

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

APLICAÇÃO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS
COMO MECANISMO PARA CRIAÇÃO E
SUSTENTAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA:
ESTUDO DE CASO TRIP LINHAS AÉREAS

JOSIANE FERNANDES FERREIRA

Belo Horizonte
2010

JOSIANE FERNANDES FERREIRA

APLICAÇÃO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS
COMO MECANISMO PARA CRIAÇÃO E
SUSTENTAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA:
ESTUDO DE CASO TRIP LINHAS AÉREAS

Trabalho apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Marketing.

Orientador: José Edson Lara

**Belo Horizonte
2010**

FERREIRA, JOSIANE FERNANDES.

Aplicação do Modelo das Cinco Forças como mecanismo para criação e sustentação de Vantagem Competitiva implantada em uma empresa do setor Aéreo / Josiane Fernandes Ferreira. – Minas Gerais: UFMG / Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Marketing, 2010, n° f.



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

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Josiane Fernandes Ferreira**, REGISTRO N° 2009748888. No dia 02/03/2011, às 16:00 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 e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "APLICAÇÃO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS COMO MECANISMO PARA CRIAÇÃO E SUSTENTAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO TRIP LINHAS AÉREAS", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. José Edson Lara, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) 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 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) 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, 02/03/2011.

Prof. José Edson Lara
(Orientador)

Prof. Francisco Vidal Barbosa

“... tanto as estradas de ferro como os automóveis, chegaram a um ponto em que a sua utilidade termina. Montanhas, florestas, rios e mares, entravam o seu progresso. Mas o ar fornece um caminho livre e rápido para o aeroplano; para ele não há empecilhos. A atmosfera é o nosso oceano e temos portos em toda a parte!” (Alberto Santos Dumont).

Dedico este trabalho aos tantos professores que venho me deparando ao longo da vida:

À Deus, que está sempre ao meu lado, me protegendo, guiando e iluminando;

Meus pais, pela paciência e amor incondicional;

Aos meus irmãos, que vibram com minhas conquistas, em especial minha tão querida irmã: Eliana;

Ao Dri, pelo companheirismo e paciência. Suportando minha ausência durante fins de semana a fim confeccionando esta monografia;

À minha escola, onde aprendo, erro e amadureço a cada dia: TRIP Linhas Aéreas. Agradeço pela confiança, por fazer parte do time TRIP e de trabalhar com pessoas que admiro profundamente;

Ao mais querido e amável chefe: Oswaldo. Obrigada pela sabedoria com que conduz a nossa equipe RM tão nova e ao mesmo tempo tão envolvida. E falando por mim, agradeço pela paciência, pelos conselhos, por me ensinar tanta coisa! Obrigada por confiar e acreditar no meu potencial;

Por fim ao meu estimado orientador, dono de uma inteligência ímpar: José Edson. Professor, obrigada pela força, pela paciência que com conduziu minhas orientações.

E para todos os demais “professores” que por falta de espaço deixei de agradecer vai aí o meu MUITO OBRIGADA!

Agradeço à Deus, por me permitir mais esta vitória;

Ao meu orientador pelo aprendizado e dedicação;

À equipe Revenue Management da TRIP Linhas Aéreas, em especial a Débora Silveira, pelo apoio e contribuição neste trabalho;

Aos funcionários da Trip entrevistados, pela compreensão e colaboração;

Agradeço igualmente a minha irmã Eliana, que por vezes se sacrificou pela minha educação.

RESUMO

Após uma série de fatores que vem possibilitando a popularização do modal aéreo no Brasil, o nível de concorrência pode ser percebido em similar crescimento. Diante disso, as estratégias de competição passaram a ser vistas pelas companhias aéreas como meio de sobreviver e de alavancar a participação no mercado (*market share*).

Durante muito tempo a competição no setor foi depreciada pela presença de poucos e fortes concorrentes, pela regulamentação tarifária e instabilidade econômica. Todavia, nos últimos anos, vem sendo percebido um fortalecimento da economia brasileira que tem permitido avanços de ordem econômica e social, de modo com que o a nova classe média venha adquirindo enorme potencial de consumo.

Desta forma as companhias aéreas também vêm adotando ações estratégicas para atrair e captar estes novos clientes. A estratégia por sua vez, repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu público alvo mais efetivo ou eficientemente do que os concorrentes.

O Modelo das Cinco Forças, por isso, aparece no ambiente das companhias aéreas com o objetivo de fazer com que as organizações, estudem, avaliem e conheçam o poder que seus concorrentes exercem sobre a competição, sobre o risco do fortalecimento de seus fornecedores, do poder de escolha e decisão de seus clientes, da criação de serviços substitutos e de novos entrantes no mercado, de forma a conseguir assim agir e reagir à estas forças, no sentido de influenciá-las a seu favor. Portanto, mapear o ambiente interno e as pressões externas, executar ações estratégicas adequadas para cada situação se tornam fatores chaves para se conseguir criar e sustentar uma vantagem competitiva.

Palavras-chaves: TRIP Linhas Aéreas, Modelo das Cinco Forças, Estratégias, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

After a series of factors that has fostered the popularization of air mode in Brazil, the level of competition can be seen in similar growth. Given this, the strategies of competition came to be viewed by airlines as a mean to survive and to leverage the market share.

For a long time, the competition in the sector was deprecated by the presence of a few but strong competitors, the price regulation and economic instability. However, in recent years, has been perceived a strengthening of the Brazilian economy that allowed economic and social advances, so that the new middle class has been acquiring huge consumption potential.

Thus airlines also been taking strategic actions to attract and capture these new customers. The strategy in turn, rests on the premise that the company is able to meet their target audience more effectively or efficiently than competitors.

The Five Forces Model, however, appears in the environment of the airlines with the goal of making it possible for organizations to study, evaluate and learn about the power that its competitors have over the market, on the risk of strengthening their suppliers, the power of choice and decision of its customers, the creation of substitute services and new market entrants in order to act and react to these forces in order to influence them in its favor. Therefore, mapping the internal environment and external pressures and executing appropriate strategic actions for each situation become the key factor to successfully create and sustain a competitive advantage.

Keywords: TRIP Air Lines, Five Forces Model, Strategy, Competitive Advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo das Cinco Forças	29
Figura 2 - Composição das aeronaves da empresa TRIP	38
Figura 3 - Cidades Operadas.....	41
Figura 4 - Situação dos Aeroportos Brasileiros.....	63
Figura 5 - Principais desafios e recomendações para o setor.....	66
Figura 6 - Análise de acessibilidade no Brasil.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da demanda de passageiros nas Empresas Aéreas Nacionais...	15
Gráfico 2 - Evolução da Oferta de Assentos no Mercado Aéreo brasileiro.....	16
Gráfico 3Evolução do transporte de passageiros pela Aviação Civil Brasileira.....	19
Gráfico 4 - Preço médio do QAV ao consumidor por cidade, R\$ /litro,2007.....	62
Gráfico 5 - Crescimento da demanda por transporte aéreo.....	64
Gráfico 6 - Participação média dos seguros no custo por aeronave, %.....	68
Gráfico 7 - Pretensão pela viagem aérea por classe social.....	76
Gráfico 8 - Valor médio da passagem aérea no Brasil.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil

ANP - Agência Nacional do Petróleo

ATR – Avião de Transporte Regional (Avión de Transport Régional)

BCA - Boeing Commercial Airplanes

CNI - Confederação Nacional da Indústria

FEP - Fundo de Estruturação de Projetos

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

INFRAERO - Empresa brasileira de infra-estrutura aeroportuária

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

RPK – Revenue Passenger Kilometer (passageiros pagantes por quilômetros transportados)

TRIP – Transporte Regional do Interior Paulista

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1 O Cenário Atual da Aviação Civil Brasileira	14
2 OBJETIVO GERAL	17
2.1 Objetivos Específicos	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1 Análise Panorâmica do Setor Aéreo no Brasil	18
3.2 Fundamentos de Estratégia	21
3.2.1 Estratégia Competitiva	22
3.2.2 Estratégias Competitivas Genéricas	23
3.2.3 Vantagem Competitiva	24
3.2.4 Inteligência Competitiva	26
3.3 O Modelo das Cinco Forças do Ambiente	28
3.3.1 Rivalidade entre os Concorrentes	29
3.3.2 Ameaça de Novos Entrantes	31
3.3.3 Ameaça de um Produto Substituto	32
3.3.4 Poder dos Compradores (Clientes)	33
3.3.5 Poder dos Fornecedores	34
4 METODOLOGIA	36
5 ESTUDO DE CASO TRIP LINHAS AÉREAS	37
5.1 Histórico da Empresa	37
5.1.1 Estratégia de Posicionamento	38
5.1.2 Aeronaves ATR	39
5.1.3 Aeronaves Embraer	39
5.1.4 Cidades Atendidas	40
5.2 Análise do Questionário Aplicado na Organização	42
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	53
6.1 Análise das Cinco Forças Aplicadas ao Setor Aéreo	53

6.1.1 Estratégias dos Concorrentes	53
6.1.2 Poder dos Fornecedores	60
6.1.3 Estratégias dos Novos Entrantes	69
6.1.4 Serviços Substitutos	74
6.1.5 Poder de Escolha dos Clientes	75
6.1.5.1 Perfil dos usuários do Transporte Aéreo no Brasil	77
6.2 Proposições Estratégicas à empresa TRIP face ao Modelo das Cinco Forças	79
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
7.1 Conclusões	81
7.2 Recomendações	83
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
APÊNDICE	9

INTRODUÇÃO

A população brasileira vem experimentando novos hábitos de consumo e nunca antes exercido tanto poder de escolha e influência. Com a ampliação da renda e do crédito, dos incentivos governamentais e da estabilidade da inflação, a economia brasileira vem sendo impulsionada, contribuindo para popularizar o transporte aéreo no Brasil. A demanda no mercado aéreo apresentou crescimento de 34,13% em agosto de 2010.

Diante deste cenário e do aumento da competição, a sobrevivência e expansão das companhias aéreas dependem da capacidade destas de mapearem as pressões ambientais e de executarem ações estratégicas mais apropriadas para cada momento. Todavia, como o ambiente está em permanente mutação, à estratégia torna-se algo extremamente dinâmico, constituindo um processo de constantes mudanças, adequações e reformulações.

Com isso, na medida em que as companhias conseguem por meio das estratégias adquirir diferencial e até mesmo influenciar a competitividade, sua participação no mercado altera-se para uma escala mais abrangente. Os riscos e as oportunidades tendem a ampliar e com isso a necessidade de estas serem cautelosas com os fatores que podem maximizar ou minimizar seus lucros e suas chances de sucesso. Com base nisso, é procurado demonstrar neste trabalho como as estratégias possibilitam a criação e sustentação de vantagem competitiva e a necessidade de as organizações conhecerem e aplicarem o modelo das Cinco Forças. Diante do exposto, será reunida uma literatura teórica e análise da aplicação de estratégias no mercado aéreo brasileiro, estimulando o questionamento a respeito da estratégia organizacional, sob a perspectiva da competitividade.

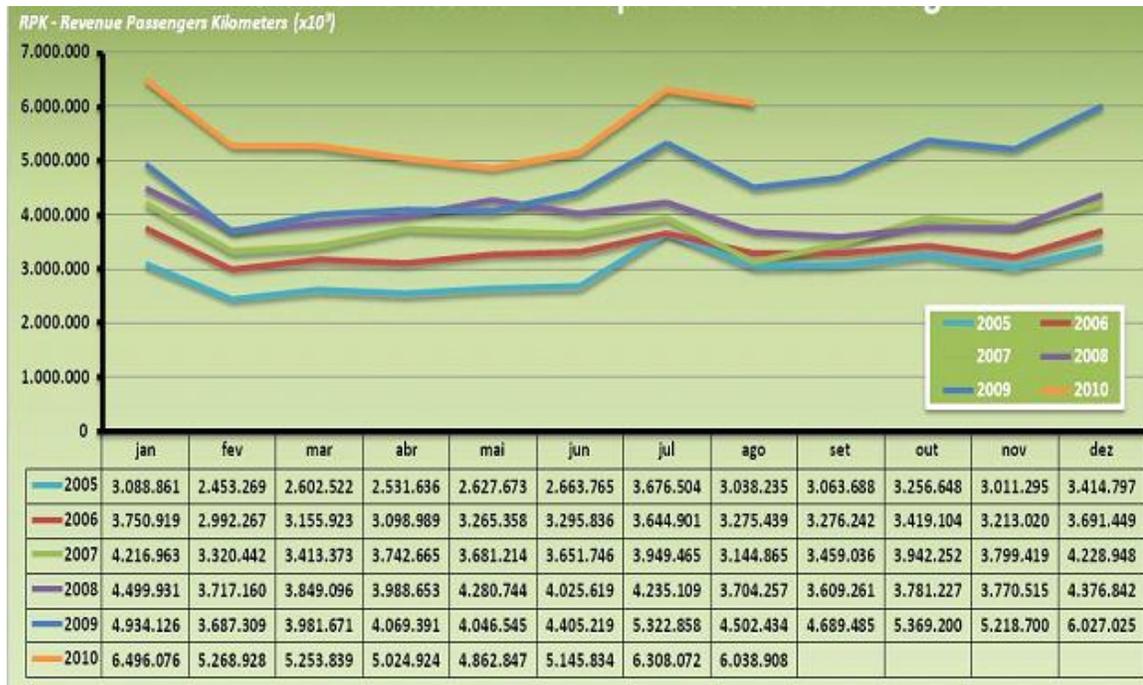
1.1 O CENÁRIO ATUAL DA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA

O transporte aéreo no país vem sofrendo transformações importantes nos últimos anos. Em constante crescimento, o mercado se mantém aquecido, influenciado pela estabilidade econômica do país e pela desvalorização do dólar. As companhias aéreas nacionais mais representativas encontram-se financeiramente saudáveis e possuem relevantes planos de expansão.

Nos últimos anos, o gradual processo de liberalização tarifária tornou o setor mais dinâmico e competitivo. O aumento da competitividade por sua vez, trouxe benefícios aos passageiros, que viram o preço médio por quilômetro voado baixar 48% entre 2003 e 2008. Em razão disso e de diversos outros fatores, a demanda por voos domésticos vem aumentando dia a dia, a ponto de motivar as empresas aéreas brasileiras a rever para cima seus planos de expansão.

O gráfico abaixo apresenta a Evolução dos passageiros transportados pelas Companhias Aéreas Brasileiras.

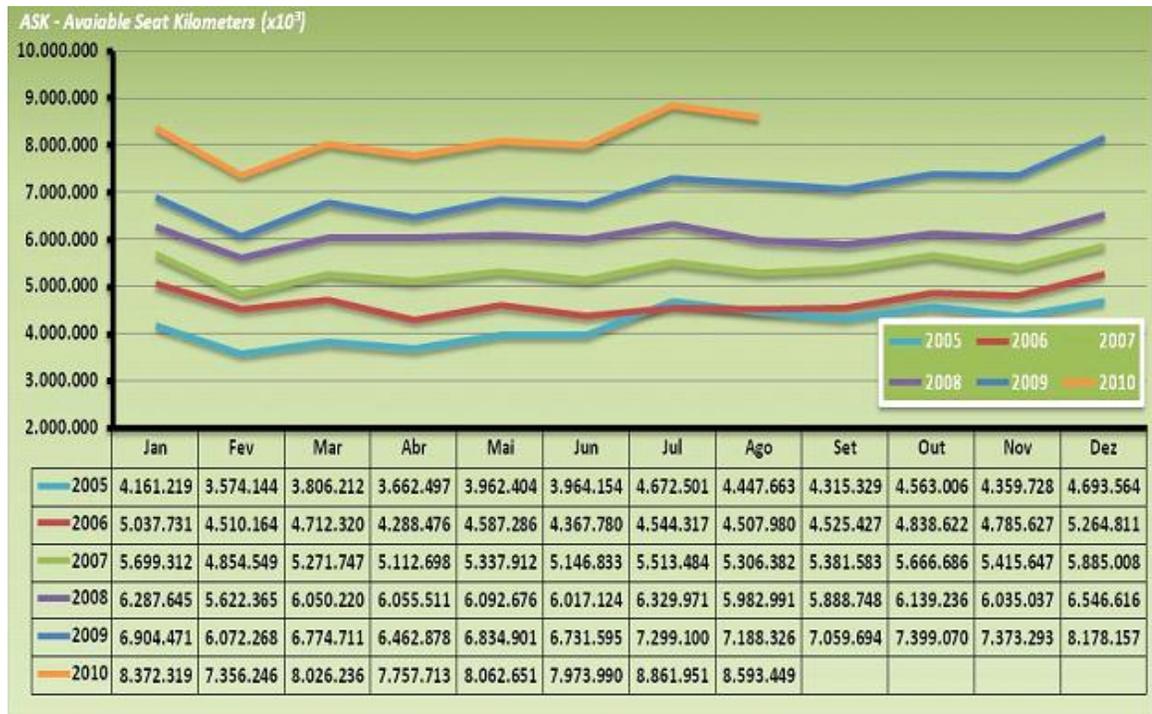
Graf 1 Evolução da demanda de passageiros nas Empresas Aéreas Nacionais.



Fonte: Snea, 2010

Segundo dados da Empresa brasileira de infra-estrutura aeroportuária (INFRAERO), o número de desembarques domésticos cresceu 22,7% em setembro de 2010. O acumulado de janeiro a setembro é de 49,2 milhões. O gráfico a seguir exibe a Evolução da Oferta de assentos pelas Companhias Aéreas Brasileiras.

Graf 2 Evolução da Oferta de Assentos no Mercado Aéreo brasileiro



Fonte: Snea, 2010

Dados do Fundo de Estruturação de Projetos (FEP, janeiro de 2010) concluem que o setor aéreo brasileiro vem experimentando crescimento nos últimos 10 anos de cerca de 10% ao ano, entretanto, é bem inferior aos países maduros onde o índice de viagens anuais por habitantes é de 1,7% e no Brasil apenas 0,3%.

2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar como a aplicação do Modelo das Cinco Forças pode auxiliar na criação e na sustentação de vantagem competitiva para as Companhias Aéreas brasileiras.

2.1 Objetivos Específicos

Identificar e analisar as Estruturas e as Estratégias da empresa Trip Linhas Aéreas, face ao Modelo das Cinco Forças de Porter, como forma de criar e sustentar Vantagem Competitiva;

Propor o aperfeiçoamento de estratégias para a Companhia Trip, de forma a disseminar ações inadequadas e moldá-las às necessidades da organização no âmbito da competitividade;

Entender o ambiente competitivo do mercado aéreo através do Modelo das Cinco Forças.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ANÁLISE PANORÂMICA DO SETOR AÉREO NO BRASIL

Da primeira Companhia aérea inaugurada no Brasil em 1927, ao atual cenário, profundas transformações vieram ocorrendo. De um mercado incipiente ao mercado onde hoje, são realizadas mais de 50 milhões de viagens por ano na esteira da economia, segundo o FEP (2010).

Vários fatores vêm contribuindo para impulsionar o mercado aéreo no Brasil. Com a criação do plano Real em 1994 e a flexibilização na década de 90, iniciava-se uma transformação no setor, amparado também pela entrada de novos concorrentes e da implantação do marco regulatório em 2005, permitindo maior liberdade tarifária entre as empresas aéreas. Para completar, a estabilização da economia brasileira e o aumento da renda da população vêm propiciando o crescimento do mercado aéreo brasileiro, tornando-o mais dinâmico e competitivo.

Assim, empresas de estruturas operacionais mais enxutas e de administração moderna acabaram sobressaindo sobre as demais. Algumas tradicionais no mercado como VASP, TRANSBRASIL e VARIG, encerraram suas operações ou foram incorporadas por outras.

Com a entrada da GOL Linhas aéreas Inteligentes em 2001, o mercado doméstico até então dominado por TAM e VARIG, começou a ser demudado e passou a ser disputado por uma nova empresa de objetivos inovadores: O de tornar o transporte aéreo possível para todos. Sua estratégia diferenciada trouxe transformações na forma de competição entre as companhias aéreas brasileiras.

Em 2008, uma nova companhia ingressa no mercado. A entrada da AZUL Linhas Aéreas Brasileiras provocou novas modificações no setor, no entanto, desta vez as líderes de mercado eram TAM e GOL linhas aéreas (que havia incorporado a VARIG).

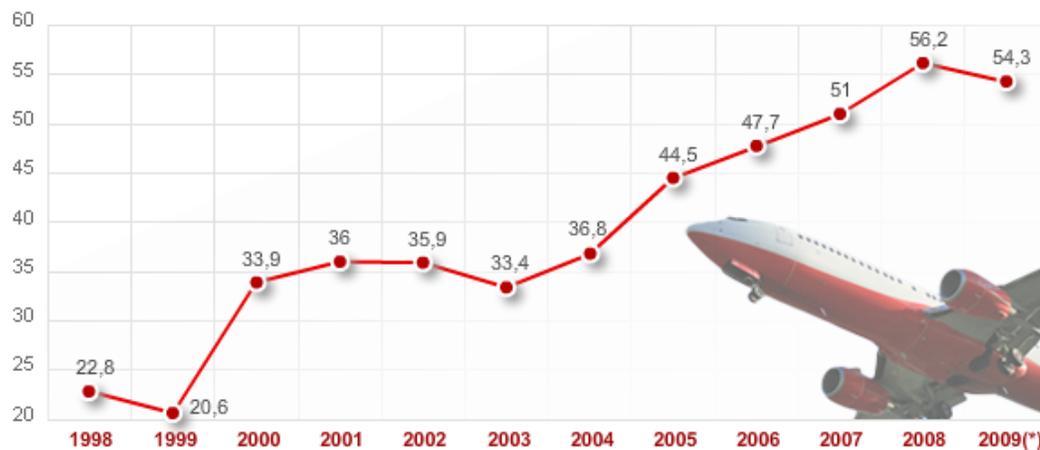
Em fins de 2008, a economia brasileira foi atingida pela crise financeira internacional e rumou para a desaceleração. As empresas aéreas por sua vez reagiram imediatamente. Algumas empresas adiaram ou suspenderam encomendas de aeronaves. No entanto, em 2009 a economia já dava certa retomada e o setor indicava superação da crise, marcando a volta do crescimento. O índice de Passageiros pagantes por quilômetro Transportados (RPK) saltou para 38,4% em novembro de 2009 em relação ao mesmo período no ano anterior, segundo a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

O gráfico abaixo apresenta a evolução do transporte aéreo nos últimos anos. Nele o ano de 2008 ainda apresenta boa performance, já que a desaceleração atingiu o setor aéreo no fim deste ano.

Gráf 3 Evolução do transporte de passageiros pela aviação civil brasileira

Evolução do transporte de passageiros pela aviação civil brasileira

(em milhões de pessoas)



Fonte: Anac

(*)Até setembro

Fonte: Revista Veja, segundo dados da Anac

Em setembro de 2010 a demanda pelo transporte aéreo registrou aumento de 27,38% em relação ao mesmo período de 2009. Ainda, segundo a ANAC, a participação de mercado no transporte doméstico é liderada pelo Grupo TAM, formado pela TAM/Pantanal (42,40%) e pela Gol/Varig (39,46%). Ainda na terceira posição está

a Azul (6,7%), seguida da Webjet (5,34%), Avianca (2,84%) e Trip (2,26%). Estas são as seis maiores companhias brasileiras. Da mesma forma, a taxa de ocupação dos vôos (*Load Factor*) também apresentou aumento, saltando de 66,43% em setembro de 2009 para 73,38% em igual período no ano de 2010.

3.2 FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA

A palavra estratégia significa literalmente “a arte do general”, derivada do grego *strategos*, que significa “chefe do exército” e durante séculos, foi utilizada pelos militares significando o caminho a ser dado a guerra, visando vitória militar. Com o tempo, a estratégia passou ter uso comum e começou a ser associada a jogos para designar alternativas que jogadores teriam em situação específicas.

Para Porter (1989), a estratégia torna-se um conjunto específico de atividades alinhadas com o objetivo de proporcionar um determinado mix de valor a um grupo de clientes específico.

Assim, as companhias aéreas devem atentar para as demandas ambientais e as influências advindas para sua administração, a fim de poderem com isso, se adaptar, obter informações e desenvolver estratégias, possibilitando sua efetiva competitividade e sua sobrevivência. Afinal, o ambiente dinâmico no qual estas organizações estão inseridas, exige das mesmas, constante análise do cenário para adaptação.

Num mundo de competitividade intensa, as organizações não podem, por longo tempo, dar-se ao luxo de serem seguidoras e esperar que alguém inove. Com base nisso, as companhias aéreas brasileiras estão cada vez mais atentas ao monitoramento do ambiente e suas variáveis, às suas fraquezas e pontos fortes. O mercado aéreo tem muitas oportunidades, mas está cada dia mais competitivo. Para Kanter (1995) “as organizações devem buscar a vantagem de ser a primeira. Se não for a primeira com alguma coisa nova, alguma melhoria, algo que os clientes desejam, talvez seja tarde, porque a concorrência já terá pego o cliente”.

3.2.1 Estratégia Competitiva

Porter (1986) descreve estratégia competitiva como o “conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”.

A capacidade de oferecer produtos que respondessem às necessidades específicas de um dado grupo de clientes passou a ser um fator crítico para o sucesso e a diferenciação de produtos transformou-se em estratégia competitiva. As empresas descobriram que os gostos e as preferências dos clientes podem ser condicionados e que novos gostos e preferências podem ser criados através de propaganda e promoção habilidosas. Em consequência disso, a diferenciação de mercado (ou de imagem) passou a ser outra estratégia competitiva.

A estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada em geral em estratégias funcionais como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica, buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na “cadeia de valor” (Porter, 1993a) da empresa.

De acordo com Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente, identificando-se as regras competitivas em vigor para então desenvolver sua estratégia. A estratégia definida, aliada ao conjunto das habilidades de implementação da empresa, objetiva garantir o melhor posicionamento possível em seu setor e/ou grupo estratégico.

Kotler (1997) “classifica as estratégias competitivas em duas categorias: estratégias de ataque e de defesa”. Para ele, uma empresa que deseja aumentar sua participação de mercado pode utilizar um conjunto de estratégias de ataque (tais como ataque direto, de cerco, de flanco, etc.) para atingir seu objetivo, enquanto a empresa atacada pode utilizar um conjunto de estratégias de defesa (tais como contra-ataque, defesa de flanco, defesa móvel, etc.) para defender-se do agressor. A abordagem de

Kotler assemelha-se a um campo de batalha no qual as empresas escolhem cuidadosamente o tipo e a potência de cada golpe a ser lançado nos concorrentes.

3.2.2 Estratégias Competitivas Genéricas

Num sentido mais amplo, Porter (1989) “aponta a existência de três estratégias genéricas internamente consistentes e potencialmente bem-sucedidas que podem criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes: liderança no custo total, diferenciação e enfoque”.

Porter (1998) “argumenta que o meio-termo não se trata de uma estratégia genérica, mas sim de uma posição muito desconfortável da empresa se situar entre uma e outra estratégia genérica”. Ocorre quando a empresa fracassa ao desenvolver sua estratégia em uma das três estratégias genéricas. A empresa que está no meio-termo na grande maioria das vezes apresenta uma baixa rentabilidade dentro de sua indústria, pois ela não consegue oferecer a diferenciação ou o enfoque de alguns concorrentes e assim poder cobrar preços mais altos (ganho na margem), nem a posição de baixo custo que possa permitir a venda de grandes volumes (ganho no giro).

Assim, as empresas em geral podem adotar três tipos de estratégia competitiva, que podem auxiliar os executivos a fixar uma posição adequada para sua empresa, dentro do ambiente que a cerca. Conforme Porter (1986) “as estratégias competitivas genéricas são: estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco”. Deste modo, cada empresa representa um caso único e necessita montar estratégias sob medida para suas peculiaridades.

Liderança no custo total: obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes. Exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc.

Diferenciação: alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços que justifiquem preços mais elevados. A empresa se diferencia ao longo de várias dimensões. Em geral esta estratégia requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado.

Enfoque: obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços com menores custos ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito. Procura enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico.

As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos. Conseqüentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido. As estratégias genéricas podem, também, requerer estilos diferentes de liderança e traduzir-se em atmosferas e culturas bastante diferentes nas empresas.

3.2.3 Vantagem Competitiva

A estratégia pode ser entendida como a formulação de caminhos na busca de vantagens competitivas que melhorem a posição da empresa em relação a seus concorrentes. Os estudos de Porter buscaram no ambiente empresarial e na análise de suas forças competitivas, os elementos básicos para formulação de estratégias que permitissem obtenção de vantagem competitiva em relação aos demais participantes, fossem concorrentes, clientes, fornecedores, entrantes potenciais ou substitutos (produtos ou serviços).

(...) a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. (PORTER, 1989, p. 2)

Deste modo, a vantagem competitiva tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa em um projeto. Ela vem da maneira pela qual as empresas se organizam e realizam as atividades em separado. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.

De acordo com Porter (1993b), “as empresas criam vantagem competitiva quando percebem ou descobrem novas maneiras de competir num segmento industrial e aplicam essas descobertas no mercado”. Deste modo, a idéia por trás desse conceito é que a criação de vantagem competitiva é um ato de inovação, porém, dependente do ambiente externo das empresas.

Porter ainda acrescenta que as empresas conseguem vantagem competitiva ao conceber novas maneiras de realizar atividades, empregando novos procedimentos, novas tecnologias ou diferentes insumos. Entretanto, a estratégia guia a maneira pela qual a empresa realiza suas atividades individuais e organiza toda a sua cadeia de valores. As atividades variam na importância que têm para a vantagem competitiva em diferentes indústrias.

Uma razão destacada pela qual as empresas conseguem vantagem competitiva é que escolhem um âmbito diferente dos competidores, concentrando-se num segmento diferente, modificando o alcance geográfico ou combinando os produtos de indústrias correlatas. A chave da vantagem competitiva sustentável está na habilidade organizacional para proteger os seus recursos de base. O anseio da capacidade lógica é para que as organizações encontrem uma vantagem competitiva, protejam seus recursos e habilidades que a criaram, desenvolvam novas formas de recursos e mantenham esta superior posição em relação aos seus competidores. “A capacidade lógica visa criar valor para que as organizações possam prosperar e a maneira para se conseguir isso é construir vantagens competitivas em quatro segmentos”, conforme cita Bateman e Snell (1998):

Competitividade em custos - significa que a empresa gera produtos (bens e serviços) valiosos a preços que o consumidor esteja disposto a pagar. Uma boa administração

requer que se administrem custos, mantendo-os sob controle e que a empresa possa vender seus produtos a preços justos, cobrindo custos e realizando lucros;

Qualidade - refere-se a excelência onipresente de bens e serviços. Inclui coisas como atratividade, ausência de defeitos, confiabilidade e segurança a longo prazo. Qualidade é fazer o trabalho do modo certo e atingir ou superar as expectativas do consumidor;

Velocidade - significa que a organização pode responder às necessidades do mercado rapidamente. Inclui lançar novos produtos no mercado antes que os concorrentes o façam, por exemplo;

Inovação - é a habilidade de criar novos bens ou serviços que os consumidores valorizam. Além disso, a inovação eficaz ocorre rapidamente e resulta em produtos competitivos com base em custo e qualidade. Práticas de gerenciamento inovadoras freqüentemente constituem a chave para estar atrás ou à frente de concorrentes que estão lutando nas quatro arenas de vantagem competitiva.

Na prática observa-se que, se uma empresa possui recursos que outras organizações que competem no mercado igualmente os possuem, tais recursos não serão uma fonte de vantagem competitiva. Entretanto, se uma empresa possuir recursos que outras não possuem, terá aí a vantagem competitiva.

3.2.4 Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva começou a ser adotada pelas empresas no início dos anos 80, como uma resposta às novas exigências de um mercado globalizado e de acirrada concorrência. Os sistemas de inteligência competitiva estão sendo considerados como um passo a mais no desenvolvimento dos programas de qualidade e produtividade. A produção orientada para as necessidades do consumidor não é suficiente para garantir o sucesso da empresa, o monitoramento da concorrência e das novas tecnologias é de fundamental importância para que a empresa possa identificar as ameaças e antecipar oportunidades que lhe permitam conquistar uma posição competitiva favorável.

As facilidades que estão sendo proporcionadas pelos avanços da tecnologia da informação, tanto em relação ao aumento da capacidade de armazenamento e processamento de grandes volumes de informações de forma cada vez mais rápida e a custos menores, assim como em relação ao vertiginoso desenvolvimento das comunicações, como é o caso da internet, estão representando uma força no desenvolvimento dos sistemas de inteligência competitiva.

A Inteligência Competitiva pode ser utilizada com as seguintes funções na organização: como ferramenta para gestão da inovação tecnológica; como instrumento para tomada de decisão; e ainda como forma de agregar valor à função de informação.

Entende-se, portanto, que a Inteligência Competitiva atua como um radar para a empresa, proporcionando-lhe o conhecimento das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente, que poderá instruir suas tomadas de decisão, visando à conquista de vantagem competitiva.

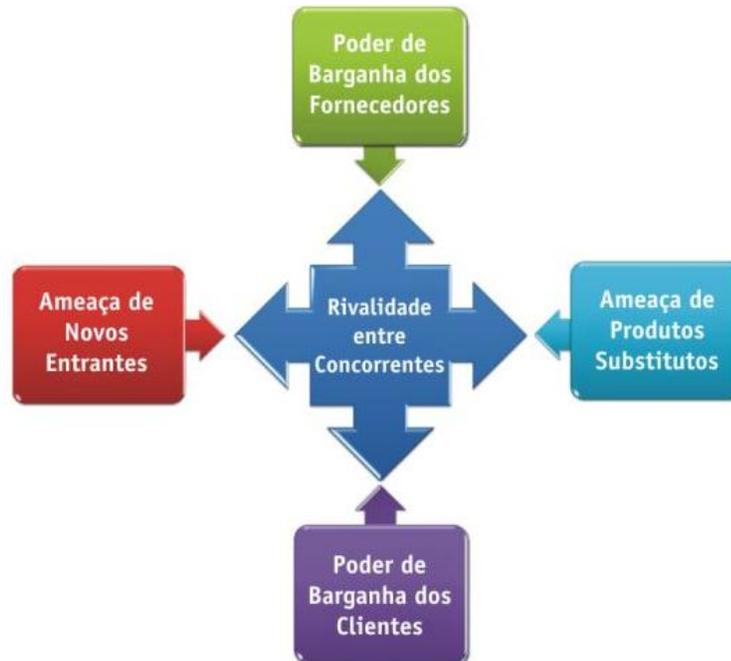
3.3 O MODELO DAS CINCO FORÇAS DO AMBIENTE

O modelo de análise Estrutura de Cinco Forças foi publicado por Michael Porter em 1979 na *Harvard Business Review*. É um modelo diagnóstico extremamente útil para auxiliar as estratégias das organizações, que busca identificar as Cinco Ameaças mais comuns em que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos e as condições sob as quais estas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes.

Para uma empresa que busca vantagem competitiva, uma ameaça ambiental é qualquer prenúncio que busca reduzir seu desempenho. As ameaças ambientais são forças que tendem a aumentar a competitividade, são elas: Ameaças de Entrada, Ameaça de Rivalidade, Ameaça de Substitutos, Ameaça de Fornecedores, Ameaças dos Compradores (clientes).

Embora o ambiente de negócios, atualmente, seja muito mais aprimorado do que há anos atrás, os princípios básicos do modelo continuam válidos e permitem uma análise assertiva do ambiente de competição das organizações.

Fig 1 - Modelo das Cinco Forças



Fonte: www.wikipedia.org

3.3.1 Rivalidade entre os Concorrentes

A rivalidade entre os competidores evidencia-se na disputa por posições táticas que envolvem preço, propaganda, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou melhora nos programas de distribuição, com o objetivo de aumentar o *market share* da empresa, em um determinado mercado.

Se juntamente com a companhia existem vários competidores com o mesmo tipo de produto ou serviço e com a mesma atratividade de preço, condições, qualidade e mesmo posicionamento, certamente a posição de poder da empresa neste ambiente não será boa. Por outro lado, se entrar no mercado com um diferencial que não seja acompanhado pelos concorrentes, o poder desta companhia dentro deste mercado, será maior. A intensidade da rivalidade competitiva será forte quando:

Número de concorrentes: Um número elevado de empresas aumenta a rivalidade porque mais empresas competem pelos mesmos consumidores e recursos. Ainda que existam relativamente poucas empresas no mercado, se elas forem similares no

tamanho e nos recursos disponíveis, tal fato gera instabilidade, já que elas terão o mesmo poder para competir pelos recursos e consumidores. Quando o mercado é altamente concentrado ou dominado por uma ou poucas empresas, os líderes podem impor a sua disciplina.

Diversidade dos concorrentes: A competitividade se intensifica se as empresas possuem estratégias, origens e personalidades diversas. Essas diferenças fazem com que as empresas respondam de forma muito diferenciada às ações de outras empresas. Escolhas estratégicas que são corretas para um competidor, podem ser erradas para os demais. Este fato gera um crescente risco de instabilidade e redução da lucratividade.

Taxa de crescimento da mercado: Taxas de crescimento baixas levam as empresas a competirem mais intensamente pelo *share* do mercado. Em um mercado em crescimento, as empresas estão aptas a aumentar suas receitas pela simples expansão do mercado.

Custos fixos: Quando os custos totais são, na sua maioria, custos fixos, a empresa deve produzir perto da sua capacidade para obter custos unitários mais baixos. A pressão para se atingir essa máxima capacidade produtiva, sentida pelas empresas desse setor, geralmente, acarreta uma rápida escalada de cortes de preço porque há excesso de oferta no mercado. Forçada a vender essa enorme quantidade de produto, esses níveis elevados de produção acirram a briga pelo *market share* e por resultados, aumenta a rivalidade entre as empresas e, conseqüentemente, as chances de diminuir a lucratividade.

Diferenciação de produto: Baixos níveis de diferenciação de produto são associados a níveis mais altos de rivalidade. Se as empresas não conseguem gerar vantagens nos atributos que são importantes para os clientes ou não possuem uma forte posição da marca no mercado, as escolhas dos compradores serão baseadas no preço, acarretando margens operacionais mais baixas.

Barreiras de saída: Fortes barreiras de saída significam altos custos para abandonar um produto ou mercado. Elas levam a empresa a se manter funcionando mesmo que a lucratividade esteja baixa.

3.3.2 Ameaça de Novos Entrantes

A entrada de novos concorrentes em um mercado gera novas condições, o desejo de ganhar *market share* e, freqüentemente, recursos adicionais. Preços podem ser reduzidos, custos serem inflacionados, diminuindo a lucratividade do mercado como um todo. A ameaça de um novo concorrente depende da presença de barreiras à sua entrada e da reação das empresas já existentes. Se as barreiras são altas e o novo concorrente está preparado para uma forte retaliação da concorrência, a ameaça à entrada é considerada baixa. A ameaça de um novo concorrente será alta quanto a alguns fatores:

Economias de escala: Economias de escala forçam o novo concorrente a competir com uma produção em larga escala que se arrisca a uma forte reação das empresas existentes;

Diferenciação de produto: Quando a diferenciação de produto é baixa, o entrante não precisará ter investimentos significativos em P&D (pesquisa e desenvolvimento), marketing ou ainda induzir os consumidores a optarem por um produto diferenciado dos demais já existentes. Este esforço, normalmente, envolve perdas iniciais e, geralmente, demanda um bom período de tempo;

Necessidade de capital: Quando a necessidade de capital é baixa, o novo concorrente não precisará fazer significativos investimentos de capital. Quando o mercado requerer tecnologias especializadas ou instalações e equipamentos especiais, pode haver relutância por parte dos novos concorrentes em adquirir ativos muito específicos que não poderão ser vendidos ou convertidos em novos usos se a tentativa de entrada falhar. Quando as empresas já possuem ativos especializados, elas não medem esforços para que outras empresas não roubem seu *market share*.

Controles dos canais de distribuição pelas empresas que atuam no mercado: Quando o controle da distribuição das empresas que já participam do mercado é baixo, um distribuidor pode facilmente aceitar um produto e/ou serviço de uma nova empresa e não correr riscos significativos que possam afetar seus negócios. Caso contrário, o novo entrante deverá, portanto, promover intensos esforços de venda, gastos

promocionais elevados e convencer a revenda de que o novo produto terá uma velocidade de venda maior do que a dos atuais.

Propriedade intelectual das empresas que operam no mercado: As patentes e as propriedades intelectuais servem para restringir a entrada de novos concorrentes. Idéias e conhecimentos que proporcionam vantagens competitivas são tratados como propriedade privada quando patenteados. Essas patentes impedem que outros usem este conhecimento e criam uma barreira à entrada.

Acesso às matérias-primas: Quando o acesso às matérias-primas chave pelas empresas que atuam no mercado é pequeno, o acesso e o fornecimento desses recursos aos novos concorrentes se tornam fáceis. Uma boa localização pode ser considerada uma matéria-prima-chave. Se as empresas já estabelecidas tiverem obtido todas as localizações favoráveis e este número for limitado será muito difícil para o novo entrante ter sucesso.

Acesso aos subsídios do governo pelas empresas que estão no mercado: O governo pode reduzir a concorrência por meio da concessão de monopólios e de regulação. Ou pode criar incentivos para o desenvolvimento de produtos e serviços específicos para aqueles que já estão no negócio. Pode ser mais eficiente para o governo ter um ou poucas empresas no fornecimento de um produto / serviço do que permitir muitas companhias num mesmo mercado local.

3.3.3 Ameaça de um Produto Substituto

Todas as empresas que têm o potencial de introduzir produtos substitutos podem ser consideradas como ameaças. Produtos substitutos limitam o potencial de retorno de um mercado porque estabelecem um teto nos preços do mercado. Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação custo/benefício quando comparado aos atuais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior. Produtos substitutos serão perigosos quando:

Ganho na relação custo/benefício do produto substituto: Quando a relação custo/benefício de um produto substituto é muito boa ou maior que a dos produtos do mercado, a ameaça que os produtos substitutos representam aumenta.

Lucratividade do mercado em produzir produtos substitutos: Se a lucratividade dos produtos substitutos é alta ou maior do que a dos produtos do mercado, a ameaça dos produtos substitutos aumenta.

Custos de troca pelo comprador do produto: Se os custos de troca pelo comprador são baixos, a ameaça de substituição do que ele usa atualmente por um novo produto é alta. O aumento da capacidade produtiva e a redução dos preços podem levar a rápida substituição.

3.3.4 Poder dos Compradores (Clientes)

Os compradores influenciam o mercado ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços e, portanto, possuem a capacidade de acirrar a concorrência em um determinado mercado. O poder de cada grupo de compradores depende das características, do volume e da importância de suas compras em relação ao mercado total. O poder dos compradores será grande quando:

Concentração dos compradores em relação à concentração de empresas vendedoras: Compradores detêm muito poder quando o mercado é constituído por um grande número de pequenas empresas que vendem para um pequeno número de grandes consumidores. Esses compradores de grandes volumes são particularmente fortes se o mercado é caracterizado por pesados custos fixos.

Volume de compra: Se uma grande parcela das vendas é destinada a um determinado comprador, este tem importante influência nos resultados da empresa vendedora.

Diferenciação de produto entre as empresas do mercado: O poder dos compradores é grande quando há pouca diferenciação entre os produtos do mercado que podem ser facilmente substituídos por outros de outras empresas. Se há facilidade em encontrar fornecedores alternativos, esse fato pode colocar um fornecedor contra o outro diminuindo a lucratividade.

Ameaça dos clientes comprarem as empresas fornecedoras: Quando os compradores têm possibilidade de integrar-se ao fornecedor ou de fabricar o produto com um mínimo de investimento, o poder deles é alto.

Conhecimento dos compradores dos custos e da estrutura das empresas no mercado: Se o comprador conhece bem os custos de produção do produto e os custos operacionais da indústria, o poder dele é elevado.

Lucratividade dos compradores: Se o comprador pertence a um mercado pouco lucrativo, as margens dos fornecedores são reduzidas. Mercados pouco lucrativos criam grandes incentivos para baixos custos de compra. Compradores altamente lucrativos são menos sensíveis a preço quando o item não representa uma significativa fração dos seus custos. Esses compradores podem ter uma visão de longo prazo com o intuito de preservar a saúde dos seus fornecedores e estão menos dispostos a arriscar a ter os problemas potenciais associados com fornecedores financeiramente estrangulados.

Redução de custos por meio de produtos alternativos: O poder dos compradores é alto quando a troca por um produto alternativo é relativamente baixo risco. Isso ocorre quando os produtos ofertados pelo mercado têm pouco impacto nas possíveis reduções de custo para o comprador.

Importância do fornecedor para a qualidade do produto final do comprador: O poder do comprador é grande quando o produto que o mercado está fornecendo não é de importância estratégica para os compradores. Os fornecedores de equipamentos para postos de gasolina investem significativamente em qualidade. Se o equipamento falhar, acontecerão grandes perdas em um curto período de tempo.

Porcentagem de gastos dos compradores em produtos dos fornecedores: Os compradores estarão sempre mais aptos a procurar por alternativa e opções dos componentes de maior custo.

3.3.5 Poder dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos

produtos e serviços comprados. Poderosos fornecedores de matérias-primas chave podem apertar a lucratividade de um mercado que não está apto a repassar os aumentos no custo em seus próprios preços. As condições que tornam esses fornecedores poderosos são similares às que tornam os compradores fortes. O poder de barganha dos fornecedores será alto quando:

Concentração dos fornecedores em relação à concentração de compradores no mercado: Quando poucos grandes fornecedores de matérias-primas chave dominam o mercado e o mercado fornecedor de matéria-prima é mais concentrado que o mercado comprador, o poder dos fornecedores é alto. Fornecedores que vendem para compradores mais fragmentados geralmente podem exercer uma influência considerável nos preços, qualidade e termos de compra e venda.

Disponibilidade de produtos substitutos: O poder dos fornecedores é alto quando existem poucos substitutos ou nenhum para o produto fornecido por eles. O poder dos grandes fornecedores é reduzido quando existem produtos substitutos viáveis e disponíveis.

Importância do comprador para o fornecedor: Quando os consumidores dos fornecedores são fragmentados, o poder de barganha dos compradores é baixo, ou seja, quando o fornecedor não depende de poucos compradores para conseguir seus resultados de vendas.

Diferenciação dos produtos e serviços dos fornecedores: Quando os produtos dos fornecedores são especializados e diferenciados e não podem ser substituídos por alternativas no mercado, o poder de barganha dos fornecedores é alto.

Custos de troca do comprador: Se os processos-chave dos compradores estão diretamente relacionados a matérias-primas específicas dos fornecedores, o custo de troca de um fornecedor para outro será alto.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi a qualitativa, utilizando-se a pesquisa exploratória no intuito de obter informações, coleta e análises de dados para a construção deste. O método qualitativo utilizado foi o estudo de caso da empresa TRIP Linhas Aéreas. O referencial sobre a empresa consistiu de leituras bibliográficas sobre o poder da concorrência, coletas de dados em revistas e sites relacionados ao transporte aéreo brasileiro, informações advindas de Órgãos Oficiais do setor de transporte Aéreo como: ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), Embraer, IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), FEP (Fundo de Estruturação de Projetos), além de documentos internos cedidos pela empresa.

Para Triviños (1987:133), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”.

Ainda foram realizadas entrevistas semi-estruturas ou assistemáticas, utilizando-se para isso de questionamentos com funcionários de áreas relevantes para este trabalho. A finalidade da entrevista foi a de analisar as opiniões referentes à importância do conhecimento sobre as Cinco Forças como forma de possibilitar a criação de vantagem competitiva.

Segundo Triviños (1987, p. 146) "Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa"

A utilização de tais métodos foi necessária para abranger o conhecimento sobre as Estratégias como diferencial competitivo para as organizações, assim como, para facilitar o entendimento de aspectos importantes e ampliar as informações a serem abordadas no trabalho em questão.

5 ESTUDO DE CASO TRIP LINHAS AÉREAS

5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A TRIP Linhas Aéreas S/A é uma Companhia Aérea brasileira com sede na cidade de Campinas, estado de São Paulo. Atualmente é a maior empresa regional da América Latina e possui 2,26% do market share do setor aéreo brasileiro. É também a empresa brasileira com o maior número de destinos, 81 no total, distribuídas pelas 5 regiões do país. Irá terminar o ano de 2010 com a terceira maior frota de aviões comerciais do Brasil.

Foi fundada em 1998. Iniciou suas operações com uma frota composta de 02 EMB120 Brasília de 30 passageiros, oriundos da TOTAL Linhas Aéreas. Em 2005 a companhia assumiu a rede de rotas da Rico Linhas Aéreas no Amazonas, dando uma expansão em sua rede de rotas. Em 2006 introduziu os ATR72-202 na rota de Noronha. Em 2007 expandiu sua frota com mais 2 ATR42-300 e 1 ATR72-200. Foi quando o Grupo Águia Branca comprou 50% da companhia, em seguida, a empresa adquiriu a parte de passageiros da TOTAL Linhas Aéreas, cuja sede era em Belo Horizonte. Com a TOTAL vieram mais ATR42 e ATR72.

A essa altura a companhia já havia encomendado 12 ATR72-500 junto ao fabricante. Em 2008 a TRIP recebeu seu primeiro ATR72-500, o primeiro avião novo recebido pela empresa. Rapidamente a empresa expandiu o número de destinos e anunciou a encomenda dos jatos EMBRAER 175 e vendeu 20% do seu capital para a Norte Americana *SkyWest Airlines*. Em 2009, a companhia ultrapassou a marca de 70 destinos operados e recebeu, em junho, os primeiros jatos Embraer 175. A companhia possui até o desenvolvimento deste trabalho 41 aeronaves, sendo 08 jatos Embraer 175, 17 ATR's 72 e 16 ATR's 42.

Fig 2 – Composição das aeronaves da empresa TRIP

Modelo	Qtde. Aeronaves	Passageiros	Dimensões Internas	Teto Operacional	Velocidade Máx.
Embraer 175	08	86	Altura 2,00m	41.000 pés	911 km/h
ATR 72	17	66 a 68	Altura 1,91m	25.000 pés	470 km/h
ATR 42	16	45 a 48	Altura 1,91m	25.000 pés	470 km/h

Fonte: www.voetrip.com.br

5.1.1 Estratégia e Posicionamento

Com o foco voltado para o transporte aéreo regional a TRIP tem como objetivo ser a mais eficaz rede de transporte aéreo regional, favorecendo ligações entre o interior e capitais, contribuindo para o desenvolvimento econômico de várias regiões brasileiras. Estes mercados de média e baixa densidade vem crescendo a uma taxa mais elevada do que a indústria no geral. Oferecem grandes oportunidades de negócios fora do eixo das grandes cidades. A empresa ainda se destaca pela bela identidade visual, serviço de bordo, número de destinos e conforto à bordo de seus aviões.

Negócio: Mobilidade Simplificada.

Missão: Satisfazer necessidades de deslocamento, integrando regiões.

Visão: Ser a mais eficaz rede de transporte aéreo regional.

Valores:

Respeito à vida: transporte aéreo com segurança e respeito socioambiental.

Comprometimento: mútuo entre funcionários e organização.

Eficiência: regularidade, pontualidade, proficiência técnica e gestão de custos.

Ética: compromisso com a verdade, transparência e honestidade.

Excelência de serviços ao cliente: busca constante de melhorias e satisfação.

Lucro e Perenidade: busca constante por resultados.

5.1.2 Aeronaves ATR

As aeronaves ATR da TRIP Linhas Aéreas são equipamentos turbo-hélices, fabricados pelas empresas EADS (França) e a *Alenia* (Itália), que fazem parte do consórcio AIRBUS. A família ATR apresenta índices de regularidade e pontualidade de 99% e é utilizada em mais de 60 empresas aéreas em todo o mundo. Este modelo é muito apropriado para voos regionais, trechos com distâncias menores e apresenta ótimo desempenho nas decolagens e em pistas curtas, além de baixo nível de emissão de poluentes e ótima visibilidade. A TRIP Linhas Aéreas reconfigurou suas aeronaves com 5 assentos a menos, para proporcionar mais comodidade, espaço e conforto aos passageiros.

5.1.3 Aeronaves Embraer

Em Junho de 2008 a companhia TRIP iniciou a aquisição dos jatos da Embraer, modelo EMB175. A TRIP é a primeira empresa aérea brasileira a utilizar o EMB175 com 86 assentos, um avião de sucesso mundial na aviação regional, até então não operado pelas empresas aéreas brasileiras. Tal aeronave apresenta algumas vantagens como o conforto ao passageiro, silencioso, seu desempenho em pistas curtas e sua capacidade de assentos (86) o que determinou a escolha pelo equipamento após ampla avaliação técnica. Os jatos EMB175 da TRIP são configurados em classe única, a distância entre os assentos de 79 cm, oferece aos passageiros grande conforto para percorrer até 3.704 km (2.000 milhas náuticas) sem escalas.

Até o final de 2010 devem ser incorporados a frota da TRIP mais 2 jatos EMB175 200 fechando o ano com 9 aeronaves desse modelo. A companhia ainda anunciou em Julho de 2010, na Feira de Aviação de *Farnborough*, a compra de 2 aeronaves EMB190 para 106 passageiros a serem recebidos em 2011.

5.1.4 Cidades Atendidas

A empresa atende até o momento 81 cidades e outras 05 autorizadas ou aguardando autorização da ANAC. Destes destinos, mais de 30 exclusivos. Nenhuma outra companhia oferece tantas opções, de norte a sul e de leste a oeste do território brasileiro.

Região Norte: 27 cidades atendidas - Cruzeiro do Sul (CZS), Rio Branco (RBR), Manaus (MAO), Barcelos (BAZ), Parintins (PIN), Humaitá (HIA), Coari (CIZ), Lábrea (LBR), Eirunepé (ERN), Tabatinga (TBT), Tefé (TFF), Fonte Boa (FBO), São Paulo de Olivença (SPO), São Gabriel da Cachoeira (SGL), Santa Isabel do Rio Negro (TPU), Belém (BEL), Santarém (STM), Porto Trombetas (TMT), Carajás/Parauapebas (CKS), Itaituba (ITB), Altamira (ATM), Tucuruí (TUR), Porto Velho (PVH), Ji-Paraná (JPR), Vilhena (BVH), Araguaína (AUX), Palmas (PMW).

Região Centro Oeste: 11 cidades - Brasília (BSB), Goiânia (GYN), Rio Verde (RVD), Campo Grande (CGR), Corumbá (CMG), Bonito (BYO), Dourados (DOU), Cuiabá (CGB), Sinop (OPS), Alta Floresta (AFL), Rondonópolis (ROO).

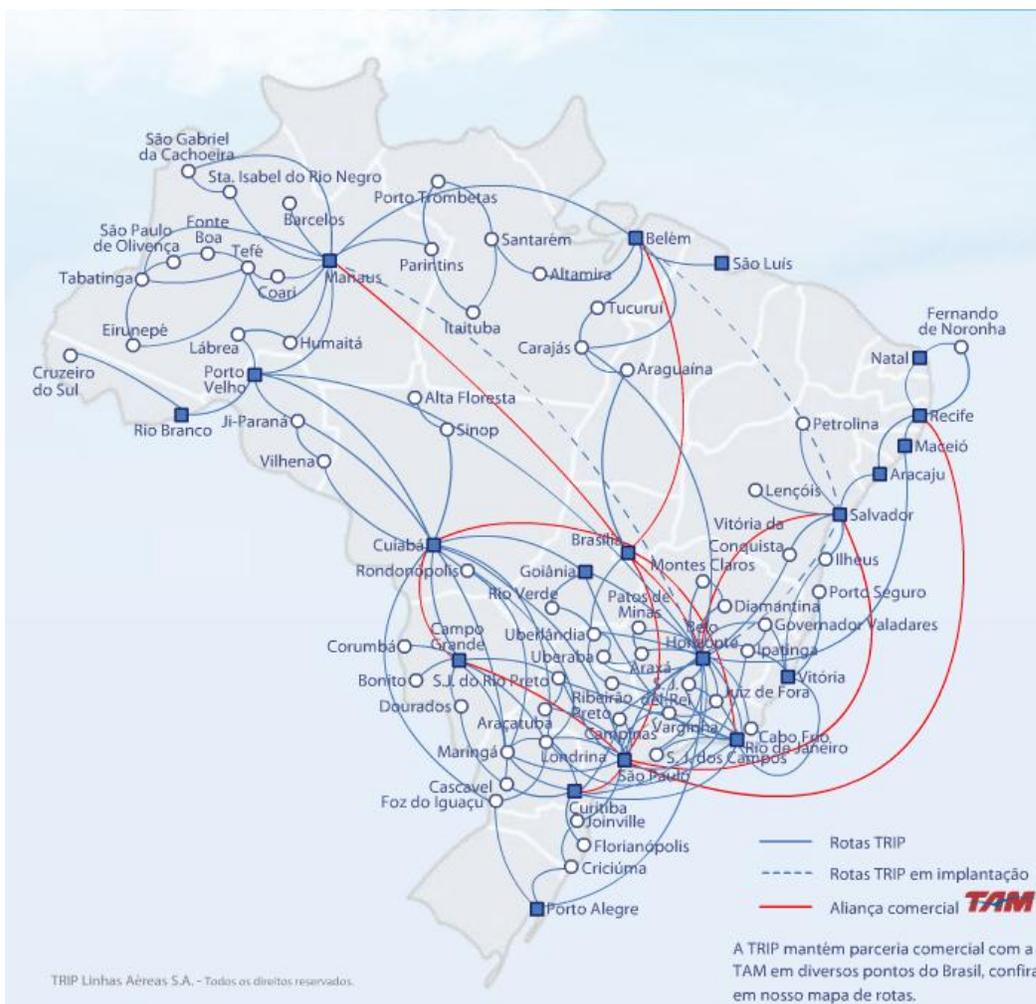
Região Nordeste: 13 cidades - Aracaju (AJU), Maceió (MCZ), Salvador (SSA), Ilhéus (IOS), Porto Seguro (BPS), Lençóis (LEC), Vitória da Conquista (VDC), Fortaleza (FOR - aguardando autorização da ANAC), São Luís (SLZ), Recife (REC), Fernando de Noronha (FEN), Petrolina (PNZ), Natal (NAT).

Região Sudeste: 25 cidades - Vitória (VIX), Belo Horizonte - Pampulha (PLU), Uberlândia (UDI), Uberaba (UBA), Araxá (AAX), Juiz de Fora (JDF), São João Del-Rei (JDR), Ipatinga (IPN), Patos de Minas (POJ), Governador Valadares (GVR), Montes Claros (MOC), Diamantina (DIA), Belo Horizonte - Confins (CNF), Varginha (VAG), Rio de Janeiro – (SDU), Cabo Frio (CFB), Guarulhos (GRU), Araçatuba (ARU), Campinas (VCP), São José do Rio Preto (SJP), São José dos Campos (SJK), Ribeirão Preto (RAO), Campos dos Goytacazes (CAW – aguardando autorização da ANAC), Macaé

(MEA – aguardando autorização da ANAC), Resende (xxx – aguardando autorização da ANAC).

Região Sul: 10 cidades - Curitiba (CWB), Londrina (LDB), Maringá (MGF), Foz do Iguaçu (IGU), Cascavel (CAC), Porto Alegre (POA), Navegantes (NVT), Joinville (JOI), Florianópolis (FLN), Criciúma (CCM).

Fig 3 – Cidades Operadas



Fonte: www.voetriple.com.br

Principais Hubs: Belo Horizonte, Cuiabá, Curitiba, Guarulhos, Manaus e Rio de Janeiro.

5.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA ORGANIZAÇÃO

O questionário aplicado teve como objetivo obter informações relevantes à aplicação do Modelo das Cinco Forças no ambiente das companhias aéreas, bem como sua importância para o desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva. A entrevista foi realizada com cinco funcionários da empresa, de aéreas e de experiências diferentes.

5.2.1 Análise

As questões foram agrupadas em cinco blocos. Cada bloco representando uma das Cinco Forças do Modelo. A quantidade de questões dispostas em cada um, foi intencionalmente ajustada à relevância do assunto para o trabalho.

Rivalidade entre concorrentes

1) Quais dificuldades a empresa encontra na competição em grandes centros urbanos como Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro?

Entrevistado 1 “A dificuldade é o grau de abrangência dos grandes centros urbanos, o que contradiz um pouco o “core business” da empresa, uma vez que a TRIP pode ser caracterizada como uma empresa regional e não possui foco nas linhas troncais.”

2) Quais são os objetivos da TRIP?

Entrevistado 2: “Ser a maior empresa de âmbito regional da América Latina.”

3) Qual são as intenções da TRIP ao adquirir aeronaves como o Embraer 190 para mercados maiores se a empresa é tipicamente regional?

Entrevistado 2: “Basicamente alimentar as cidades de média densidade.”

4) Quais são os planos da empresa ao substituir o sistema de reservas atual pela plataforma de reservas *Sabre Sonic*?

Entrevistado 1: “Aumentar o volume de vendas, através de uma maior capilaridade que um sistema de distribuição global pode oferecer, além de estar alinhando-se com a linguagem / comunicação da aviação mundial.”

Entrevistado 5: “ A plataforma Sabre *Airline Solutions*, permitirá, distribuir os serviços da companhia mundialmente, além do sistema de reservas, tem também a parte de *check in*, além de ferramentas de gestão operacional, *revenue management*, e de planejamento de malha, frota e tripulação. Todo este pacote, permitirá maior agilidade e performance para a companhia”

5) Perspectivas. Quais as principais estratégias da empresa para os próximos anos? Expansão e modernização da frota, novas rotas etc.

Entrevistado 5: “Estamos nos preparando para uma realidade, onde as tarifas devem ficar cada vez mais atraentes aos passageiros e o mercado apresentará uma competição crescente. Para tanto, continuamos trabalhando na eficiência de nossos custos, ano após ano, através da ampliação e renovação constante de nossa frota de aeronaves e da melhoria da nossa gestão. Para se ter uma idéia, o fluxo de passageiros transportados pela companhia em 2009 foi de 1,9 milhão, devemos transportar em 2010 já é de 3,2 milhões e nossa meta para o próximo ano é de superar 5,5 milhões.

O objetivo principal da TRIP é continuar expandindo sua malha para interligar cada vez mais o Brasil, proporcionando facilidades para os passageiros que transitam diariamente entre cidades grandes, médias e pequenas de todo o País. Além de ampliar a malha aérea e atender melhor as cidades em que já operamos, estamos renovando constantemente a nossa frota. Somos a maior

empresa em capilaridade, com 81 cidades atendidas até hoje, o objetivo é manter essa posição, melhorando nossa conectividade em todas as ligações.”

6) Acordos e parcerias. A companhia mantém parcerias comerciais com outras empresas?

Entrevistado 5: “Sim. A TRIP possui acordos de compartilhamento de códigos de voo (codeshare) com a TAM, o qual permite que os clientes sejam beneficiados com a simplificação de reservas, conexões em um único bilhete aéreo e despachos de bagagens até o destino final. As duas companhias já possuem codeshare na operação de voos para 39 destinos no Brasil. A partir de Dezembro, a TRIP incluirá novas rotas no acordo com a TAM, aumentando ainda mais a conectividade de seus vôos.”

7) Como a empresa avalia as perspectivas para o setor nos próximos anos?

Entrevistado 5: “Acreditamos que o mercado de aviação tem um longo período de crescimento pela frente, sustentado principalmente pela melhoria de renda da população brasileira e do barateamento das passagens aéreas ano após ano. Nossa projeção é que para cada 1% de crescimento do produto interno bruto (PIB), nossa aviação deva crescer cerca de 2 a 2,5%. Esse crescimento também é percebido na aviação regional, às vezes até em dimensões mais elevadas, pois o Brasil cresce forte no seu interior. Veremos ocorrer cada vez mais no cenário mundial as fusões, consolidações e grandes alianças. Somente estarão atuantes no mercado as empresas preparadas para competir neste cenário, pois com a recorrente pressão tarifária, somente sobreviverão aquelas empresas que buscarem o máximo de sua eficiência. Nossa empresa tem convicção que através de um plano de expansão, modernização, e eficiência de sua gestão será um dos grandes players do mercado sul-americano.”

8) Outras informações relevantes sobre a empresa.

Entrevistado 5: “Para se ter uma idéia, o fluxo de passageiros transportados pela companhia em 2009 foi de 1,9 milhão e a previsão de passageiros transportados pela TRIP em 2010 já é de 3,7 milhões. Para acompanhar esse crescimento do setor aéreo a companhia vem investindo em frota nova. Em Outubro, a TRIP recebeu quatro novas aeronaves, três turbo – hélices da francesa ATR, e um modelo Jato E175 da fabricante nacional EMBRAER . Esse foi o sétimo jato da companhia. Também adotamos soluções de gestão operacional através de investimentos em ferramentas de *softwares* desenvolvidas pela *Sabre*.”

Em síntese foi possível verificar que a empresa tem um posicionamento voltado o mercado de transporte regional e busca, portanto, desenvolver estratégias condizentes com a sua capacidade e perfil. Apesar de operar em mercados de grande abrangência, como os citados na questão, a empresa não tem a intenção de ser um novo entrante nas linhas principais ou troncais, apenas, aumentar a capilaridade de sua malha.

Apesar ainda do negócio voltado para o segmento regional, a empresa adota estratégias que a levará a competir não somente na escala regional ou nacional, mas global. A aquisição do software de Reservas *Sabre Sonic* permitirá que bilhetes Trip, possam ser comprados a qualquer hora e em qualquer lugar do planeta.

Poder de barganha dos fornecedores

1) Quais são os fornecedores de combustível da TRIP?

Entrevistado 3: “ O principal fornecedor de QAV da TRIP é a BR Distribuidora (Petrobrás), responsável por cerca de 94% do fornecimento de combustível da empresa, em seguida a Shell com um volume em torno de 4,5% e por fim alguns outros grupos espalhados em regiões onde a BR e a *Shell* não operam, representando 1,5%.”

2) Quanto o combustível representa em termos de custos para a empresa?

Entrevistado 3: “O combustível é o maior custo operacional da empresa e representa algo em torno de 35 e 40%.”

3) Como é feito o contrato com a BR Distribuidora?

Entrevistado 3: “A BR estipula a utilização de um volume mínimo de combustível. A variação de preço ocorre mensalmente de acordo com as oscilações do mercado externo (dólar, preço do barril no Golfo do México, guerras, etc)”

4) A empresa acredita que a falta de infra-estrutura dos aeroportos brasileiros poderá impedir o crescimento do setor aéreo?

Entrevistado 1: “Sim, não só pode impedir, como já está fazendo, através das restrições nos aeroportos.

Entrevistado 5: “ Certamente que sim. Deste modo, a única forma que as empresas tem para crescer, é buscar aumentar a taxa de *load factor* (taxa de ocupação dos vôos) já existentes”

5) Como a empresa avalia as perspectivas para os próximos anos com realização da Copa do Mundo (2014) e da Olimpíada (2016) no Brasil?

Entrevistado 5: “Tanto a Copa no Brasil em 2014 quanto as Olimpíadas em 2016 serão boas oportunidades para o mercado aéreo, já que ocorrerá um aumento relevante da demanda no período dos eventos. Além disso, todas as questões ligadas a infra-estrutura e desenvolvimento do país passarão a ser prioridades ainda maiores na agenda de governo. Os aeroportos do País, por exemplo, devem receber atenção especial; estão previstos investimentos em todos os 16 aeroportos que serão utilizados na Copa. A Empresa, através de seu agressivo processo de ampliação da malha, quer ser uma das mais relevantes transportadoras dos turistas que serão gerados nestes eventos, sendo inclusive determinante para que estes viajantes conheçam mais o Brasil para além das cidades-sede.”

6) Quais foram os motivos pela escolha das aeronaves da ATR e da Embraer?

Entrevistado 4: “A empresa tem uma parceira com a ATR de longa data. A empresa a é a segunda maior operadora do mundo dos turbo-hélices da fabricante ATR e a escolha por tal modelo de deve a uma série de razões, entre elas, por ser uma aeronave tipicamente regional, que apresenta altos índices de regularidade. É utilizada em mais de 60 empresas aéreas em todo o mundo. Além de excelente desempenho nas decolagens e em pistas curtas, da visibilidade, confiança da marca e do baixo nível de poluentes. Em relação às aeronaves Embraer, permitem a operação de centros de densidade maior, aumentam a economia de escala e custos de operação, possibilitando melhor capacidade de competição”.

Foi percebido na entrevista, que as distribuidoras de combustível exercem grande influência no poder de competição da Trip Linhas Aéreas. O fato de a Petrobrás, sobretudo, estabelecer a maioria das regras contratuais, faz com que a empresa no geral acabe tendo que acatar à tais regras, já que o produto oferecido pelo fornecedor é de vital importância para as operações da companhia. Além disso, há praticamente um monopólio no fornecimento de combustíveis e, portanto, outros fornecedores não possuem tanta capacidade de fornecimento quanto a BR. Por este motivo, os custos para aquisição de combustível são elevados, dificultando a redução de custos da companhia.

Em relação aos fornecedores fabricantes de aeronaves, a empresa concentra seus esforços de compra na ATR, cuja aeronave é desenvolvida tipicamente para o transporte regional. As aeronaves ATR, permitem a operação em centros de pequena e média densidade, em pistas curtas e não dependem de grande infra-estrutura para operação. A aposta também nas aeronaves da Embraer faz parte da estratégia da companhia, de aumentar sua economia de escalas em regiões com maior tráfego de pessoas, de infra-estrutura e de aumentar a capilaridade da sua malha.

Ameaças de Produtos Substitutos

1) A empresa compete com as empresas de transporte rodoviário ou são negócios diferentes?

Entrevistado 3: “Atualmente não temos estratégias de preços com foco na competição com o modal rodoviário. Embora o façamos em algumas linhas específicas quando percebe-se alguma queda de demanda.”

2) Você acredita que é possível formar parcerias com as empresas de modais diferentes como o aquaviário e rodoviário?

Entrevistado 3: “Sim, acredito veemente na integração intermodal.”

A competição com o modal rodoviário acaba por diversas vezes acontecendo em virtude de práticas de redução de tarifas para divulgação de mercados, outras vezes como estratégias de competição. Nestes casos, a redução de tarifas é usada como diferencial.

No entanto, a empresa não adota até o momento, estratégias de competição direta com o transporte rodoviário. Em relação à integração com o transporte aquaviário, involuntariamente acaba ocorrendo, principalmente na região norte do país, onde o transporte através dos rios é a forma mais fácil de locomoção até as regiões de maior densidade, onde é possível a operação aérea.

Ameaças de Novos Entrantes

1) Você acredita que grandes fusões, como é o caso da TAM e LAN CHILE, podem provocar grandes alterações no cenário competitivo brasileiro?

Entrevistado 3: “Podem sim, inclusive mudanças na legislação da aviação brasileira, que hoje é regida pelo Código Brasileiro da Aeronáutica, de 1986.”

2) Você acha que há espaço para novas companhias aéreas no país?

Entrevistado 5: “Há algumas fortes barreiras de entrada para novas entrantes como a Infra-estrutura aeroportuária e o controle de tráfego aéreo. Enquanto existir esses entraves, fica difícil surgir uma nova empresa aérea no país. Mas não é impossível.”

3) O que você acha da nova regulamentação que será votada no Congresso em Novembro de 2010, onde as companhias internacionais poderão aumentar a participação no capital das companhias brasileiras?

Entrevistado 3: “A nova regulamentação a ser votada será um grande passo para o desenvolvimento do transporte aéreo no país. Se esse projeto fosse votado antes, algumas falências como a Transbrasil, Vasp e Varig poderiam ter sido evitadas através da abertura de capital (investimento de grupos estrangeiros).”

4) O que a empresa acha da estratégia da AZUL ao comprar 20 ATR's, uma aeronave essencialmente de linha regional e o principal equipamento da TRIP?

Entrevistado 4: “A AZUL ao adquirir aeronaves menores, certamente passará a ofertar seus serviços a cidades de pequeno/médio porte, e em algumas ligações, se tornará concorrente da TRIP.”

A entrada de novas companhias aéreas é dificultada pelas pesadas barreiras impostas por vezes, pela necessidade de capital para investimento, pela carência de espaço (*slots*) para operação nos principais aeroportos brasileiros, pela falta de infraestrutura aeroportuária e de tráfego, pela presença de pouca experiência no negócio aéreo, pelo risco do investimento. Geralmente devido a estes fatores e a acirrada competição, a entrada de novas companhias se dão através da operação como empresas regionais, devido a grande dificuldade de penetrar nos mercados de maior densidade. No entanto, casos como o da Azul também podem acontecer. A empresa penetrou primeiramente nos mercados de maior densidade como companhia troncal, no

entanto, adquiriu aeronaves ATR com a intenção de operar também nos mercados das linhas regionais.

Poder de barganha dos Clientes

9) Qual é o perfil dos clientes da TRIP?

Entrevistado 5: Atualmente há uma mescla entre os passageiros das cidades de pequeno/médio porte que necessitam deslocar-se para os grandes centros urbanos, no geral, executivos, com os passageiros sensíveis a preço que buscam a viagem aérea como fonte de lazer.”

10) Sabemos que há nos país uma grande demanda de passageiros ainda reprimida pela ausência de transporte aéreo. A empresa tem planos de operação em cidades ainda inexploradas?

Entrevistado 1: “Sim, até pela sua própria característica de empresa regional.”

Entrevistado 5: Sim. Tanto que além dos 81 destinos que já operamos, temos outros 5 em fase de autorização e implantação, são eles: Palmas (Tocantins) com início de operação prevista para 20/12/2010, Fortaleza (Ceará), Campos dos Goytacazes, Macaé e Resende (Rio de Janeiro), aguardando autorização da ANAC.”

11) A empresa tem pretensão de criar um programa de fidelidade, assim como outras companhias brasileiras?

Entrevistado 1: “Isso será pensado depois da implantação do sistema Sabre Sonic, em Maio/2011.”

Entrevistado 5: “Ainda não disponível, mas deverá ser implantado no segundo trimestre de 2011, junto com os novos sistemas de tecnologia que permitirão o acompanhamento adequado dos benefícios e resgates de pontos.”

12) Como a empresa avalia os impactos nos seus negócios, de fatores como o aquecimento da economia, o crescimento do emprego e da renda, o avanço das classes C e D etc.?

Entrevistado 5: “O aquecimento da economia brasileira impacta diretamente nosso negócio, pois, com o aumento do emprego e renda, em conjunto com a expansão do crédito, é natural que as pessoas viajem mais. O efeito principal desta expansão ocorre com os passageiros que viajam a lazer (ou visitando parentes e amigos), sempre mais sensível a preço, e que tem se beneficiado do barateamento das tarifas aéreas. Nesse sentido a TRIP introduziu as tarifas promocionais nos mercados regionais, prática que era somente encontrada nas capitais, e que tem propiciado uma expansão no transporte em eixos menores. No caso do público executivo, o trânsito a negócios também está sendo beneficiado, em especial para pequenas e médias cidades, que apresentam hoje índices de expansão maior que as capitais do País. Estas cidades costumavam ter uma limitada oferta de vôos, e hoje, através da expansão de destinos e freqüência da TRIP, permite um passageiro de negócios atingir diversas regiões, além de poder ir e voltar em um mesmo dia.”

13) Como a empresa está se preparando responder ao potencial de aumento da demanda a ser gerada por esses fatores?

Entrevistado 5: “A empresa tem um plano intensivo de investimentos em novas aeronaves, para em 4 anos temos mais de 100 aviões. Os investimentos em aeronaves, além de serem de alto valor, devem ser executados com antecedência, tendo como base de dimensionamento a demanda de passageiros para todo um ano e neste sentido não se justifica dar um passo dessa importância, baseado somente em eventos de curta duração. Logicamente teremos algumas mudanças, como reforços de rotas e freqüências no período. Soma-se a isto os investimentos na tecnologia da informação que estamos fazendo, principalmente aquela que agiliza o serviço a nossos passageiros, bem como a incessante busca por talentos e time qualificado que intensificaremos nos próximos anos.”

Vários fatores tem contribuindo para a mudança de hábitos da população brasileira. A estabilidade da economia, o aumento do poder aquisitivo das classes mais baixas e conseqüente poder de escolha, as estratégias de popularização do transporte aéreo pelas companhias brasileiras e as facilidades de pagamento vem contribuindo para que a viagem de turismo cresçam no país tomando lugar que antes era ocupado pelo público executivo.

Por ser uma companhia regional, a Trip busca oportunidades de negócios em regiões muitas vezes carente do serviço aéreo. Diante da acirrada competição a empresa consegue manter com exclusividade operações em mais de trinta destinos, conferindo à empresa vantagem na competição. É válido lembrar, no entanto, que muitas vezes a empresa faz um importante papel para o desenvolvimento econômico e social destas regiões. Um bom exemplo é o caso da região norte, onde a empresa opera o maior número de cidades: 27 no total. Em suma, moradores de tais cidades, sofrem com a dificuldade de locomoção e possuem o transporte aquaviário como única alternativa de transporte e inclusão social.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

6.1 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS APLICADAS AO SETOR AÉREO

Assim como para a indústria, o conhecimento e a aplicação do Modelo das Cinco Forças são de extrema importância para as empresas aéreas, uma vez que através deles é possível ter visão ampla do mercado e a partir daí criar ou modificar ações de marketing em busca de vantagem competitiva.

Face ao Modelo, é possível fazer algumas análises quanto à sua aplicação no mercado aéreo, são elas:

6.1.1 Estratégias dos Concorrentes

A diferença entre o mercado aéreo nacional e regional permanece sendo a característica das linhas operadas, estando estas, porém, mais claramente definidas: As linhas aéreas domésticas nacionais são aquelas que interligam grandes centros populacionais e econômicos (cidades com mais de 1 milhão de habitantes). As linhas domésticas regionais, por sua vez, são consideradas complementares e de afluência. Fazem ligação entre as cidades de pequeno e médio porte com aquelas servidas pelas linhas aéreas domésticas nacionais.

No entanto, tanto as companhias aéreas domésticas quanto as regionais acabam por competirem entre si. Apesar de operarem em segmentos diferentes, a competição em determinados mercados, acaba por ser inevitável.

Atualmente, são poucas as rotas que as companhias aéreas conseguem operar com exclusividade. Mercados de grande densidade e demanda, são os mais competidos. Já mercados menores dificultam e podem tornar a operação das companhias maiores desvantajosa, mas para uma companhia regional, estas rotas podem ser fonte de oportunidades e expansão.

Até o ano de 2001, o mercado aéreo nacional era dominado pelas companhias TAM, Transbrasil e Varig. Porém com a retração econômica no mercado internacional e nacional, provocada pelo Atentado do dia 11 de setembro, as atividades aéreas se tornaram mais difíceis. Com a descapitalização das então concorrentes, a GOL aproveitando a oportunidade adentrou no mercado. A entrada da companhia provou grandes mudanças na forma de competição. Seu conceito de *low cost* tornou o transporte aéreo mais acessível e em consequência, mais demandado. Suas rivais se viram obrigadas a adotar novas estratégias para manter a competição. A situação da Varig se tornou insustentável e em 2007 a GOL anunciou sua compra. Esta aquisição, apesar das críticas iniciais, permitiu que a empresa expandisse sua cobertura no mercado e sua capacidade operacional.

No ano de 2008, com a entrada da Azul, a competição se tornou ainda mais acirrada. No início de 2009 a empresa ultrapassou a Webjet, até então detentora do 3º lugar no mercado. Diante do risco de perda de mercado possibilitado pela nova companhia, as demais empresas reagiram para dificultar sua entrada. A guerra tarifária, principal atratividade no transporte aéreo, para as classes mais baixas, se tornou inevitável.

Enquanto isso, na aviação regional, mudanças também aconteceram. A Ocean Air em 2004 adquiriu a Avianca e dois anos depois deixou de focar o mercado regional, para investir no mercado executivo. Em 2007 a empresa era a 3ª maior companhia nacional e em 2010 passou a se chamar Avianca. A TRIP por sua vez assumiu a liderança após a compra da parte de passageiros da maior regional brasileira, a Total Linhas Aéreas no ano de 2008. A partir de então vem crescendo a passos largos e ocupa atualmente a posição de maior companhia regional da América Latina.

A seguir será apresentada a ficha técnica das cinco maiores empresas aéreas do Brasil:

TAM Linhas Aéreas

Fundada em 1976, com sede em São Paulo, a TAM Linhas Aéreas é atualmente a maior companhia da América Latina, sendo uma das vinte (20) maiores do mundo. Ao longo dos anos a TAM vem consolidando uma estratégia de crescimento com o objetivo de ser uma das maiores empresas de aviação do mundo, sendo atualmente a única integrante sul-americana da *Star Alliance* (maior aliança mundial de companhias aéreas). Em 2010 anunciou a formação de uma *holding* com a LAN Chile Airlines. As duas empresas formaram a *LATAM Airlines Group*, maior empresa aérea da América Latina e 10ª maior do mundo em passageiros transportados, com voos para 115 destinos em 23 países, além de 40 mil funcionários. As duas empresas continuarão a operar com suas marcas independentemente, mas serão apenas uma companhia. Tal formação possibilitará ganhos de sinergia, de escala e facilitará a competição em mercados globais e nacionais.

Principais Hubs: Brasília, São Paulo – Congonhas; Guarulhos, Rio de Janeiro - Galeão

Posição no Mercado nacional: 1ª posição com 42,40% do *market share* do mercado nacional.

Estratégia / Posicionamento: A empresa foca no público de nicho (classes A e B). Contudo, investe na elasticidade da marca, adotando ações bastante agressivas para atrair clientes para os vôos menos demandados.

Destinos operados: 62. São Paulo – Congonhas; Guarulhos, Porto Alegre, Florianópolis, Curitiba, Foz do Iguaçu, Navegantes, Joinville, Londrina, Maringá, Campinas, Ribeirão Preto, São José dos Campos, Rio de Janeiro - Santos Dumont; Galeão, Vitória, Belo Horizonte - Confins, Uberlândia, Campo Grande, Goiânia, Brasília, Salvador, Porto Seguro, Ilhéus, Cuiabá, Palmas, Aracaju, Maceió, Recife, João Pessoa, Natal, Fortaleza, Teresina, São Luiz, Imperatriz, Marabá, Belém, Santarém, Porto Velho, Rio Branco, Macapá, Manaus, Boa Vista, Montevidéu, Buenos Aires, Santiago,

Assunção, Lima, Caracas, Miami, Orlando, Nova York, Madrid, Paris, Londres, Milão, Frankfurt, Ciudad del Leste, Cochabamba, Santa Cruz de la Sierra, La paz,

Frota operacional: 143. Airbus A319, Airbus A320, Airbus A321, Airbus A330 -200, Airbus A340 – 500, Boeing 767 – 300ER, Boeing 777 – 300ER e outros 89 pedidos.

GOL Linhas Aéreas Inteligentes

Criada no ano de 2001, com sede na cidade de São Paulo, a GOL é atualmente, a segunda maior companhia aérea do Brasil. O conceito *low-cost/low-fare* (baixo custo e baixa tarifa) adotado pela companhia inspirado na pioneira *Southwest Airlines* não é mais presente, sendo somente *low-cost*, pois possui preços equivalentes ou por vezes até maiores que seus concorrentes.

Principais Hubs: São Paulo – Congonhas; Guarulhos, Belo Horizonte – Confins, Brasília, Rio de Janeiro – Santos Dumont; Galeão.

Posição no mercado nacional: A empresa assume a 2ª posição com 39,46 % de participação no *market share*.

Estratégia / Posicionamento: Público de massa. A empresa investe em ações para popularizar o transporte aéreo no Brasil. A GOL tem como objetivo ser a melhor empresa para viajar, trabalhar e investir.

Destinos operados: 63. São Paulo – Congonhas; Guarulhos, Bauru, Campinas, Presidente Prudente; Rio de Janeiro – Santos Dumont; Galeão; Belo Horizonte – Confins, Montes Claros e Uberlândia, Vitória, Porto Alegre e Caxias do Sul, Florianópolis, Navegantes, Chapecó e Joinville, Brasília, Campo Grande, Cuiabá, Ilhéus, Salvador, Porto Seguro, Fernando de Noronha, Recife e Petrolina, Fortaleza, Juazeiro do Norte, Belém, Marabá e Santarém, Manaus, Curitiba, Maringá, Foz do Iguaçu e Londrina, Goiânia, Macapá, Natal, Maceió, Palmas, São Luís, Imperatriz, Rio

Branco, Cruzeiro do Sul, Porto Velho, Teresina, Aracaju, João Pessoa, Campina Grande, Boa Vista, Aruba (região do Caribe), Assunção (Paraguai), Bogotá (Colômbia), Bridgetown (Barbados), Buenos Aires, Córdoba e Rosário (Argentina), Caracas (Venezuela), Santa Cruz de la Sierra (Bolívia), Santiago (Chile), Montevidéu (Uruguai), Punta Cana (República Dominicana).

Frota Operacional: 115. Boeing 737-700, Boeing 737 – 800 (next generation). Em novembro de 2010 a empresa anunciou acordo para a compra de até 20 Boeings 737-800 que serão entregues entre 2014 à 2017, aumentando com isso o número de pedidos firmes de 104 aeronaves.

AZUL Linhas Aéreas Brasileiras

Fundada em 2008, com sede na cidade de Barueri, a Azul é a terceira maior empresa aérea do Brasil. Ela pretende chegar a 2013 com 13% de participação. A previsão da companhia é de até o ano de 2013, servir os 25 maiores centros metropolitanos do Brasil ponto-a-ponto, com uma frota composta exclusivamente de jatos da Embraer, modelos 190 e 195. Para isso foi anunciada a encomenda firme de 36 aeronaves, além de mais 20 com opção de compra e outras 20 com direito a compra. A empresa tem como objetivo estimular nova demanda através de preços baixos, maior frequência e mais voos sem escala, atendimento a novos mercados.

Principais hubs: Campinas, Belo Horizonte - Confins

Posição no mercado nacional: A Azul ocupa a 3ª posição do ranking, com 6,7 % de participação no *market share*.

Estratégia / Posicionamento: Buscando oferecer serviços simples ou descomplicados, a empresa aparece no mercado com estratégia de público de massa, visando atrair pessoas que nunca utilizaram o transporte aéreo e assim, estimular a demanda e em consequência aumentar sua participação no mercado.

Destinos operados: 27 cidades. Brasília, Campo Grande, Cuiabá, Goiânia, Aracaju, Fortaleza, Ilhéus (a partir de 15 de Dezembro), João Pessoa (a partir 17 de Janeiro de 2011), Maceió, Natal, Porto Seguro, Recife, Salvador, São Luis, Teresina, Belém, Manaus, Campinas, Belo Horizonte - Confins, Rio de Janeiro – Santos Dumont, São Paulo – Congonhas , São José dos Campos, Vitória, Curitiba, Florianópolis, Joinville, Navegantes, Maringá, Porto Alegre, Bariloche (Voos *charters*), Buenos Aires (Voos *charters*)

Frota operacional: 26. Embraer 190, Embraer 195, com previsão de entrega de outras aeronaves, chegando a 42 no final de 2011.

WEBJET Linhas Aéreas Econômicas

Criada em 2004, com sede na cidade do Rio de Janeiro. Em 2010, já controlada pelo Grupo GJP Participações, a Webjet adotou de forma definitiva o conceito *low cost, low fare*, consagrado mundialmente por empresas aéreas européias e norte americanas. Surgiram uma série de transformações que foram desde a implementação do serviço de vendas de bebidas e comidas a bordo (*Buy on Board*), até o surgimento da assinatura Linhas Aéreas Econômicas.

Principais hubs: Rio de Janeiro – Santos Dumont; Galeão, Porto Alegre, Belo Horizonte – Confins, Brasília, Salvador, Ribeirão Preto, São Paulo – Guarulhos.

Posição no mercado nacional: a Webjet é a 4ª maior companhia aérea brasileira, com 5,34 % de participação no mercado.

Estratégia / Posicionamento: Com o conceito *low cost low fare*, a empresa aposta no público de massa para aumentar a sua fatia no *market share*. Seu objetivo é oferecer serviço de qualidade aos clientes, sendo uma nova opção de viagem, com praticidade e economia.

Destinos operados: 16 cidades - Brasília, Fortaleza, Natal, Recife, Salvador, Porto Seguro, Belo Horizonte - Confins, Rio de Janeiro – Santos Dumont; Galeão, São Paulo – Congonhas; Guarulhos, Ribeirão Preto, Curitiba, Porto Alegre, Navegantes, Foz do Iguaçu

Frota operacional: 20. Boeing 737

AVIANCA Brasil

A Avianca Brasil (ex OceanAir, fundada em 1998) é uma companhia brasileira de aviação comercial com sede na cidade de São Paulo, pertencente ao grupo brasileiro Synergy, também controlador das empresas aéreas Avianca e Vip SA. Em 2004 anunciou a aquisição da empresa colombiana Avianca e em 2010 seu nome foi definitivamente trocado para Avianca Brasil, com a imediata padronização de cores. A Avianca Brasil é revendedora exclusiva dos aviões Bombardier e Pilatus no Brasil e opera também como taxi-aéreo.

Principais hubs: São Paulo – Congonhas; Guarulhos, Brasília, Rio de Janeiro – Santos Dumont, Florianópolis, Curitiba

Posição no mercado nacional: Possui a 5ª com 2,84 % de participação no *market share*.

Estratégia / Posicionamento: Nicho, público das classes A e B. A empresa promete super atendimento à bordo.

Destinos operados: 21. Fortaleza, Juazeiro do Norte, Recife, Aracaju, Salvador, Belo Horizonte – Confins, Rio de Janeiro – Santos Dumont; Galeão; São Paulo - Congonhas; Guarulhos, Curitiba, Florianópolis, Porto Alegre, Passo Fundo, Chapecó, Campo Grande, Cuiabá, Brasília, Porto Velho, Petrolina, Bogotá

Frota operacional: 17. Airbus A319, Fokker – 100

6.1.2 Poder dos Fornecedores

O mercado aéreo é servido de uma infinidade de fornecedores, são empresas de comissaria, de limpeza de aeronaves, de serviços de rampa e *push back*, de peças de aeronaves, combustível, de infra-estrutura aeroportuária e por aí vai. No entanto, alguns fornecedores exercem maior influência sobre as companhias e na competição destas. São eles:

Petrobrás - BR Distribuidora

A Petrobrás *Aviation*, também conhecida como BR *Aviation* ou BR Distribuidora é a líder no mercado brasileiro de combustíveis de aviação e referência de qualidade internacional. Presente em mais de 100 aeroportos em todo o território nacional, possui a maior rede de distribuição de produtos de aviação do País.

Shell *Aviation*

A Shell, iniciou suas operações no segmento de combustíveis de aviação em 1927. Com mais de 50 pontos de abastecimento espalhados pelo país, a Shell *Aviation* forneceu mais de 1,6 bilhões de litros de combustível para a indústria da aviação, abastecendo uma aeronave cada 1 minuto e 40 segundos.

Para Fregnani et AL (2008), o consumo de combustível representa de 20 a 40% dos custos diretos operacionais das companhias aéreas. Trata-se, portanto, de um importante elemento de competitividade do setor.

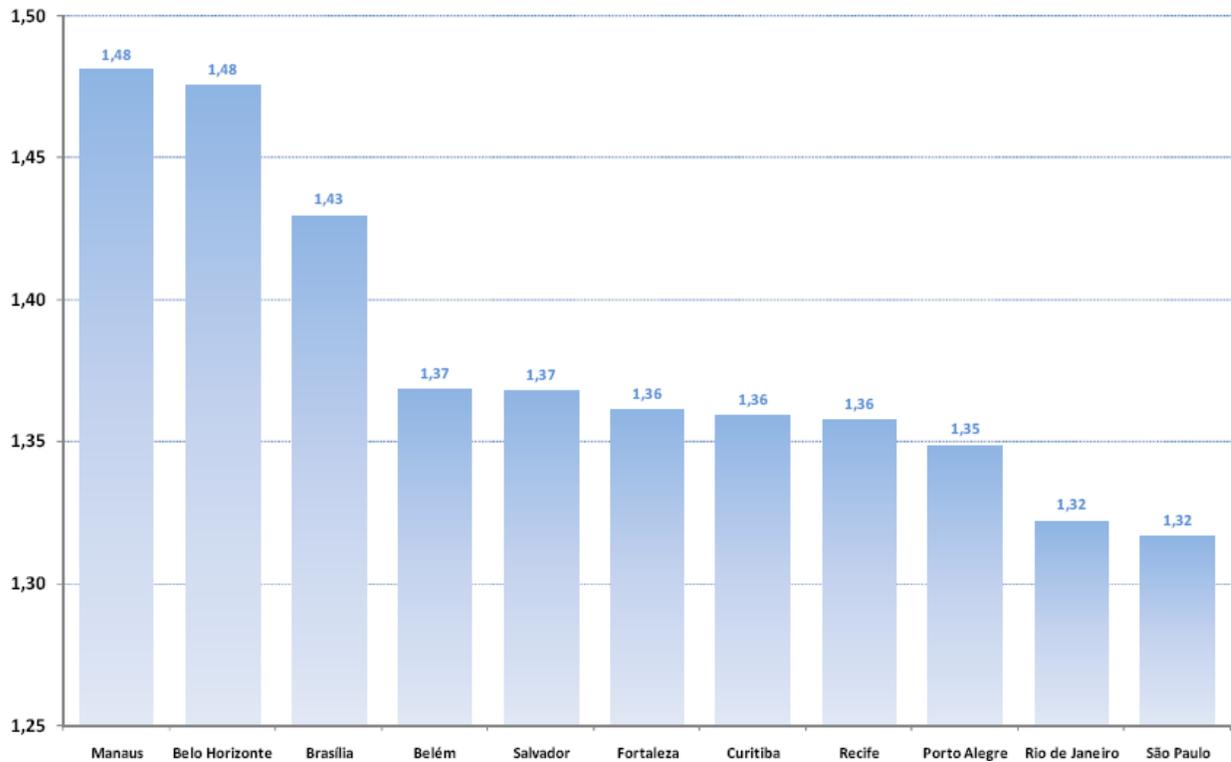
O fornecimento de combustível para a aviação constitui uma atividade sujeita a regulação pela Agência Nacional do Petróleo (ANP). As resoluções número 17 e 18 da ANP, ambas de 26 de julho de 2006, disciplinam respectivamente o exercício das atividades de distribuição e de revenda de combustíveis de aviação no Brasil. Em geral, as companhias aéreas regulares utilizam o querosene de aviação. Combustível usado para aeronaves com motor a turbina, seja puro jato, turbohélices (ATR) ou turbofans

(Boeing, Airbus, Embraer 190, 195). Os principais fornecedores nacionais são a Petrobrás Distribuidora, conhecida como BR *Aviation* e a Shell.

Apesar de a maior parte do combustível de aviação ser produzido no país, os preços são definidos com base no preço do Golfo do México, variando com o câmbio, acrescido do custo de frete. Isto resulta em valores mais altos para as companhias aéreas brasileiras. No preço de venda para mercado há um diferencial na parcela que pode ser negociado com cada companhia aérea e em cada localidade (aeroporto) em que o combustível é fornecido.

Assim, o valor a ser pago pela companhia leva em conta o custo de aquisição, taxas aeroportuárias, impostos e o diferencial, sendo apenas este último passível de negociação. Normalmente os contratos firmados estipulam o consumo de um volume mínimo de combustível, compromissos de exclusividade ou percentual de volumes de combustível nos aeroportos em que as empresas se encontram. Além disso, em função dos custos de logística, do grau de concorrência junto ao ponto de abastecimento e das alíquotas de ICMS, os preços dos combustíveis apresentam elevada variância entre os diversos locais de abastecimento. Por isso, as empresas costumam praticar o *tankering* (carregamento de combustível além do tecnicamente necessário) a partir dos locais de menor alíquota. Tal prática leva a um aumento no peso da aeronave, portanto, maior consumo, desperdício e maior impacto para o meio ambiente. O gráfico a seguir apresenta o preço médio do Querosene de aviação:

Graf 4 – Preço médio do QAV ao consumidor por cidade, R\$ /litro, 2007



Fonte: ANP, adaptado pela Abetar

INFRAERO

Apesar de todos os avanços do mercado aéreo, o crescimento recente trouxe uma série de desafios. A infra-estrutura aeroportuária, em sua grande parte fica a cargo da INFRAERO.

A Infraero é uma empresa pública federal brasileira de administração indireta, vinculada ao Ministério da Defesa. Criada pela Lei nº 5862, em dezembro de 1972. A empresa é responsável pela administração dos principais aeroportos do país. No total, são 67 aeroportos, 80 unidades de apoio à navegação e 33 terminais de logística de carga, sendo que estes aeroportos concentram aproximadamente 97% do movimento do transporte aéreo regular do Brasil, contudo, não cresceu no mesmo ritmo da demanda.

Dos 20 principais aeroportos nacionais, 13 já apresentam gargalos nos terminais de passageiros, com conseqüente redução no nível de serviço prestado aos usuários, sendo o caso mais crítico o de São Paulo, principal hub do país, com cerca de 25% do tráfego total. Os sistemas de pista e pátio também encontram limitações. O aeroporto de Congonhas em São Paulo é o mais movimentado de voos domésticos do Brasil, que até novembro de 2009 era o único do país a ter limitação da oferta de *slots* para pousos e decolagens, recentemente acompanhado pelo aeroporto de Guarulhos, não mais poderá receber vôos adicionais em determinados horários, conforme figura abaixo:

Fig 4 – Situação dos Aeroportos Brasileiros

O crescimento acelerado trouxe para a infraestrutura aeroportuária desafios de capacidade já em 2009
Utilização na hora-pico para pista/pátio e no ano para TPS

■ Com restrições hoje
■ Necessidade de investimento até 2030
■ Capacidade atual suficiente até 2030
 () Ano limite para saturação

Aeroporto	Lado ar ¹		Lado terra		
	Pista DECEA	Pista ITA	Pátio ²	TPS	
SP	Guarulhos	■ (2030)	■ (2030)	■ Saturado	■ Saturado
	Congonhas	■ Limitado	■ (2014)	■ Saturado	■ Saturado
	Viracopos	■ (2020)	■ (2020)	■ (2014)	■ (2014)
RJ	Galeão	■	■	■	■ (2030)
	Santos Dumont	■ (2030)	■ (2030)	■ Saturado	■ (2030)
BH	Confins	■	■	■ (2020)	■ Saturado
	Pampulha	■ (2030)	■	■ (2014)	■ (2014)
Demais	Brasília	■ (2030)	■ (2030)	■ Saturado	■ Saturado
	Porto Alegre	■ (2030)	■ (2030)	■ (2030)	■ Saturado
	Curitiba	■	■	■ (2030)	■ (2020)
	Recife	■ (2030)	■	■ (2030)	■ (2020)
	Salvador	■ (2020)	■ (2030)	■ Saturado	■ (2014)
	Fortaleza	■	■	■ (2030)	■ Saturado
	Manaus	■	■	■ (2020)	■ (2030)
	Cuiabá	■ (2030)	■	■ Saturado	■ Saturado
	Natal	■	■	■ Saturado	■ (2014)
	Florianópolis	■	■	■ Saturado	■ Saturado
	Vitória	■ (2030)	■	■ Saturado	■ Saturado
	Belém	■	■	■ (2014)	■ (2030)
	Goiânia	■ (2030)	■	■ Saturado	■ Saturado

¹ Considera mesmo nível de crescimento tanto para aviação geral quanto para aviação regular
² Não considera equipamento para movimentação de passageiros (p.ex., ônibus, escada) que pode afetar o nível de serviço percebido pelo passageiro
 FONTE: ITA; DECEA; análise da equipe

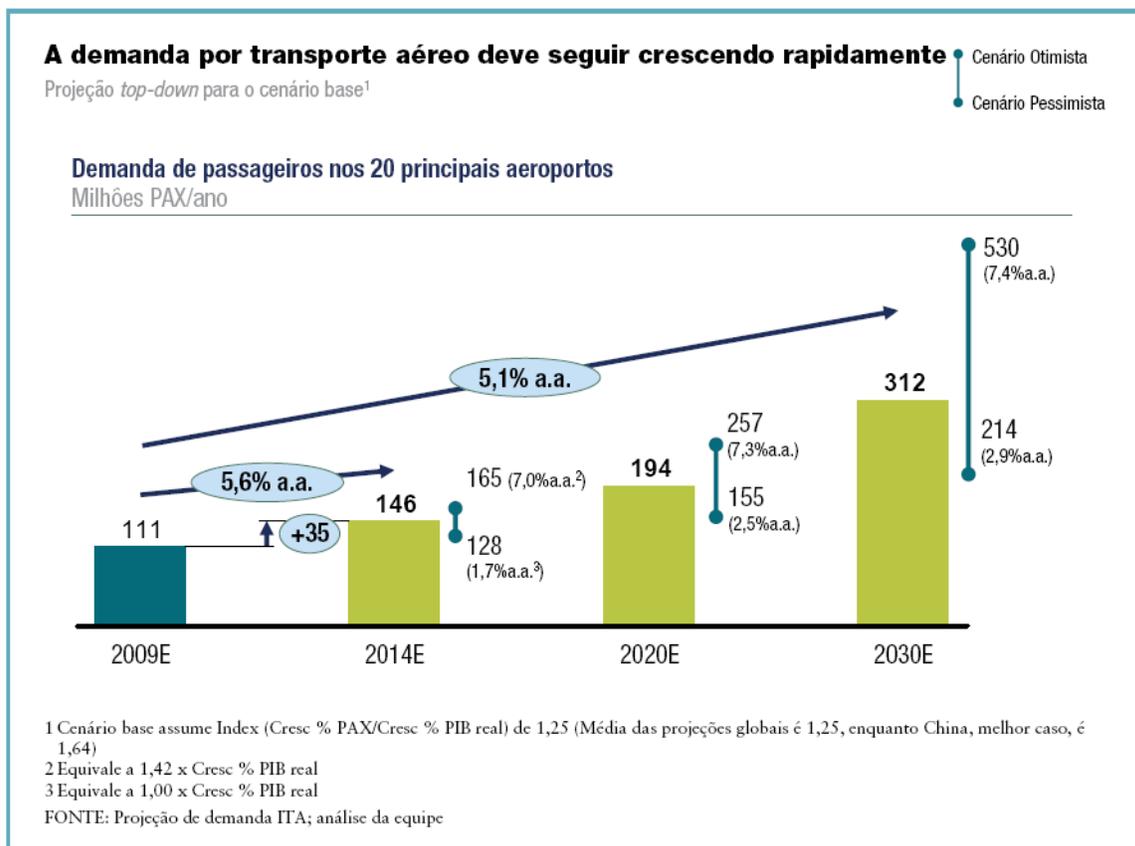
Fonte: FEP, utilizando dados do ITA, DECEA e adaptado pela equipe McKinsey & Company

Apesar de investimentos discretos, a infra-estrutura ainda não acompanham o crescimento da oferta / demanda do mercado aéreo. O investimento maciço na infra-estrutura aeroportuária, ao acesso aos aeroportos, ao aperfeiçoamento nos controles de tráfego aéreo, reduziriam possíveis problemas de rotas, redução de tempo de voo e conseqüente custo.

Segundo o FEP (2010), Com a aproximação da Copa do Mundo em 2016 e das Olimpíadas que acontecerão em 2014, a pressão sobre a infra-estrutura aeroportuária aumenta, considerando a abrangência dos eventos, a demanda aumentará consideravelmente em média 5% para os próximos 10 anos (no cenário base) e até 7% (no cenário otimista).

O gráfico 1.1 abaixo retrata esta realidade de crescente aumento da demanda para os próximos 10 anos.

Graf 5 – Crescimento da demanda por transporte aéreo



Fonte: FEP, utilizando dados do ITA e Análise da equipe McKinsey & Company

Segundo o FEP (2010) “Para a projeção de 2030 com embarque de até 310 milhões de passageiros ao ano, será necessário aumentar a capacidade atual em 2,4 vezes. Não será trabalho fácil, mas limitar a capacidade significa não somente deixar de atender a crescente demanda como também impedir os avanços da economia e do próprio setor”.

Ainda de acordo com o FEP “de forma geral, apesar da redução do *Yield* (valor médio pago por passageiro por quilômetro voado) em cerca de 50% nos últimos 10 anos, os valores cobrados pelas Companhias Aéreas brasileiras são maiores em média 32% se comparados com empresas aéreas estrangeiras em países maduros”.

Os motivos disso podem ser explicados por diversos fatores: o cenário brasileiro é diferente e bastante impactado por barreiras estruturais (impostos sobre combustíveis, paridade de preço de combustível, tributo sobre receitas, imposto de importação), configurações da malha aérea, estrutura de custos, custos evitáveis (restrições de infra-estrutura aeroportuária e aeronáutica, limitação de carga de trabalho de aeronautas, tempo de *turnaround* (tempo de solo) das aeronaves, regime de importação), dentre outros.

A figura a seguir apresenta os principais desafios e recomendações para o setor aéreo brasileiro.

Fig 5 – Principais desafios e recomendações para o setor

Principais desafios e recomendações para o setor		
	Principais desafios	Recomendações
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolver gargalos críticos de curto prazo (13 dos 20 principais aeroportos) ▪ Construir capacidade para atender demanda natural até 2014/16 (desafio superior ao de Copa e Olimpíadas) ▪ Possibilitar crescimento do setor até 2030 (~3x demanda atual) ▪ Garantir requisitos mínimos de conveniência para passageiros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar ações emergenciais mapeadas ▪ Iniciar/Finalizar obras mais importantes: Guarulhos, Viracopos, Brasília, Confins, dentre outros ▪ Implementar plano de investimentos de longo prazo (R\$ 25-34 bilhões) ▪ Implementar acesso rápido a Guarulhos, Viracopos e Galeão
Administração aeroportuária	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viabilizar execução de obras, superando dificuldades experimentadas pela Infraero ▪ Aumentar utilização dos aeroportos como ativos e sua eficiência operacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar participação da iniciativa privada, p.ex., através de concessões ▪ Estabelecer os incentivos e mecanismos de cobrança corretos
Serviços aéreos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar possível aumento de preços nos próximos anos dada a limitação de capacidade ▪ Atender regiões remotas do País (economicamente inviáveis) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazer ajustes na gestão de <i>slots</i> e eliminar custos evitáveis ▪ Subvencionar rotas de baixa e média densidade (se objetivo de governo)
Governança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aviação civil não deveria ser foco do Ministério da Defesa ▪ Não existe órgão planejador do sistema ▪ Controle de tráfego aéreo e aviação civil não operam de forma otimizada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No longo prazo, transferir governança da aviação civil para Ministério dos Transportes ▪ Estabelecer órgão planejador ▪ Reestruturar controle de tráfego aéreo; planejá-lo coordenadamente com o restante do setor

Fonte:FEP, utilizando dados do ITA e Análise da equipe McKinsey & Company

Boeing Commercial Airplanes

A *Boeing Commercial Airplanes* (BCA) é uma unidade de negócios da empresa *The Boeing Company*, fundada em 1916. A empresa tem sede em Renton, Washington. Emprega cerca de 65.400 e representou em 2008 uma receita superior a US\$ 28 bilhões.

A empresa é a maior fabricante mundial de jatos comerciais e tem cerca de 12 mil aviões em serviço em todo o mundo, que é aproximadamente 75% da frota mundial. A *Boeing Commercial Airplanes*, tem por objetivo, ser líder na aviação comercial de aviões de oferta e serviços.

Airbus

A *Airbus* é uma das maiores fabricantes de aeronaves do mundo, com mais de 6 mil aeronaves em operação em todo o mundo e mais de 9 mil em encomendas. Fundada em 1870, possui 52.000 empregados. A empresa oferece linha de aeronaves comerciais e militares. A empresa tem por missão fornecer a aeronave mais adequada às necessidades do mercado e apoiar essas aeronaves com maior qualidade de serviço. A *Airbus* possui uma linha de produtos que compreende 14 modelos de aeronaves, desde o avião A318 de 100 lugares até o avião A380 de 525 assentos (maior avião civil em serviço).

Embraer S.A.

A Empresa já produziu cerca de 5.000 aviões, que hoje operam em 88 países. A Embraer possui mais de 16.853 empregados, excluindo os empregados de suas subsidiárias. Fundada em 1969 pelo Decreto-Lei nº 770, como empresa de capital misto, a Embraer foi privatizada em 07 de dezembro de 1994 e seu controle está em mãos brasileiras.

ATR Aircraft

A *Avions de Transport Régional* (ATR) é uma empresa de fabricação de aeronaves para transporte regional. Consórcio (*join venture*) entre *Aérospatiale*, da França (atualmente EADS – detentora da Airbus) e pela *Alenia Aeronautica* da Itália. A empresa foi fundada em 1982, com sede em Toulouse, França, a ATR emprega mais de 800 pessoas em toda a Europa.

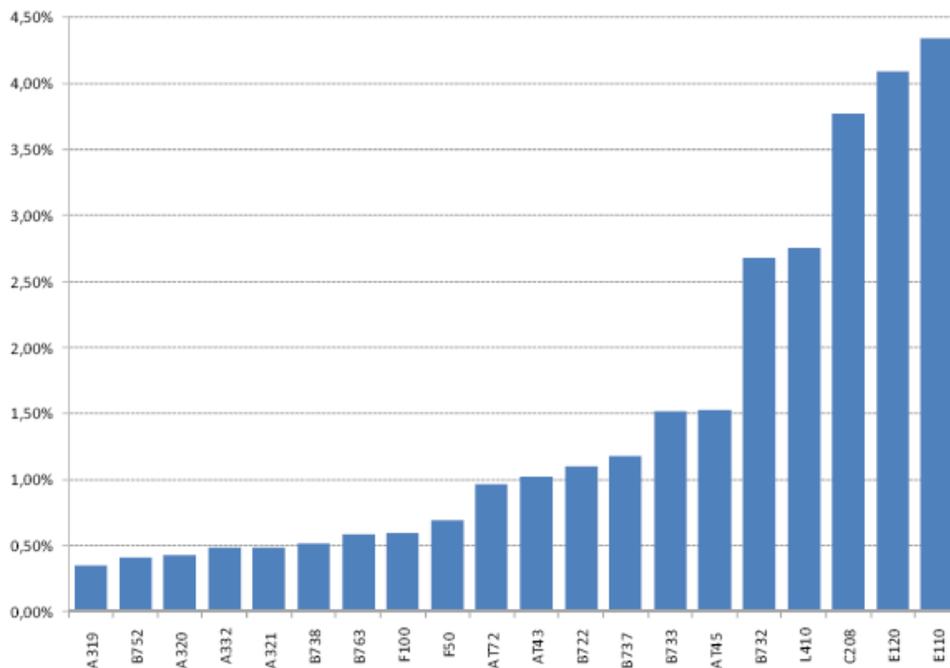
A ATR é pioneira e referência quando se fala em aeronaves turboprop regional com vendas superiores a 1.000 aeronaves, com mais de 160 operadoras em mais de 90 países. A empresa emprega mais de 800 pessoas em toda a Europa e em

2009, alcançou uma receita total em torno de US\$ 1,4 bilhão. Os principais aviões fabricados são o ATR-42 e o ATR-72.

Devido o alto valor agregado, é comum que as companhias aéreas mantêm um padrão de frota e com isso, acabam por dependerem dos fabricantes de aeronaves. Há casos em que as companhias optem por dois tipos diferentes de equipamentos, alocados para operação em segmentos diferentes, como é o caso da TRIP Linhas Aéreas, da TAM e recentemente da Azul. Ambas possuem aeronaves provenientes da brasileira Embraer e da franco-italiana ATR, no entanto, é comum que apenas um fornecedor de aeronaves seja escolhido, já que envolve custo de aquisição, *leasing*, seguros, manutenção, etc. O gráfico a abaixo apresenta a média dos seguros, no custo total por aeronaves no país.

Graf 6 - Participação média dos seguros no custo por aeronaves, %

Quadro 12 – Participação média dos seguros no custo total por aeronave em operação na frota brasileira, 2007, %



Nota: quando o mesmo equipamento é utilizado por mais de uma companhia aérea, o dado de cada aeronave se refere à média entre as observações para a mesma aeronave em diferentes companhias. Fonte: Anuário ANAC 2007, elaboração consultores contratados.

Fonte: Anuário ANAC, 2007 – adaptado pela Abetar

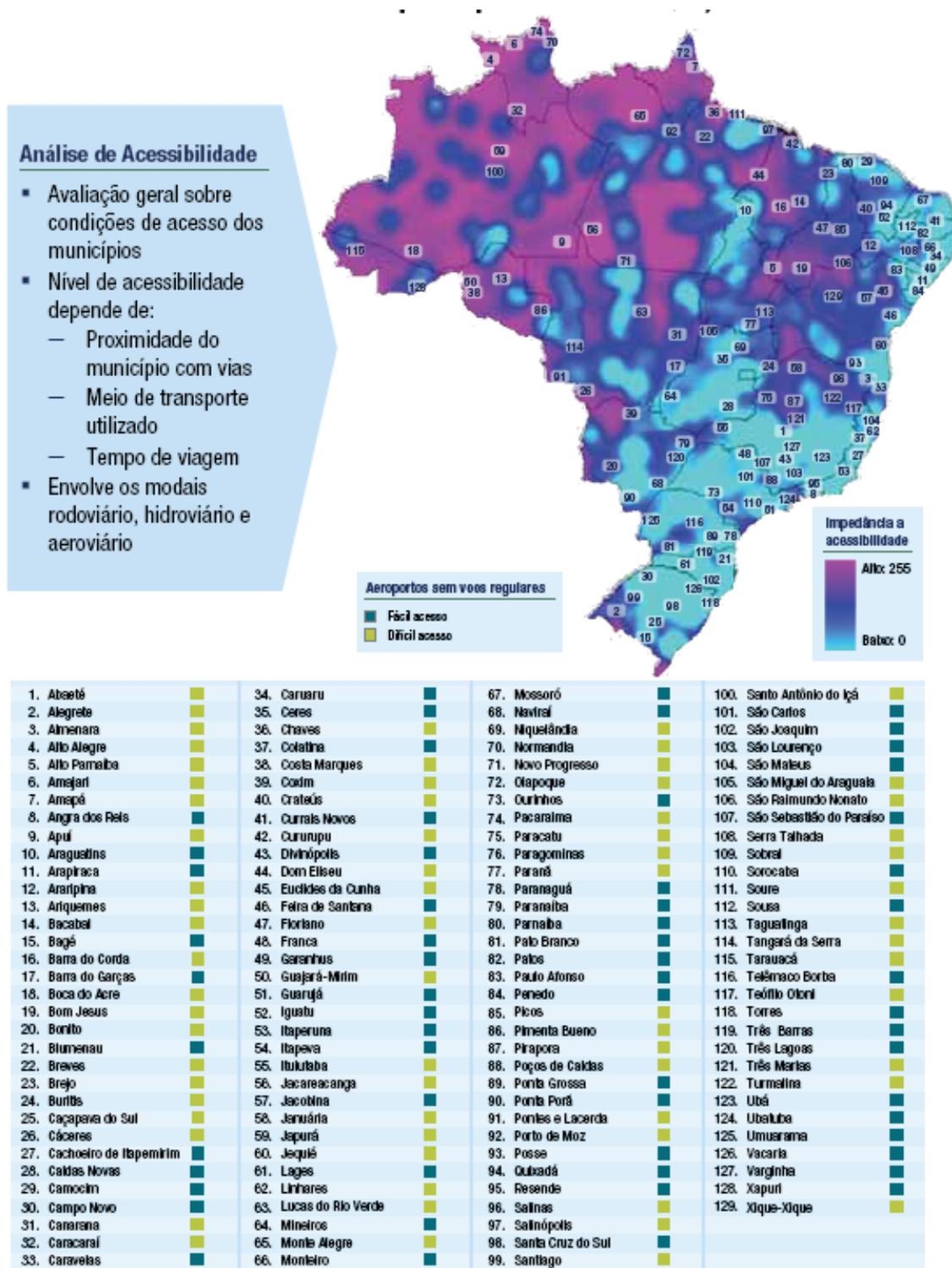
6.1.3 Estratégias dos Novos Entrantes

Frente à crescente demanda, vinda principalmente da nova classe média, o mercado aéreo tem se tornado muito atrativo para novas empresas, no entanto, como é um setor altamente especializado, exige alta capacidade de capital para investimento. A competição também é bastante concentrada e dificulta a entrada de novas empresas.

Por ser um país de grandes extensões territoriais, há regiões brasileiras, ainda pouco ou nada exploradas por meios de transporte. O Brasil possui 69 municípios de difícil acesso, não atendidos pela aviação regular. Além disso, devido ao baixo poder aquisitivo da população, dos altos custos de operação, algumas regiões acabam tendo que oferecer subsídios para facilitar a operação das companhias aéreas.

O objetivo dos incentivos é tornar viável a operação de linhas até então não viáveis economicamente. Este é o caso da Amazônia Legal (compreende os estados da Amazonas, Pará, Rondônia, Acre, Amapá, Roraima, Mato Grosso, Tocantins e parte do Maranhão), uma vez que a região é a mais carente de meios de transporte no país, além de ser considerada estratégica do ponto de vista da ocupação territorial. Muitos povoados estão localizados à beira dos rios e por este motivo o transporte aquaviário é quase ou único meio de locomoção. O transporte por via terrestre é precário ou limitado pelas suas condições geográficas, pela floresta Amazônica e rios. Em conseqüência, o transporte aéreo, acaba se destacando com um importante meio de desenvolvimento social e econômico destas regiões. A figura abaixo mostra o grau de acessibilidade nos municípios brasileiros:

Fig 6 - Análise de acessibilidade no Brasil



FONTE: Apresentação no I Simpósio de Infraestrutura e Logística no Brasil – Senado Federal; HOTRAN; IBGE; entrevistas; análise da equipe

O mercado aéreo brasileiro é consolidado. A força das companhias domésticas é muito grande. As duas maiores companhias são responsáveis atualmente por 81,86% do *market share*. Além disso, as companhias já existentes, eventualmente detentoras de *slots* em aeroportos centrais, tem potencial de contestação de mercados relevantes de transporte de passageiros, contribuindo para a disciplina econômica desses mercados. Além das barreiras de conhecimento específico deste tipo de mercado e o relacionamento com o regulador setorial. Neste caso, companhias aéreas estrangeiras que poderiam aproveitar no *know how* adquirido em outros países, estão sujeitas a restrições de entrada no mercado brasileiro.

Diante disso, companhias estabelecidas na aviação regional são entrantes mais prováveis dos mercados relevantes. A TRIP, por exemplo, neste sentido, pode ser considerada uma entrante no mercado das companhias principais. A empresa opera atualmente em aeroportos centrais como Guarulhos (GRU), Confins (CNF), Santos Dumont (SDU), atuando em trechos de alta demanda, contestando assim, marginalmente os mercados de linhas principais. Quando isto acontece, a empresa regional especializada, que fornecia um bem complementar em relação à empresa troncal ou doméstica, passa agora a oferecer também um bem substituto. Em outras palavras, a regional torna-se concorrente da troncal.

Também o contrário pode acontecer. É o que tem-se visto com a estratégia da companhia AZUL. A empresa anunciou em Julho de 2010, na Feira de Aviação de Farnborough, a compra de 20 aeronaves do tipo ATR. São equipamentos tipicamente do transporte regional, o que sugere que a empresa pretende operar em mercados de menor densidade, entrando, portanto, na competição com as linhas regionais.

Neste sentido, conforme Bettini (2007), “TAM, empresa que anteriormente pertenceu ao segmento regional, operara grandes frotas de *Fokker F100* e de *Boeing B737-500*, respectivamente”.

A relação entre as linhas domésticas e as regionais é marcada por uma tensão quanto ao papel destas últimas como entrantes, competidores diretos, que já avançaram sobre a curva de aprendizado. As companhias troncais não se incomodam enquanto as regionais as suportam como alimentadoras. Inclusive, é comum a prática

de acordos compartilhados de assentos. No entanto, quando estas regionais avançam sobre as linhas mais rentáveis destas companhias troncais, cria-se então uma resistência à entrada.

Como o conjunto do transporte aéreo de passageiros é, na atualidade, fortemente concentrado em mãos de dois grupos econômicos, é bastante provável que esta tensão penda para uma visão das regionais como potenciais competidoras, mesmo que esta abordagem leve ao sacrifício dos benefícios da complementaridade estratégica na alimentação de redes. Para evitar este tipo de conduta, que leva a práticas como a de predação Oliveira e Silva (2008) propuseram a criação de barreiras à saída em aeroportos e linhas regionais.

A segunda implicação diz respeito ao incentivo ao investimento na operação de linhas regionais. Os entrantes terão duas opções: uma, assumir um compromisso crível, ainda que tácito, de foco exclusivo nas ligações regionais, evitando a competição com as troncais. Outra, se preparar para, a partir de certo ponto da curva de aprendizado, operar ligações de maior demanda. Na presença de incerteza sobre se um compromisso como o da primeira estratégia (ater-se ao papel de alimentador) será cumprido, tende a haver dificuldade nos acordos operacionais que viabilizam a atuação de *feeding* nas linhas regionais.

Este é um importante elemento de desincentivo à operação das linhas regionais, juntamente com a probabilidade positiva de predação. Os principais argumentos contra a viabilidade de uma prática predatória em linhas de menor densidade costumam se basear na defesa de uma relativa liberdade de entrada e de saída nas ligações aéreas regionais. Entretanto, podem ser identificadas algumas barreiras importantes, as quais, se confirmadas, viabilizariam práticas predatórias. Entre estas eventuais barreiras podem ser identificadas:

A presença de custos irre recuperáveis, referentes aos meses de prejuízo, estimados na indústria em 4 a 6 meses, que estão associados à entrada na nova linha. Estes custos envolvem a obtenção de informações sobre demanda; o cumprimento das exigências técnicas e de registro; a publicidade da nova linha; o estabelecimento de contratos e de relações com os diversos atores locais da operação; entre outros.

Investimento para conquista de reputação, mantendo a operação por tempo suficiente para que a experiência dos primeiros passageiros seja difundida por eles próprios, ou utilizando publicidade/propaganda. Tipicamente, uma empresa troncal, ao entrar em uma ligação regional, pode contar com a força de sua própria marca, ou seja, sua entrada tende a constituir fato de ampla repercussão na comunidade e na imprensa. Por outro lado, empresas regionais contam, em geral, com menor valor de marca, o que faz com que a entrada em uma nova ligação muitas vezes exija o investimento na marca. Não se deve descartar a possibilidade de que muitos passageiros evitem voar com o novo operador, quando não se trata de uma das principais companhias nacionais. Esta resistência tende a diminuir com o tempo, mas pode constituir barreira no momento inicial.

As dificuldades com a infra-estrutura local, especificamente no caso de aeroportos de menor porte. Esta dificuldade pode estar relacionada à própria inexistência de infra-estrutura aeroportuária, ou à falta de operacionalidade da infra-estrutura existente. Em vários casos, a dificuldade poderá estar relacionada à presença do abastecimento e, com esta, o cumprimento de exigências de segurança, como o corpo de bombeiros. Não que a ausência de abastecimento local inviabiliza a operação, mas exige maior carregamento de combustível obtido em outras bases, o que tem impacto em custos e no potencial de aproveitamento das aeronaves.

Dificuldades de obtenção de slots, sempre que aeroportos mais congestionados estiverem em uma das pontas da ligação, há que se considerar os problemas na obtenção de slots. A possibilidade da presença destas barreiras reforça a probabilidade de práticas predatórias.

Em função disto, o conjunto dos atuais operadores estabelecidos em mercados regionais constitui o principal estoque de entrantes em mercados relevantes operados por companhias troncais. É válido lembrar, porém, que nada indica que uma das atuais companhias especializadas em linhas regionais será uma futura troncal, repetindo a trajetória, por exemplo, da TAM. Porém, ainda que a passagem das regionais aos principais mercados não venha efetivamente a ocorrer, o fortalecimento

destes potenciais entrantes tende a contribuir significativamente para a disciplina dos principais mercados que operam em ambiente de concorrência oligopolística.

6.1.4 Serviços Substitutos

Para ligações de etapa curta, há um conjunto de passageiros que atribui menor valor ao tempo e este subconjunto só utilizará o modal aéreo em resposta a uma diferença de preços razoável. Nestes casos de curta distância, quando se considera o tempo de espera em aeroportos e o potencial de atrasos e de cancelamentos, a escolha pelo modal terrestre se torna maior.

A própria companhia área regional ao entrar em mercados de grande demanda, operados pelas companhias principais, pode substituir os serviços destas, passando não somente a trabalhar como *feeder* (alimentador), mas também troncal, levando assim a demanda dos pequenos e médios centros urbanos até os grandes centros e assim vice-e-versa. A penetração em grandes mercados pela TRIP pode ser um bom exemplo. Por outro lado, quando uma companhia troncal avança sobre os mercados operados pelas companhias de transporte regional, a substituição dos serviços das regionais também pode acontecer. É o que se pode perceber com a compra da Pantanal Linhas Aéreas pela companhia TAM e aparentemente pela companhia AZUL ao adquirir 20 aeronaves ATR, muito utilizadas pelo transporte regional.

Outro modal que busca em partes substituir o modal aéreo é o trem–bala que ligará o estado de São Paulo ao estado do Rio de Janeiro, mercados conhecidos como “Ponte”, que possui alta demanda e muito disputado pelas companhias principais. No entanto, o projeto e a licitação das obras, andam vagarosamente.

6.1.5 Poder de escolha dos Clientes

Durante muitos anos as classes A e B foram o principal alvo de ações de marketing das companhias aéreas, no entanto, tais ações começaram a mudar com a entrada da GOL Linhas Aéreas no ano de 2001. A companhia entrou no mercado com o intuito de massificar o modal aéreo e grande mudanças no ambiente competitivo e no perfil dos usuários do transporte aéreo foram acontecendo desde então. Com a entrada da AZUL em 2008, esta competição se tornou ainda mais acirrada.

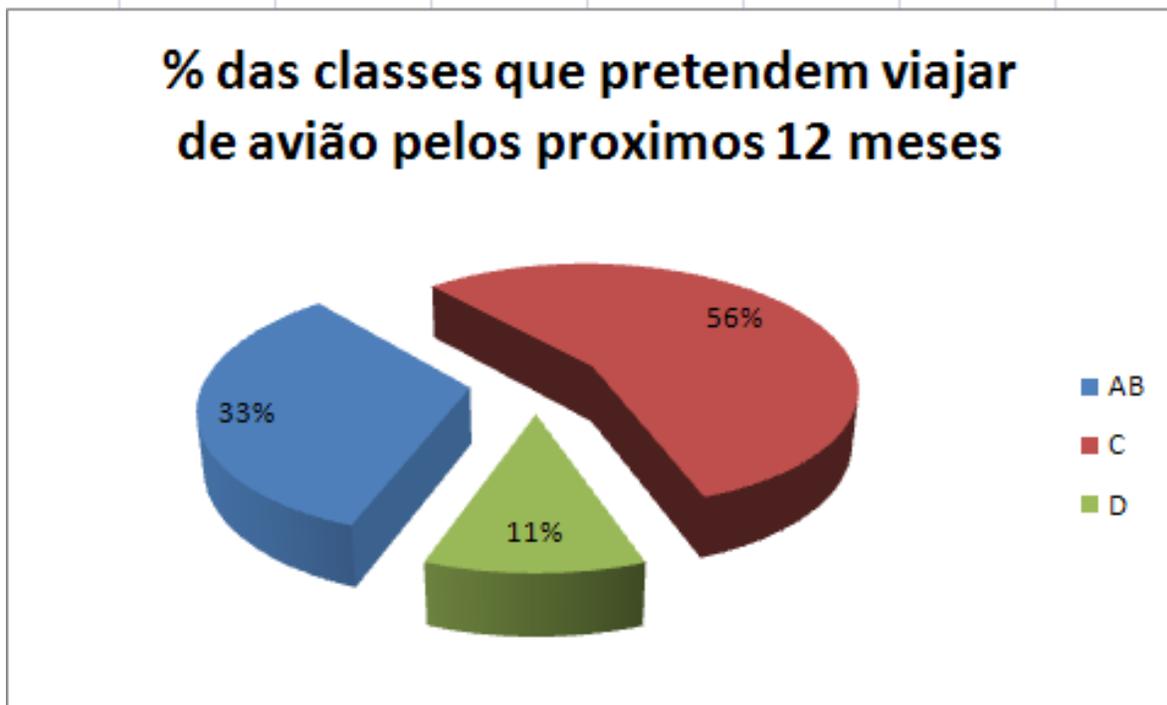
Segundo publicação da Economia Brasileira em Perspectiva (agosto, 2010) estima-se um crescimento médio do país de 5,7% ao ano com perspectiva de manter tal índice até o ano de 2014. Em decorrência destas condições favoráveis, o mercado doméstico vem sendo estimulado, resultando em mais empregos, produção e mais renda para a população. Entre 2003 e 2009 foram criados 8 milhões de empregos com carteira assinada e o salário médio do trabalhador expandiu-se aproximadamente 20%, é o que diz a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2010).

Com aumento do poder aquisitivo e da estabilidade da economia, as classes C e D da população brasileira vêm adquirindo maior poder de compra e vem com isso criando novos hábitos, um deles é a adoção do transporte aéreo como meio de locomoção. Segundo dados do Data Popular 99,3 milhões de cartões de crédito estão nas mãos de pessoas da base da pirâmide. Em 2011 26,4 milhões de brasileiros pretendem viajar de avião e a maior parte deles (67%) se concentra nas classes C e D.

Segundo cálculos do instituto de pesquisas Data Popular, publicado pelo jornal *estadão* (agosto de 2010), nos últimos anos, com o crescimento econômico e, conseqüentemente, o aumento do emprego e da renda, do crédito e das facilidades de pagamento o que se viu foi a explosão da classe C no mercado de consumo.

Atualmente a classe C representa mais da metade da população brasileira. Além disso, com a volta do crédito de longo prazo, a classe D também passa a ter relevância no consumo doméstico. Confirmando o aumento da demanda pelo transporte aéreo na classe C, o gráfico abaixo apresenta as pretensões pela viagem aérea por classe social.

Graf 7 - Pretensão pela viagem aérea por classe social no Brasil



Fonte Instituto de Pesquisas Data Popular, agosto de 2010 - adaptado pela autora

Como é sabido, os clientes influenciam a concorrência na indústria na medida em que podem provocar a diminuição dos preços, exigem maior qualidade, nível de serviço e jogam os concorrentes uns contra os outros, à custa da rentabilidade da indústria/setor.

Um grupo de clientes é poderoso se é concentrado, se os serviços representam uma fração importante na renda familiar. Portanto, se os serviços entre as companhias aéreas não possuem diferenciação na percepção dos consumidores, os preços se tornam um fator muito importante na escolha por uma companhia.

6.1.5.1 Perfil dos clientes do Transporte Aéreo no Brasil

Em relação à elasticidade da demanda, podemos segmentar o mercado aéreo em:

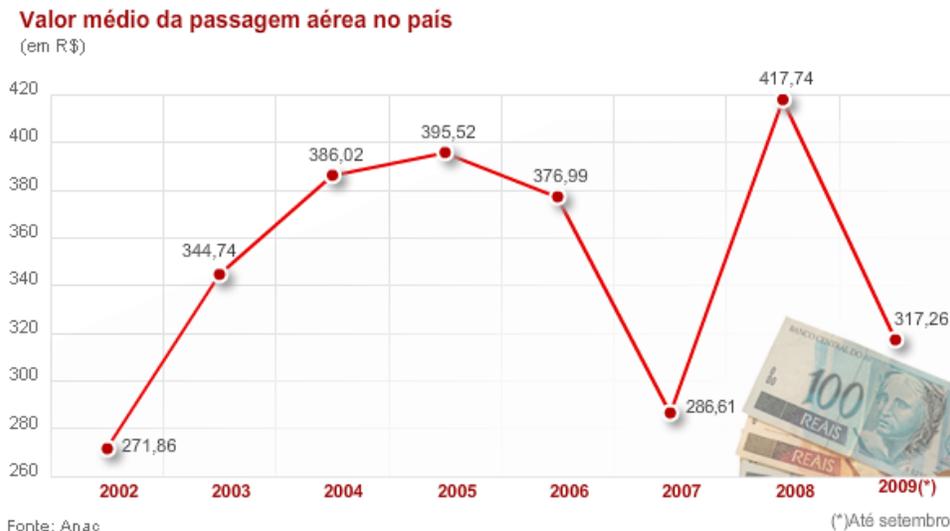
Corporativo: “Viajante a Negócio”, freqüente, pouco sensível a preço e muito sensível ao tempo de viagem e à atividade econômica.

Pessoal: “Viajante a Lazer”, “Turista”. Viajante por motivos pessoais, mais sensível a preço e menos sensível ao tempo de viagem e à atividade econômica.

Novato: Passageiro “Eventual”, ou “de 1ª Viagem”. Demanda nova advinda do modal rodoviário ou de um início de hábito de consumo.

Os passageiros que viajam a negócios têm preferência por vôos diretos, disponibilidade de horários e freqüência de vôos. O preço das passagens representa um fator menos relevante para estes consumidores e, por esta razão, a demanda varia menos em função deste. Inversamente, os passageiros que viajam a lazer ou são de primeira viagem, geralmente tem preferência por preços baixos, promoções e descontos. Portanto, a demanda representada pelos passageiros que realizam o turismo de lazer é fortemente influenciada por esta variável. O gráfico a seguir apresenta O Valor médio das passagens aéreas no Brasil

Graf 8 - Valor médio da passagem aérea no Brasil



Fonte: Revista Veja, segundo dados da Anac

Além disso, o efeito da sazonalidade ao longo do ano reflete na movimentação de passageiros ou aeronaves nos aeroportos. Enquanto que os aeroportos dedicados ao mercado de vôos executivos principalmente têm pouca flutuação nas linhas de movimentação de passageiros e aeronaves ao longo do ano, os aeroportos dedicados ao mercado turístico apresentam grandes variações de demanda entre os meses de férias/festivos (janeiro e fevereiro, junho, julho, dezembro).

Sabendo disso, as empresas aéreas brasileiras vem adotando ações, como forma de atrair o público também nos períodos de baixa demanda, conhecidos como baixa temporada. Tais ações vêm demonstrando a grande transformação que o mercado competitivo vem passando. Empresas como GOL e Azul, vem reafirmando o seu posicionamento de massificação do transporte aéreo com constantes tarifas promocionais, parcelamento, parceiras com lojas de eletrodomésticos... Outras como TAM vem deixando o seu posicionamento de nicho e apostando também em novas ações para atrair os consumidores emergentes utilizando-se também de estratégias de massificações, buscando desta forma a elasticidade da marca.

6.2 PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS À TRIP, FACE AO MODELO DAS CINCO FORÇAS

Diante das análises sobre a aplicação do Modelo das Cinco Forças, algumas suposições surgem como forma de traçar um cenário para as estratégias da companhia TRIP. O segredo para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva de sucesso é, portanto, pesquisar e analisar com profundidade todas as forças relevantes que atuam no ambiente, de forma a encontrar uma posição que permita à empresa melhor se defender dessas alterações ou influenciá-las ao seu favor.

A TRIP, assim como qualquer organização está inserida num macro-ambiente com a qual interage permanentemente. Esta interação estabelecida entre a empresa e ambiente externo é regida por uma troca de influências através de forças que representam oportunidades ou ameaças. Tudo depende de como será a formulação de sua estratégia competitiva e quão adequada será no momento em que está sendo executada.

Como companhia aérea regional, a empresa acaba por diferenciar-se pelo fato de ser única em diversas regiões e de possuir a maior quantidade de destinos operados no país, o que demonstra a capilaridade que vem alcançando ao longo dos anos. Desta forma, a aplicação do Modelo das Cinco Forças, poderá ser uma excelente forma de a organização manter sua vantagem diante de seus concorrentes.

O fato de o ambiente ser altamente dinâmico exige que a organização esteja sempre atenta, alinhando ações como forma de manter a competitividade. O desenvolvimento de diferencial competitivo, contudo, pode ser passageiro ou até mesmo rápido, se a organização não o alimenta. A concorrência pode utilizar-se de táticas que lhe permita oferecer diferencial ou de repente a própria mudança de comportamento dos clientes pode fazer com que o fator diferencial passe a não ter relevância no momento de escolha de um serviço. Além disso, se as barreiras à entrada de novos competidores são falhas ou insuficientes, outras empresas poderão penetrar no mercado de maneira mais fácil. A entrada da empresa Azul no mercado de

linhas regionais, por exemplo, poderá provocar profundas transformações no ambiente competitivo das demais companhias regionais. E se a nova entrante, não encontra dificuldades nas barreiras impostas, poderá rapidamente dominar o mercado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 CONCLUSÕES

Conclui-se, portanto, que as mudanças do ambiente das companhias aéreas são essenciais para que inovações no setor venham acontecer. A acirrada competição, por exemplo, é resultado da atratividade do mercado e do potencial que ele oferece. O mercado ainda é dominado pelas companhias TAM e GOL, no entanto, é percebido um ligeiro crescimento de outras companhias do setor, como é o caso da Azul, Webjet, Avianca e até mesmo da Trip, uma companhia tipicamente regional que vem crescendo a passos largos no mercado e que é atualmente a maior companhia aérea regional da América Latina.

O poder exercido por possíveis serviços substitutos é irrelevante quando se comparado com o poder dos principais fornecedores do setor: combustível, aeronaves e Infra-estrutura aeroportuária. A BR Distribuidora é a principal fornecedora das companhias aéreas brasileiras e como o produto é de suma importância para a operação das companhias, a empresa acaba por estabelecer regras de fornecimento. Diante disso, as empresas que possuem menor poder de decisão, acabam por aceitar tais regras, dificultando assim a competitividade destas.

Não menos onerosas são a aquisição de aeronaves, de *leasing* e seguros que as companhias pagam aos fabricantes de aeronaves para poder operar no mercado. Além disso, outro fator que dificulta a competição das companhias aéreas é a falta de infra-estrutura aeroportuária. Existe um elevado déficit na prestação deste serviço no Brasil. O país está diante de uma oportunidade inédita, com visibilidade internacional com a Copa do Mundo em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016, no entanto, não consegue nem suprir sua demanda existente.

Quando se fala do poder dos clientes, é percebido um aumento considerável no poder de escolha. A ascensão das classes mais baixas da população brasileira vem provocando profundas mudanças na forma de competição das companhias aéreas. A

mudança de hábitos, aliada às constantes ações de promoção do mercado aéreo, tem feito com que as companhias aéreas inovem e busquem formas criativas de atrair estes novos clientes.

Portanto, diante de tantas alterações no mercado, as companhias aéreas devem estar atentas à oportunidades e ameaças que possam interferir na sua capacidade de competição. Para isso, a utilização do Modelo da Cinco Forças, se faz necessária para as companhias aéreas brasileiras, que tentam apesar dos empecilhos, alavancar suas participações no mercado.

7.2 RECOMENDAÇÕES

À EMPRESA

Apesar da acirrada concorrência, da falta de infraestrutura dos aeroportos brasileiros e do alto poder dos fornecedores, percebe-se que o mercado aéreo ainda oferece boas oportunidades para a companhia TRIP.

A vantagem competitiva será, cada vez mais, função da competência com que a empresa irá conseguir administrar todo o sistema. As ligações não só conectam as atividades dentro da companhia, como também criam interdependências entre a empresa e os seus fornecedores e canais. Deste modo, a obtenção de vantagens competitivas duráveis em relação à concorrência é imprescindível para a sobrevivência e crescimento da empresa.

A utilização da tecnologia a favor do cliente, poder gerar redução de custos para a empresa, agilidade e satisfação para o cliente e diferencial competitivo em relação aos demais concorrentes. Segundo pesquisa realizada pela SITA 81,1% dos usuários do transporte aéreo no Brasil, ainda utilizam o balcão das companhias para efetuarem o *check-in*, talvez, por falta de conhecimento dos outros meios. E o mais interessante é que os brasileiros aprovam a ideia de autosserviços.

Ainda, segundo a pesquisa, os brasileiros são os passageiros que adotariam mais rapidamente qualquer solução *self-service* que torne a vida mais fácil. O autosserviço, além de possibilitar redução de custos, auxilia a melhora do gerenciamento de passageiros. No entanto, se considerarmos que grande parte da população brasileira nunca viajou de avião, o autosserviço deverá oferecer praticidade e agilidade para os usuários.

Além disso, há muitas regiões carentes de transporte no país. Muitas vezes o próprio governo oferece incentivos fiscais como forma de atrair as companhias aéreas. Ainda que possa parecer insuficiente, já que o transporte aéreo envolve grandes custos operacionais, investir na capilaridade pode trazer grandes oportunidades de negócios.

AOS ESTUDIOSOS DO ASSUNTO

Assim como o transporte rodoviário, a Aviação Civil é uma estrutura de grande importância para o desenvolvimento econômico e social brasileiro, uma vez que interconecta regiões, diminui distâncias e aproxima pessoas, culturas, mercados e até mesmo serviços.

A competição é importante para o desenvolvimento das empresas e do país, mas deve permitir a sustentação dos modais. Melhorar o sistema de logística brasileiro é um grande desafio. O ideal seria que um modal complementasse o outro e não o canibalizasse, uma vez que a falência de uma organização pode acarretar grande impacto econômico e social, sobretudo em regiões de menor abrangência, que sofrem pela falta de acessos à meios de transporte e ao convívio social com demais regiões.

Apesar de uma série de obstáculos que o setor aéreo brasileiro vem enfrentando, dificultando a sua expansão, por outro lado, encontra-se em situação privilegiada em termos de perspectivas de expansão. O mercado interno brasileiro para o transporte aéreo de passageiros deve mais do que triplicar de tamanho nos próximos 20 anos, considerando um crescimento anual do PIB de 3,5%, o Brasil encontra-se em um patamar em que a elasticidade de crescimento da demanda em relação ao crescimento de PIB ainda permanece alta, o país tem um grande potencial de crescimento do mercado, com um ambiente econômico favorável. Além disso, as ações adotadas pelas companhias aéreas como forma de promover o mercado aéreo, vem contribuindo muito para que a expansão aconteça.

Esse *boom* no mercado aéreo é fruto de maior competitividade alcançada recentemente pelo setor, onde as companhias aéreas estão cada vez mais centrando esforços na conquista e fidelização do cliente. A tendência é que as companhias aéreas se tornem cada vez mais orientadas ao marketing na busca da geração de valor para seus produtos e marcas.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A indústria e o Brasil: Uma agenda para crescer mais e melhor / Confederação Nacional da Indústria. – Brasília, 2010.

BATEMAN, T. Snell, S. Administração: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BNDES. Informe Infra-estrutura: Aviação Regional Brasileira (modal aéreo IV), 2002

Fregnani, J.A.T.G. Um Modelo para Minimização dos Custos Totais de Abastecimento Considerando as múltiplas escalas das Aeronaves nas Rotas de uma Empresa Aérea Regional Brasileira. Mimeo, 2008

GOMES, Elizabeth et al. Inteligência Competitiva. São Paulo: Campos, 2004.

KANTER, R.M. Mastering change. In: Chawla, S., Renesch, J. Learning Organizations. Portland: Productivity Press, p. 71-83, 1995.

KOTLER, P. Marketing management: analysis, planning, implementation and control. New York: Prentice-Hall, 9ed, 1997.

Oliveira, A. V. M. e Silva, L. H. S. Constituição do Marco Regulatório para o Mercado Brasileiro de Aviação Regional. Abril de 2008.

PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989

PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ABETAR. Plano de Competitividade: Transporte Aéreo Regional, [2009?]. Disponível em:<http://www.abetar.com.br/estudos/ABETAR%20%20Plano%20de%20Competitividade%20Transporte%20A%C3%A9reo%20Regional.pdf>>. Data de acesso dia 10/10/2010

Bettini (2007) Um Retrato da Aviação Regional no Brasil. Documento de Trabalho N. 018 – Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR). São José dos Campos, SP. Disponível em www.nectar.ita.br> Data de acesso dia 20/11/2010

Estudo do Setor de Transporte Aéreo do Brasil: Relatório Consolidado. Rio de Janeiro: Mckinsey & Company, 2010. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Data de acesso dia 20/10/2010

Estudo do Setor de transporte aéreo no Brasil: Relatório Final – Visão e objetivos para o setor. Mckinsey & Company. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Data de acesso dia 21/10/2010

FIPE. Caracterização e Dimensionamento da Matriz Origem Destino do Transporte Aéreo no Brasil, 2009. Disponível em www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/.../20100125-Regiao_Sul.pdf > Data de acesso dia 18/10/2010

IPEA. Eixos do Desenvolvimento brasileiro – Panorama e Perspectivas para o transporte aéreo no Brasil e no mundo, 2010. Disponível em www.ipea.gov.br> Data de acesso dia 15/10/2010

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, Mar/Apr, 1979. Disponível em: <http://my.execpc.com/~jpurtell/HBR-HowCompetitiveForcesShapeStrategy.pdf>>. Data de acesso dia 02/10/2010

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-modelo-das-cinco-forcas-de-porter/40345/>> Data de acesso dia 02/10/2010

<http://www.anac.gov.br/biblioteca/publicacoes.asp>> Data de acesso dia 05/10/2010

<http://www.antt.gov.br/passageiro/anuarios/anuario2008/413.asp#413>> Data de acesso dia 08/10/2010

<http://www.atraircraft.com> > Data de acesso dia 08/10/2010

<http://www.avianca.com.br/>> Acessado dia 08/12/2010

<http://www.boeing.com/companyoffices/aboutus/brief/commercial.html>> Data de acesso dia 08/10/2010

<http://www.brasiliaconfidencial.inf.br/?p=19810>> Data de acesso dia 09/10/2010

<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Marketing/5-forcas-de-porter.html>

<http://www.cenipa.com.br>> Data de acesso dia 09/10/2010

<http://www.embraer.com/pt-BR/Paginas/Home.aspx>> Data de acesso dia 08/10/2010

http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100802/not_imp589134,0.php > Data de acesso dia 02/11/2010

http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1369779-9356,00-AVIACAO+BRASILEIRA+SE+POPULARIZA+COM+DISPUTA+DE+TARIFAS+E+CARN E+PARA+VOAR.html> Data de acesso dia 24/10/2010

<http://www.infraero.gov.br/> > Data de acesso dia 12/10/2010

http://intelog.net/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaID=508074&SubsecaID=483908&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=611183&Titulo=TAM%2C%20Gol%20e%20Azul%3A%20de%20olho%20nos%20turistas%20emergentes> Data de acesso dia 24/10/2010

http://www.meioaereo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=466:crescimento-da-aviacao-civil-no-brasil&catid=88:empresas-aereas&Itemid=461> Data de acesso dia 16/10/2010

<http://www.mercadoeventos.com.br/script/FdgDestaqueTemplate.asp?pStrResolucao=&pStrLink=3,26,0,65059&IndSeguro=0>> Data de acesso dia 28/10/2010

<http://www.mundodomarketing.com.br/16,5810,classe-c-apresenta-novos-habitos-de-consumo.htm>> Data de acesso dia 18/11/2010

<http://br.nielsen.com/site/index.shtml>> Data de acesso dia 18/1/2010

<http://www.petrobras.com.br/pt/produtos/para-o-seu-negocio/aereo/>> Data de acesso dia 01/12/2010

[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Modelo das Cinco Forcas de Michael P
orter.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Modelo_das_Cinco_Forcas_de_Michael_Porter.htm)> Data de acesso dia 17/10/2010

www.shell.com.br/aviation> Data de acesso dia 01/12/2010

[http://www.snea.com.br/estatisticas/Evolução%20da%20Demanda%20de%20Passageir
os%20Transportados%20por%20Empresas%20Aéreas%20Nacionais.htm](http://www.snea.com.br/estatisticas/Evolucao%20da%20Demanda%20de%20Passageiros%20Transportados%20por%20Empresas%20Aereas%20Nacionais.htm)> Data de
acesso dia 27/05/2010

[http://www.segs.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=22759:tam-e-
a-companhia-aerea-mais-lebrada-do-top-of-mind-pela-quarta-vez&catid=71:categoria-
veiculos&Itemid=367](http://www.segs.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=22759:tam-e-a-companhia-aerea-mais-lebrada-do-top-of-mind-pela-quarta-vez&catid=71:categoria-veiculos&Itemid=367) > Data de acesso dia 28/10/2010

[http://www.spcbrasil.org.br/noticias/detalhe/i/1387/noticia/Classe+C+%C3%A9+50%25+
da+popula%C3%A7%C3%A3o](http://www.spcbrasil.org.br/noticias/detalhe/i/1387/noticia/Classe+C+%C3%A9+50%25+da+popula%C3%A7%C3%A3o)> Data de acesso dia 28/10/2010

<http://sites.google.com/site/livrotaepp/amostra>> Data de acesso dia 17/10/2010

[http://www.tam.com.br/.](http://www.tam.com.br/)> Data de acesso dia 05/12/2010

[http://www.viacomercial.com.br/2010/08/10/economia-brasileira-classe-media-chega-a-
103-milhoes-e-deve-crescer/](http://www.viacomercial.com.br/2010/08/10/economia-brasileira-classe-media-chega-a-103-milhoes-e-deve-crescer/)> Data de acesso dia 28/11/2010

[http://veja.abril.com.br/noticia/economia/classe-c-chega-a-103-milhoes-de-brasileiros-e-
pode-crescer](http://veja.abril.com.br/noticia/economia/classe-c-chega-a-103-milhoes-de-brasileiros-e-pode-crescer)> Data de acesso dia 28/11/2010

[http://www.voeazul.com.br/.](http://www.voeazul.com.br/)> Data de acesso dia 07/12/2010

[http://www.voegol.com.br/.](http://www.voegol.com.br/)> Data de acesso dia 07/12/2010

[http://www.voetrip.com.br/.](http://www.voetrip.com.br/)> Data de acesso dia 05/12/2010

<http://www.webjet.com.br/> > Data de acesso dia 07/12/2010

<http://www.wikipedia.org/> > Data de acesso dia 02/10/2010

APÊNDICE

MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO NA EMPRESA TRIP

Rivalidade entre concorrentes

- 1) Quais dificuldades a empresa encontra na competição em grandes centros urbanos como Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro?
- 2) Quais são os objetivos da TRIP?
- 3) Qual são as intenções da TRIP ao adquirir aeronaves como o Embraer 190 para mercados maiores se a empresa é tipicamente regional?
- 4) Quais são os planos da empresa ao substituir o sistema de reservas atual pela plataforma de reservas *Sabre Sonic*?
- 5) Perspectivas. Quais as principais estratégias da empresa para os próximos anos? Expansão e modernização da frota, novas rotas etc.
- 6) Acordos e parcerias. A companhia mantém parcerias comerciais com outras empresas?
- 7) Como a empresa avalia as perspectivas para o setor nos próximos anos?
- 8) Outras informações relevantes sobre a empresa:

Poder de barganha dos fornecedores

- 1) Quais são os fornecedores de combustível da TRIP?
- 2) Quanto o combustível representa em termos de custos para a empresa?
- 3) Como é feito o contrato com a BR Distribuidora?
- 4) A empresa acredita que a falta de infra-estrutura dos aeroportos brasileiros poderá impedir o crescimento do setor aéreo?
- 5) Como a empresa avalia as perspectivas para os próximos anos com realização da Copa do Mundo (2014) e da Olimpíada (2016) no Brasil?
- 6) Quais foram os motivos pela escolha das aeronaves da ATR e da Embraer?

Ameaças de Produtos Substitutos

- 1) A empresa compete com as empresas de transporte rodoviário ou são negócios diferentes?
- 2) Você acredita que é possível formar parcerias com as empresas de modais diferentes como o aquaviário e rodoviário?

Ameaças de Novos Entrantes

- 1) Você acredita que grandes fusões, como é o caso da TAM e LAN CHILE, podem provocar grandes alterações no cenário competitivo brasileiro?
- 2) Você acha que há espaço para novas companhias aéreas no país?

- 3) O que você acha da nova regulamentação que será votada no Congresso em Novembro de 2010, onde as companhias internacionais poderão aumentar a participação no capital das companhias brasileiras?
- 4) O que a empresa acha da estratégia da AZUL ao comprar 20 ATR's, uma aeronave essencialmente de linha regional e o principal equipamento da TRIP?

Poder de barganha dos Clientes

- 1) Qual é o perfil dos clientes da TRIP?
- 2) Sabemos que há nos país uma grande demanda de passageiros ainda reprimida pela ausência de transporte aéreo. A empresa tem planos de operação em cidades ainda inexploradas?
- 3) A empresa tem pretensão de criar um programa de fidelidade, assim como outras companhias brasileiras?
- 4) Como a empresa avalia os impactos nos seus negócios, de fatores como o aquecimento da economia, o crescimento do emprego e da renda, o avanço das classes C e D etc.?
- 5) Como a empresa está se preparando responder ao potencial de aumento da demanda a ser gerada por esses fatores?