os dois;*
- *Formulação e desenvolvimento de políticas para melhorar esta adequação e;*
- *Decisões e ação para implementar a estratégia.*

“O planejamento por cenários é uma arte para profissionais. As origens estão no mundo real da gestão, portanto é mais um ofício do que uma ciência. Com o passar dos anos, surgiu uma série de princípios gerais, mas a maioria das regras de implementação derivam da prática cotidiana.”

(HEIJDEN, 2009, pág. 185)

“Ao contrário da previsão tradicional de negócios ou da pesquisa de mercado, os cenários apresentam imagens alternativas de futuro; são muito mais do que simples extrapolação das tendências presentes” (BOAVENTURA; FISCHMANN, 2007).

É possível observar uma grande dificuldade por parte dos gerentes na aplicação de cenários como técnica, pois, na maioria das organizações, o planejamento influencia a percepção de futuro, imaginando apenas uma única solução já que esse é o conceito básico de previsão (HEIJDEN, 2009).

A análise prospectiva de cenários proporciona aos gestores fundamentação para definições de ações estratégicas da empresa, buscando uma maior assertividade nos negócios sendo indispensável para orientar as decisões estratégicas. (FERREIRA DE SOUZA et al., )

O planejamento por cenários, quando muito bem institucionalizado, pode contribuir para o aumento da capacidade de uma organização em se adaptar em um mundo que muda continuamente. “Apresenta soluções e mecanismos que facilitam o aprendizado em definir estratégias para o futuro fundamentando-se na imprevisibilidade” (HEIJDEN, 2009). Segundo esse mesmo autor, a avaliação do ambiente é parte do processo para construção do cenário na gestão estratégica de um negócio.

Os cenários ajudam a gerência a estruturar a incerteza quando elas são baseadas em uma análise consistente da realidade, e quando elas mudam as hipóteses dos tomadores de decisão sobre como o mundo funciona e os compele a reorganizar seu modelo mental de realidade (WACK, 1985).

## 4.2. Análise Ambiental

A análise das ameaças e oportunidades com que uma empresa ou segmento econômico se depara deve começar com um entendimento do ambiente geral em que se opera. O ambiente geral, proposto por BARNEY (2007) consiste de tendências amplas que se relacionam e que podem ter impacto nas escolhas estratégicas dessa empresa. O ambiente geral é composto por: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais, políticas e acontecimentos internacionais específicos (BARNEY, 2007).

Na **Figura 2.1.1**, BARNEY (2007) ilustra o que é enfrentado pelas empresas e o que se precisa considerar do ponto de vista do ambiente estratégico.

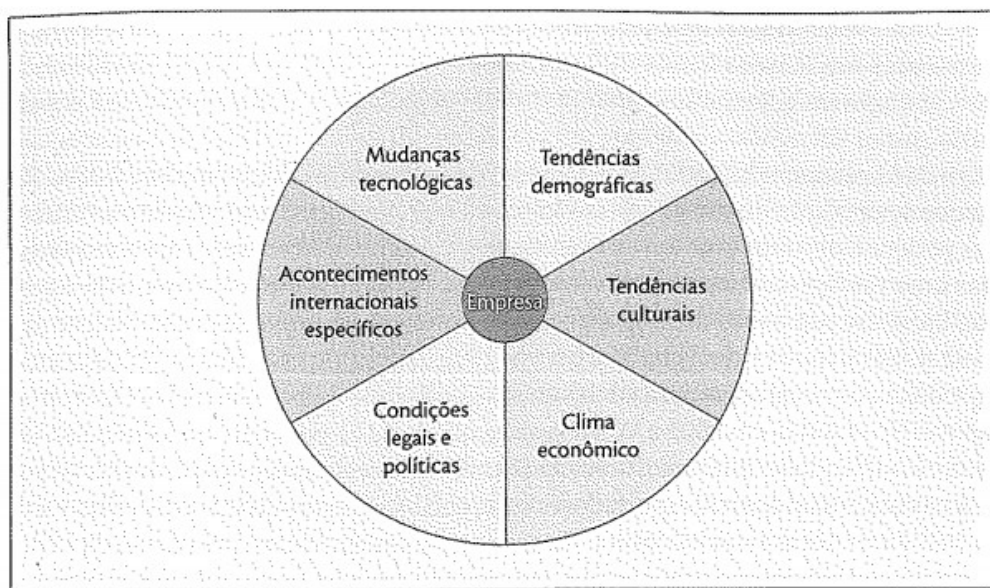


Figura 2.1 – O ambiente geral enfrentado pelas empresas (BARNEY, 2007).

A análise SWOT nos ajuda a avaliar algumas das suposições importantes da situação do negócio. Ela fornece uma base de informações para uma avaliação de cenário e conseqüentemente uma discussão sobre estratégia. Em português “FOFA”, SWOT significa forças (*Strengths*), oportunidades (*Opportunities*), fraquezas (*Weaknesses*) e ameaças (*Threats*). Essa ferramenta que veio a ser conhecida pela sigla SWOT, “representava um importante passo adiante ao fazer o pensamento, explicitamente competitivo, tratar de questões de estratégia” (MORITZ, 2004).

A metodologia SWOT surgiu em meados dos anos 60 e basicamente consiste na construção de uma matriz onde podemos agrupar as características internas e externas ao ambiente

corporativo (MONTEIRO, 2015). KOTLER (2000) também aponta esta metodologia para avaliação do ambiente corporativo.

A análise SWOT também é utilizada para análises ambientais de mercados e segmentos de mercado (ALMEIDA; SANTANA; OLIVEIRA, 2015; AMARAL et al., 2014; MEIRA, 2017).

O gerenciamento administrativo empregado por uma empresa é um ponto crucial de sua capacidade de resposta a mudanças no ambiente externo. Determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põe em prática suas decisões (ANSOFF, 1993).

As cinco forças de Porter representam outra metodologia de análise ambiental, tradicionalmente empregada. Para PORTER (1986), as cinco forças competitivas podem ser indicadas de modo a refletir o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos; são elas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Depois de observados e avaliadas todas as forças que influenciam na concorrência, uma empresa passa a ser capaz de identificar suas próprias características para que, do ponto de vista estratégico, possa definir os caminhos a se seguir.

Ainda segundo SILVA (2012) e reforçando o entendimento de Porter, para que os cenários sejam elaborados, é necessário, portanto, que a avaliação do ambiente considere um conjunto de forças que atuam sobre o sistema em estudo. É preciso ir além e adotar uma abordagem pluralista do futuro, balizada por forças restritivas e por forças propulsoras que atuam sobre as variáveis do sistema, bem como os limites naturais ou sociais dentro dos quais as variáveis podem evoluir no horizonte de tempo em análise. A Figura 2.1 ilustra esquematicamente o conceito de forças atuantes na construção de cenários.

SILVA (2012 *apud* ROUBELAT, 2000) discute a abordagem de cenários como um processo de *networking*. “A construção de cenários implica na participação de uma variedade de pessoas – especialistas estrategistas e gerentes – organizados em ambientes diferentes para criar representações alternativas do futuro, atuando ainda numa função de criação de sentido que desafia os paradigmas estratégicos da organização e repensam suas fronteiras internas e externas.” (SILVA, 2012).

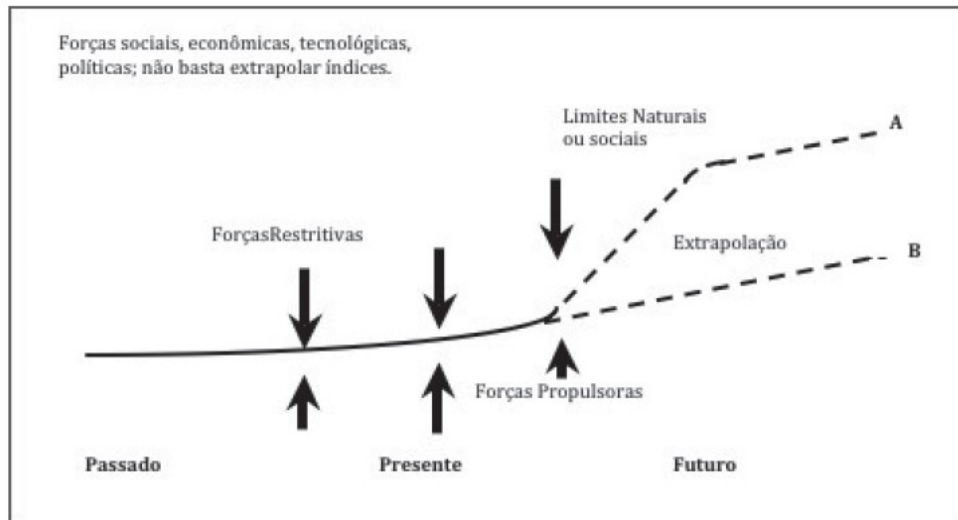


Gráfico 2.1 – Visão Esquemática do conceito de cenários (SILVA, 2012).

### 4.3. Sinais e formas de Mercado

“Um sinal de mercado é qualquer ação de um concorrente que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna. Sinais de mercado trazem consigo informações importantes que podem ajudar na análise da concorrência e na formulação da estratégia” (PORTER, 1986).

Considerando que haverá certa dificuldade no entendimento dos sinais de mercado, é possível concluir que se ter atenção em excesso a eles pode proporcionar um resultado pouco produtivo. PORTER (1986) sugere que sinais de mercado podem acrescentar muito ao estoque de conhecimento da empresa sobre os concorrentes e, portanto, melhor qualidade das hipóteses. Ignorá-los seria o mesmo de ignorar os concorrentes.

### 4.4. Incerteza e Previsibilidade

O principal problema, e a principal oportunidade, na análise do ambiente de negócios é lidar com a sua complexidade. “A falta de compreensão do ambiente complexo é a primeira fonte importante de incerteza, mas, a falta de compreensão é a parte da incerteza sobre a qual podemos fazer alguma coisa” (HEIJDEN, 2009).

Para MORITZ (2004), quando se está um ambiente turbulento de grande instabilidade e incerteza, a aprendizagem organizacional surge como forma de proporcionar às pessoas e à organização o aprendizado.



Obviamente não se sabe o que de fato acontecerá no futuro, contudo, sabemos que alguma previsão é possível de ser feita. HEIJDEN (2009) contabiliza três incertezas diferentes: Riscos, quando há precedentes históricos suficientes, na forma de eventos semelhantes que nos permite estimar vários resultados possíveis; Incertezas estruturais, quando estamos considerando a possibilidade de um evento que não é suficientemente singular para nos dar uma indicação de probabilidade e Incertezas impossíveis de conhecer, quando não podemos nem mesmo imaginar o evento.

“O aspecto mais fundamental de se introduzir a incerteza na equação estratégica é que isso faz com que o planejamento para o futuro passe de uma atividade de projeto episódico para uma proposta de aprendizagem contínua”.

(HEIJDEN 2009 *apud* EDEN, 1987)

Para WACK (1985), as previsões não estão sempre erradas; mas frequentemente elas são razoavelmente precisas, e é isso que as torna tão perigosas. Elas são geralmente obtidas com base na hipótese de que o mundo do futuro será muito parecido com o de hoje. Como geralmente o mundo não muda sempre, as previsões funcionam. Mas cedo ou tarde elas falharão quando mais se precisa delas.

“O conceito de estratégia, embora fundamentalmente dependente da incerteza, pressupõe que todos os aspectos do ambiente contextual são previsíveis até certo ponto. Ao avaliarmos as implicações do nosso novo entendimento no contexto da nossa Ideia de Negócios começou a ver as nossas oportunidades de uma nova maneira” (HEIJDEN, 2009).

“Hoje a organização enfrenta grandes mudanças no seu ambiente externo que afetarão o seu futuro. Muitas dessas mudanças têm um futuro incógnito e, em vários aspectos, as empresas têm pouca ou nenhuma influência sobre elas.”

(MORIZT, 2004, pág. 19)

## 5. METODOLOGIA

A pesquisa realizada é exploratória, de natureza qualitativa, por meio de estudos censitários da aviação comercial brasileira. A técnica empregada é a de pesquisa bibliográfica que aborda os temas de avaliação de ambientes, planejamento por cenários e estratégia em administração.

“A pesquisa bibliográfica é amplamente utilizada como técnica de investigação em pesquisas exploratórias, sendo desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (SILVA, 2012 *apud* GIL, 2009). “O método tem como principal intuito conceber maior fidedignidade e credibilidade, de maneira a ser possível caracterizar uma pesquisa científica” (DELLA, 2008).

Este trabalho tem como objetivo avaliar o ambiente de negócio da aviação comercial no Brasil com um caráter exploratório e uma abordagem qualitativa. Não se pretende numerar, medir ou avaliar estatisticamente o resultado.

O ambiente será analisado utilizando a metodologia SWOT e o Ambiente Geral, proposto por Barney (2017). Observar-se-ão, como forma de estudo censitária, os indicadores macro econômico pertinente à aviação, como o câmbio e a inflação monetária no país e ainda, serão utilizados dados referentes ao mercado desse negócio obtidos através do relatório anual elaborado pela ANAC, o qual aponta os números mais recentes pertinentes ao volume das operações, quantidade de aeronaves registradas, as características particulares de cada tipo de operação, entre outros. Será necessário avaliar também as tendências demográficas e culturais ao qual a empresa está inserida.

A análise SWOT se enquadra como uma metodologia adequada para ilustrar em resumo as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do mercado de aviação comercial e também será construído neste trabalho.

O Ambiente Geral proposto por BARNEY (2007) fornece um diagrama que pode ser utilizado como ferramenta para análise ambiental do mercado de aviação comercial focado no transporte de passageiros.

## 6. CONJUNTURA DE MERCADO

### 6.1. Empresas Participantes e Concorrência na Aviação Comercial

Atualmente o mercado doméstico de aviação é fortemente representado pelas companhias LATAM, GOL, AZUL e AVIANCA (FIGURA 3.1).

Após um relevante descolamento entre as participações de mercado das líderes Gol e Latam em janeiro de 2017, a diferença entre elas foi diminuindo tanto em fevereiro quanto em março, quando a Gol apresentou 35,0% de participação nos voos domésticos e a LATAM 33,0%. (ANAC, 2017).

A AZUL teve um mês de crescimento em sua participação alcançando 18,7%, enquanto a AVIANCA registrou 12,7%.

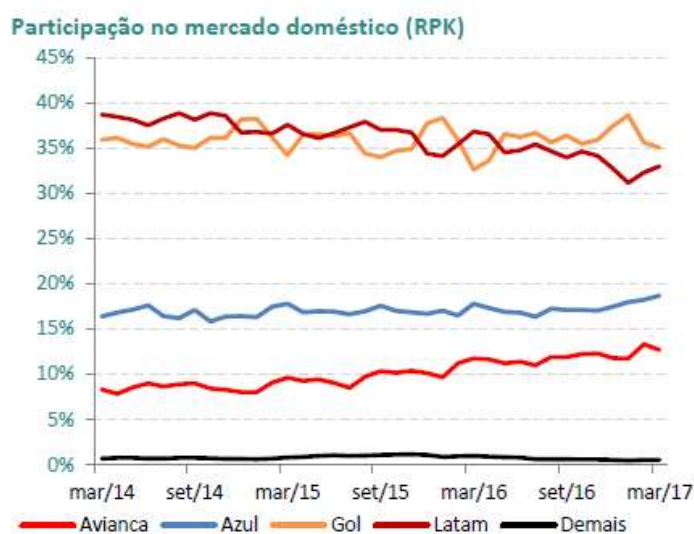


Gráfico 6.1 – Participação das companhias aéreas brasileiras no mercado doméstico (ANAC, 2017).

### 6.2. Consumidores

Considerando o período compreendido entre março de 2016 e março de 2017, observou-se um aumento na demanda pelo transporte aéreo de 5,4%. Foram transportados 7,4 milhões de passageiros pagos em voos domésticos, o que representou aumento de 3,6%. (ANAC, 2017).

A taxa de aproveitamento dos assentos teve um aumento quase que constante entre 2009 e 2014. A partir de 2015 já se observa uma constante (FIGURA 3.2.1). Porém, entre março de 2016 e março de 2017, fortes oscilações foram observadas (FIGURA 3.2.2).

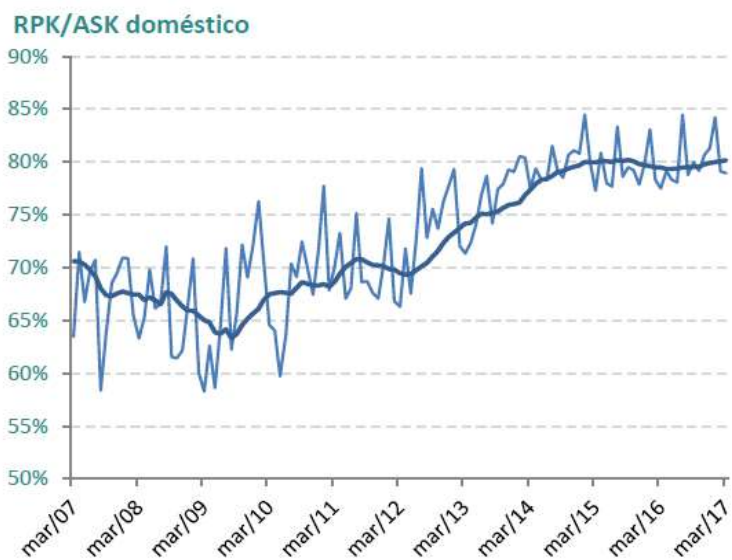


Gráfico 6.2 – Taxa de aproveitamento de assentos (ANAC, 2017).

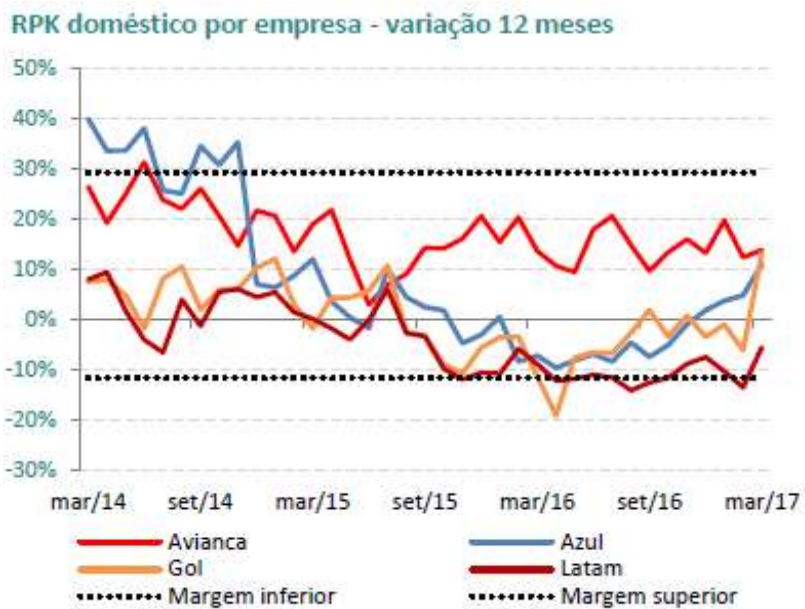


Gráfico 6.3 – Taxa de aproveitamento de assentos por Companhia (ANAC, 2017).

### 6.3. Variação da frota de aeronaves no Brasil

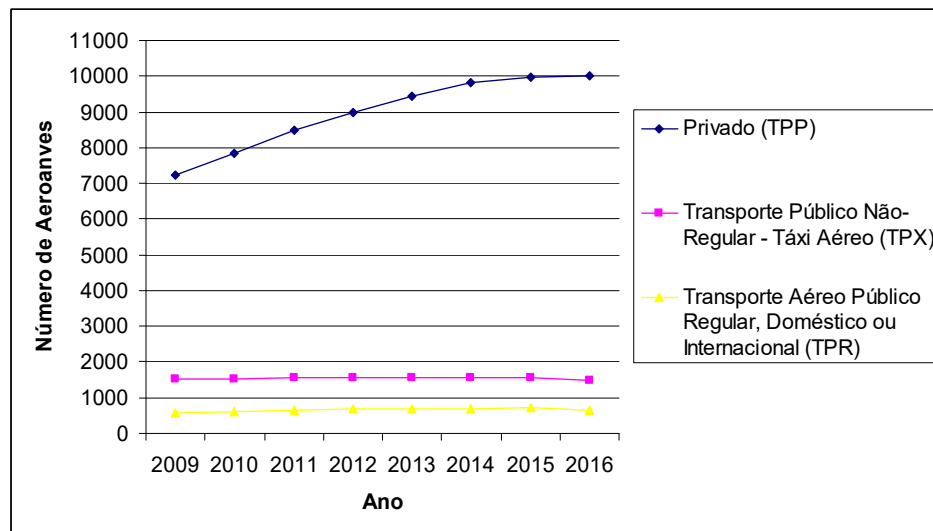


Gráfico 6.4 – Número de aeronaves registradas por categoria (ANAC, 2017).

Apesar de observarmos uma oscilação da taxa de ocupação mencionada, o número de aeronaves registradas para a aviação regular (TPR) permanece quase que constante durante os anos de 2014 a 2016. Isto acontece pelo fato de se ter uma grande dificuldade de adaptação da frota em casos de crise. Ou seja, uma compra e venda de uma aeronave, por se tratar de valores altos, não acontece em pouco tempo. Ocorre então, a manutenção do tamanho da frota por períodos longos. Com aumento e/ou diminuição paulatinos.

## 7. CLIMA ECONÔMICO

### 7.1. Câmbio

Fonte importante de informação para o mercado de aviação, o câmbio da moeda nacional com o dólar ilustra e, quase que se assemelha, à melhora ou piora das operações aéreas quando esta também se modifica. A Figura 4.1 nos mostra uma grande variação cambial no período compreendido ente agosto de 2016 e junho de 2017. Essa inconstância, também observado em outros índices econômicos, dificulta a avaliação do ambiente, mas representa a relação entre a atividade aérea e o dólar.

Observa-se, avaliando os dados já apresentados, uma relação forte da taxa de aproveitamento dos assentos com a queda do dólar ocorrida entre Janeiro de 2017 e abril deste mesmo ano. Ou seja, imediatamente após a redução do valor do dólar em relação ao real, se observa uma diminuição do preço das passagens ofertadas e logo um aumento da taxa de ocupação das aeronaves.

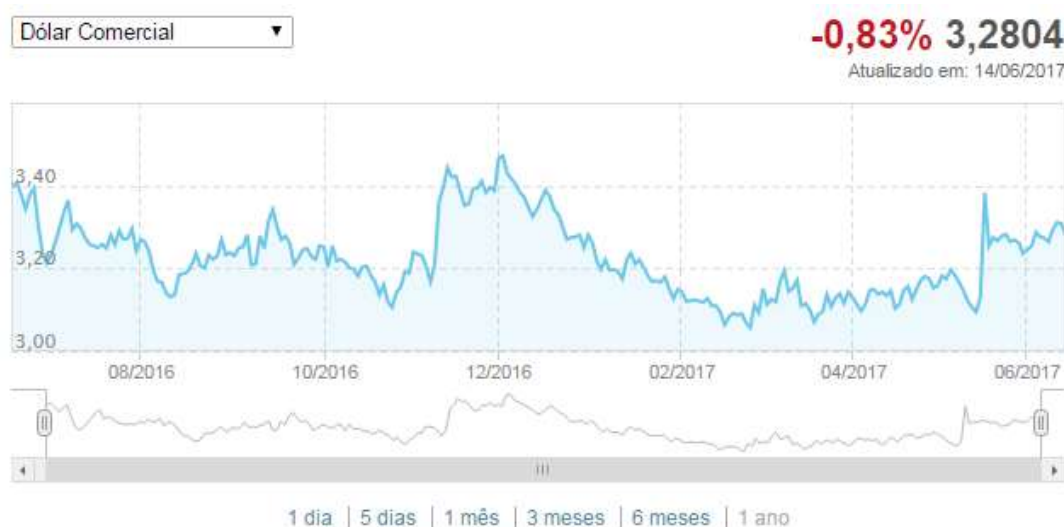


Gráfico 7.1 – Relação dólar x real. (Valor econômico, 2017)

### 7.2. Atividade econômica e Inflação

A atividade econômica do país, avaliando o período de um ano, mostra uma pequena oscilação e uma conseqüente queda na produção industrial do país. Apesar de se observar um pico de elevação da produção, próximo ao mês de fevereiro, uma forte crise política e uma indefinição governamental levaram a uma insegurança nos investimentos e consumo e logo a produção cai novamente.

A inflação se mantém um pouco estável e semelhante ao ano anterior, mas as consequências ainda estariam por ser observadas nos meses seguintes devido à crise política do primeiro semestre, com pouca previsão de término para o segundo semestre, o que agravaria ainda mais a estabilidade do ambiente.

## Inflação



Variação no período - em %

	jun/17	mai/17	Acumulado em		
			2017 *	2016	12 meses *
IPCA (IBGE)	-	0,31	1,42	6,29	3,60
INPC (IBGE)	-	0,36	1,43	6,58	3,35
IPCA-15 (IBGE)	-	0,24	1,46	6,58	3,77
IPCA-E (IBGE)	-	-	1,00	6,58	4,73

Tabela 7.1 – Inflação. (Valor econômico, 2017)

## Atividade econômica



Indicadores agregados

	mai/17	abr/17	mar/17	fev/17	jan/17	dez/16
Índice de atividade econômica - IBC-Br (%) (1) *	-	-	-0,44	1,37	0,37	-0,04
<b>Indústria (1)</b>						
Produção - Total (IBGE - %)	-	0,6	-1,3	0,0	-0,1	2,0
Produção - Indústria de transformação (IBGE - %)	-	0,6	-1,2	0,4	-0,6	2,2
Produção - Bens de capital (IBGE - %)	-	1,5	-2,2	5,9	-4,0	-4,3

Tabela 7.2 – Atividade Econômica. (Valor econômico, 2017)

A Atividade econômica apresenta uma redução de seus indicadores durante o período compreendido entre janeiro e abril de 2017. Isso reduz a confiabilidade de investimentos no setor industrial e afins e, logo observamos uma redução da capacidade de recuperação da economia, influenciando diretamente outros setores, incluindo a aviação civil.

### 7.3. Emprego e renda

O emprego e a renda logo são afetados com um ambiente político/econômico instável, portanto, se observa uma drástica redução do emprego e renda causando uma queda no consumo de uma maneira geral. A pequena elevação no número de empregos formais na indústria se deve ao curto período de estabilidade entre meados de 2016 e início de 2017, mas também afetado por nova crise política. O taxa de aumento de desemprego diminui, mas ainda sim é positiva, ou seja, o número de desempregados continua aumentando mesmo com o breve período de estabilidade.

## Atividade econômica



## Indicadores agregados

	mai/17	abr/17	mar/17	fev/17	jan/17	dez/16
<b>Mercado de trabalho</b>						
Taxa de desocupação (Pnad/IBGE - em %)	-	13,6	13,7	13,2	12,6	12,0
Nível de emprego na indústria (FIESP - %)	-	0,39	0,43	-0,14	0,28	-1,67

Tabela 7.3 – Emprego e Renda. (Valor econômico, 2017)



## 8. CONDIÇÕES LEGAIS NO AMBIENTE DA AVIAÇÃO

Além de atuar sob as leis de consumo vigentes no Brasil, a Aviação Comercial é regida pelo Código Brasileiro de Aeronáutica, datado de 1986, e pela regulamentação aeronáutica estabelecida pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Esta agência regula e fiscaliza as atividades do setor incentivando a competitividade, mas com segurança nas operações.

A influência desta legislação nas atividades da aviação, apesar da forte fiscalização da ANAC, afeta pouco a avaliação de ambiente, e conseqüentemente a construção de um cenário, por possuir baixa taxa de atualização. Ou seja, a legislação atual é estável e não sofre alterações significativas do ponto de vista técnico e operacional há muitos anos.

Vale ressaltar também que, devido aos acordos bilaterais internacionais entre os órgãos homologadores de vários países, é possível observar grande semelhança na legislação destes países com a do Brasil, facilitando uma integração nas operações das aeronaves em todos os países participantes.

Por último, lembramos que a legislação trabalhista também deve ser levada em consideração no ambiente da aviação comercial. Esta legislação afeta o custo operacional de maneira significativa por ser um negócio que possui necessidade de mão de obra muito especializada e custosa.

## 9. SWOT DO MERCADO DA AVIAÇÃO COMERCIAL

A análise SWOT a seguir propõe uma à avaliação do mercado da aviação comercial no Brasil, indicando as forças e fraquezas internas, e as oportunidades e ameaças externas a este mercado.

		Tipo de Fator	
		<i>Positivo</i>	<i>Negativo</i>
Fator		<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Interno</b>		Ambiente tecnológico e moderno	Alto custo de novos investimentos
		Atração de investimentos internacionais por possuir grande mercado consumidor.	Alto custo operacional
		Crescimento da Aviação Regional.	Legislação aeronáutica com forte fiscalização.
		<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Externo</b>		Forte participação nos acordos internacionais de Legislação Aeronáutica.	Instabilidade política (Inflação/Incerteza)
		Privatização Aeroportuária.	Instabilidade econômica (Dólar/Renda)
			INFRAERO como administradora de aeroportos.

Tabela 8.1 – Análise SWOT do Mercado da Aviação Executiva (Próprio autor)

Por se tratar de um mercado extremamente inserido no ambiente tecnológico, a aviação se apresenta como pioneira tecnológica na aplicação de vários recursos modernos como, por exemplo, a venda de bilhetes on-line. A atração de investimentos internacionais é devido ao Brasil possuir um grande mercado consumidor para voos regionais e de longa distância.

O Alto custo de novos investimentos está atrelado à modernização tecnológica que possui elevados valores e sempre atrelados à relação de cambio monetário. Como exemplo, temos a compra de novas aeronaves, que se mantém quase constante ao longo dos anos. Novos equipamentos conseqüentemente elevam o custo operacional pela necessidade de treinamento de recursos humanos em suas operações.

Por ser um país continental, o Brasil demanda uma operação aérea mais completa do que países com menores extensões. A capacidade operacional brasileira exige voos de longas distâncias e curtas distâncias. Portanto, a aviação regional passa a ser uma oportunidade visto que atualmente temos uma pequena malha aérea para pequenas distâncias. A privatização aeroportuária também se torna uma oportunidade de negócio. As companhias podem operar em aeroportos mais modernos e com melhor prestação de serviços.

A instabilidade política e econômica nacional e internacional é considerada ameaça por influenciar fatores importantes do ambiente da aviação. Como retratado anteriormente, flutuações excessivas de câmbio e de emprego e renda podem afetar as receitas e os custos operacionais das companhias aéreas. Outra ameaça também influenciada por instabilidade política, é o fato de no Brasil a maioria dos aeroportos de grandes movimentos serem operados pela empresa pública INFRAERO, que possui baixo nível de investimento em modernização e melhoria na prestação de serviços e conseqüentemente afeta a qualidade das operações aéreas.

## 10. AMBIENTE GERAL DA AVIAÇÃO COMERCIAL

O diagrama proposto por BARNEY (2007) será utilizado a seguir para ilustrar o ambiente geral vivido pelas companhias aéreas de transporte de passageiros no Brasil.



Figura 10.1 – Diagrama proposto por Barney aplicado ao Mercado da Aviação Comercial para o transporte de passageiros (Próprio autor).

É possível observar a grande influencia das mudanças tecnológicas no ambiente de negócio da Aviação Comercial. A utilização de tecnologia de informação como a compra de passagens pela internet ou a utilização de aplicativos para a confirmação de embarque mudaram a rotina das companhias e dos passageiros consumidores.

As tendências demográficas e as tendências culturais também atuam fortemente nas condições deste mercado. Por operar um país continental, as companhias aéreas brasileiras precisam atender as necessidades de distâncias do consumidor e ainda se adequar as diferenças culturais existentes entre as regiões. Ao mesmo tempo em que temos a região sudeste com grande utilização de aeronaves para fins comerciais ou de negócios, observamos a região nordeste com um perfil de operação voltado ao turismo.

Em relação aos acontecimentos Nacionais e Internacionais, podemos citar os eventos recentes ocorridos no Brasil como a Copa do Mundo e as Olimpíadas. As companhias precisavam estar aptas a atender um grande volume de passageiros durante estes eventos, mas, ciente de que este aumento de operação seria por tempo determinado.

## 11. CONCLUSÃO

A Aviação Comercial no Brasil, entre os anos de 2014 e 2016, passou por um período de turbulência significativo e trouxe a tona uma série de reflexões internas nas companhias. É necessário rever todas as condições para restabelecer os negócios e, portanto, perdurar no tempo com lucratividade.

Este trabalho teve como principal objetivo efetuar uma avaliação do ambiente de negócio da Aviação Comercial no Brasil atual e pode ilustrar todas as forças envolvidas no ambiente geral das empresas de transportes aéreo de pessoas.

Foram apresentados e analisados dados do mercado e da economia correlacionando-os de maneira a identificar a dependência deste nicho de mercado com os fatores políticos e econômicos do país. A variação das operações das aeronaves pode ser observada ao relacionar diretamente a oscilação dos indicadores apresentados.

Apesar de o negócio da aviação comercial no Brasil operar sob uma legislação aeronáutica forte e muito fiscalizada, observa-se que toda influência gerada por essa legislação no ambiente tem baixa oscilação com o tempo. O seja, feita uma avaliação do ambiente legal atual, a expectativa é de baixa mudança em curto e médio prazo.

A análise SWOT do Mercado da Aviação Comercial apresentou de forma clara as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças no contexto desta área de negócio. Se apresentando, portanto, como uma ferramenta simples, mas com grande poder de contribuição na avaliação do ambiente de um negócio.

A construção do diagrama proposto por Barney (2007) facilitou a compreensão do ambiente ao qual o mercado da aviação comercial está inserido.

Ao fazermos um paralelo da análise de SWOT e do diagrama proposto por Barney construídos neste trabalho, observamos que as metodologias se complementam do ponto de vista de estratégia empresarial. O Diagrama de Barney nos mostrou a situação atual enfrentada pela empresa e a análise de SWOT apresentou os principais pontos para a elaboração de um plano de ação estratégico para as empresas inseridas no ambiente da aviação comercial.

A condição das companhias aéreas brasileiras, apesar de atuar em um país que vive grande instabilidade política, possui credibilidade internacional. O Brasil possui um grande mercado consumidor e opera com uma legislação aeronáutica semelhante ao de países como os da Europa e dos Estados Unidos, o que o habilita como uma forte área de negócio.

Como sugestão futura para outros trabalhos, indica-se realizar uma criação de cenários para a aviação comercial e conseqüentemente elaborar um planejamento de negócio por cenários. Sugere-se realizar uma pesquisa de campo visando entender na prática a aplicação das avaliações de cenários em uma organização real da aviação civil tendo como base a avaliação do ambiente de operação do negócio.

Por fim, uma avaliação de ambiente de negócio para a Aviação executiva também pode ser uma proposta de trabalho futuro e, conseqüentemente, uma proposta de metodologia para planejamento de cenários pode ser elaborada.

## 12. BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, A. N. De; SANTANA, E. R. De; OLIVEIRA, A. De. Segmentação do mercado consumidor do Distrito Federal conforme o seu comportamento ambiental Consumer market segmentation in the Federal District according their environmental performance. Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental Santa Maria, v. 19, n. 2, p. 451–460, 2015.

AMARAL, I.; GOUVEIA, M.; ARAGONEZ, T.; BANDEIRA, S.; DAMAS, D. Unidade De Investigação Em Marketing E Consumo Projeto : Plano De Marketing Da Turismo Centro De Portugal Ipam The Marketing School. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/CD - SWOT FINAL\\_0.pdf](http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/CD - SWOT FINAL_0.pdf)>.

ANAC. ANAC apresenta o Anuário do Transporte Aéreo 2016 — ANAC Anuário do Transporte Aéreo. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/noticias/2017/anac-apresenta-o-anuario-do-transporte-aereo-2016>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

ANAC, A. de C. S. 117,8 milhões de passageiros foram transportados no setor aéreo — ANAC. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/noticias/2016/117-8-milhoes-de-passageiros-foram-transportados-no-setor-aereo>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

ANSOFF, H. Igor. Administração estratégica. Atlas, 1990,

ANSOFF, H Igor. Implantando a Administração Estratégica. Atlas, 1993.

ASSIS, Bruna F.S. P; PEREIRA, Deivison S.; MACHADO, Luciana G.; GOMES, Carlos F. S. - Cenários Prospectivos na Aviação Comercial Brasileira. Revista GEINTEC– ISSN: 2237-0722. Aracaju/SE. Vol.7/n.1, p.3686-3700, jan./fev./mar - 2017

BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. – Administração estratégica e vantagem competitiva. Pearson Prentice Hall – São Paulo, 2007.

BASTOS, Ricardo. Modelagem de processo de tomada de decisão para alocação de recursos. Revista de Administração, São Paulo v33, n3, p-73-82, 1997.



BETHLEM, Agrícola. Modelos de processo decisório. Revista de Administração, V22 n3, p27-39, 1987.

DA SILVA, A. T. B.; SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. Revista de Ciências da Administração, v.14,n.32,p.21–34,2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/17220>>.

DALLA, Walter Duarte. O Pensar do Estrategista: Fatores privilegiados na tomada de decisão estratégica em pequenas e médias empresas. Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.2008

SCHOEMAKER, P. J. . . Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review, v. 36, n. 2, p. 25–40, 1995.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing – Prentice Hall – São Paulo 2000.

MEIRA, J. N. Indústria: Couro e Calçados Estudo de Mercado: Indústria de Couro e Calçados. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/Sebrae/UFs/BA/Anexos/Couro e calçados na Bahia.pdf](http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/Sebrae/UFs/BA/Anexos/Couro_e_calçados_na_Bahia.pdf)>.

MENEZES, P. R. L. de. A Aviação Executiva: Estudo das Utilizações Estratégicas de um Serviço. p. 143, 2004.

MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. Estratégia e Planejamento Organizacional. Ago. 2015, nov. 2015, 20p – Notas de aula.

MORITZ, G. de O. Planejando por Cenários Prospectivos : a construção de um referencial metodológico baseado em casos. 2004.

HEIJDEN, Kees Van Der. Planejamento por cenários – A arte da conversação estratégica. Bookman, 2009.

SILVA, Antonio T. B. Da. A Elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico – Revista de Ciências da Administração, v.14 n.32, p 21-34, abr 2012.

SIMON, H. A. Rational decision-making in business organizations. American Economic Review, USA, v.69, p. 493-513, 1979.

PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industry and competitors. New York, Free Press, 1980.

VALOR ECONÔMICO – Dados estatísticos do cenário econômico. [www.valor.com.br](http://www.valor.com.br), acesso em junho de 2017.