



16º Congresso da APDR

Universidade da Madeira, Funchal

Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

ACTAS

Proceedings

ISBN 978-989-96353-1-9





ATRACTIVIDADE DO SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO

Susana Teles, Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal
Manuela Sarmento, Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal

RESUMO:

Não se pode conceber uma empresa, qualquer que ela seja, a competir numa determinada indústria ou sector, sem que esta tenha formulado uma estratégia, quer explícita quer implicitamente. A abordagem a uma estratégia poderá ser através do desenvolvimento de um plano envolvendo uma equipa de gestores de topo ou administradores, o que constitui uma formulação deliberada através da análise sistemática, ou do resultado das actividades de vários departamentos da empresa, onde por outro lado a formulação emerge através da aprendizagem interactiva entre os vários membros da empresa.

As empresas necessitam de perceber os componentes da indústria onde estão inseridas, descobrir as fontes primordiais de pressão competitiva e a força de cada uma, para poderem definir estratégias adequadas.

Esta abordagem não deverá ser estranha à indústria do turismo, nomeadamente o sector de transporte aéreo, que tem assistido à emergência de novos modelos de negócio, à mudança das preferências dos consumidores, ao incremento da tecnologia e à desregulamentação, com implicações directas ao nível da gestão.

Neste artigo, parte-se da caracterização do sector de transporte aéreo a nível mundial, destacando os princípios basilares e os tipos de negócio existentes, ensaiando depois a aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter para qualificar esta indústria.

1. INTRODUÇÃO

As viagens deixaram de ser consideradas um luxo, reservado a uma minoria privilegiada. O recurso ao transporte aéreo foi ganhando importância ao longo das últimas duas décadas, tanto para as viagens de negócios como para as viagens de lazer.

A velocidade e o alcance conseguido aliados à progressiva diminuição dos preços, em termos reais, contribuíram para que o transporte aéreo se tornasse popular.



A nossa economia e estilo de vida contemporâneos são possibilitados pelo transporte aéreo e ao mesmo tempo exige que este mantenha um aumento anual elevado, a fim de incentivar um sucessivo crescimento económico. Contudo, segundo Pritchett e Wieland (2007: 371) este aumento desejado nem sempre será fácil nem possível, pois depende das condições económicas mundiais e de cada um dos países em particular, das possibilidades de incremento da capacidade e dos sistemas adoptados.

Neste artigo após uma sinopse da evolução do sector de transporte aéreo a nível mundial, enunciam-se os princípios basilares desta indústria. Aprofunda-se um dos elementos fundamentais ao crescimento das companhias aéreas: a liberalização. Por último apresentam-se as tendências do transporte aéreo a nível mundial, sustentadas pelas estatísticas do *Current Market Outlook* (CMO).

Na segunda parte do artigo e após uma descrição do Modelo das Cinco Forças de Porter, caracteriza-se o sector de transporte aéreo, através da aplicação deste modelo.

2. O SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO MUNDIAL

O crescimento acentuado do turismo, desde 1960, é um dos agentes responsáveis pelo aumento significativo da procura pelos diferentes modos de transporte na Europa, incluindo naturalmente o transporte aéreo de passageiros.

Cooper *et al* (1993: 185) consideraram que viajar por ar foi provavelmente a inovação de transporte mais importante no século XX. Com o transporte aéreo tornou-se possível a deslocação de passageiros no menor período de tempo jamais conseguido, tendo aumentado, conseqüentemente, a procura por viagens de longo curso. A distância média viajada por dia, por um europeu, entre 1970 e 1993, passou de 16,5 quilómetros para 31,5 quilómetros. Para o mesmo período assistiu-se a um crescimento médio anual de 3,2 %, para o sector de transporte de passageiros.

Os voos *charter* são, sem dúvida, outro factor que devemos ter em consideração, no que respeita ao crescimento do transporte aéreo, pois muito contribuíram para a prospecção de novos mercados e diminuição dos efeitos da sazonalidade em vários destinos nos diferentes pontos do globo.

A aviação comercial na Europa tem tido um percurso diferente da dos Estados Unidos da América. Neste país, as maiores companhias aéreas são grandes corporações



comerciais, cujos objectivos são semelhantes a todas as empresas, a maximização do lucro e o aumento das receitas. Na Europa, e noutros pontos do globo, as companhias estiveram desde sempre ligadas ao Estado, sendo controladas e mantidas pelos governos, que preferiam alcançar objectivos políticos em detrimento dos objectivos financeiros, dando prioridade às rotas "socialmente" necessárias, muitas das vezes não rentáveis, que beneficiavam as comunidades mais pequenas e distantes, incluindo as suas colónias.

A Europa é, ainda hoje, o ponto de partida ou de chegada das rotas internacionais mais concorridas de todo o mundo. No início da década de 1990, entre este continente e os Estados Unidos da América, o Japão e os novos países industrializados da Ásia totaliza-se 75% do tráfego internacional de passageiros. A mesma grandeza não era conseguida com os voos domésticos, em que a Europa atingia apenas 22% do tráfego doméstico internacional, enquanto que os Estados Unidos da América totalizavam 56% dessa fracção (Vellas e Bécherel, 1995, citados por Davidson, 1998: 77).

O tráfego aéreo intraeuropeu ultrapassa o tráfego de longa distância em número de passageiros, para cada companhia nacional europeia, no entanto, esta situação inverte-se se a medida for a receita de passageiros por quilómetro. Em 1995, as rotas de longa distância concorreram com 69% do total das receitas das transportadoras (Davidson, 1998: 78-79).

A liberalização a nível doméstico nos Estados Unidos da América e na União Europeia veio alterar substancialmente as condições do quadro legal e proporcionou maiores oportunidades para a concorrência, que se intensificou largamente, especialmente nos mercados maioritariamente importantes do transporte aéreo, apresentando tarifas cada vez mais competitivas. Esta nova política implicou também uma mudança no comportamento do consumidor, tanto o de negócios como o de lazer.

Com a liberalização, nos Estados Unidos da América, na década de 1970 e na Europa, na década de 1990, possibilitou-se a introdução das companhias de baixo custo no mercado. Estas, por apresentarem tarifas mais baixas do que as das companhias tradicionais, conseguiram, em pouco tempo, conquistar uma percentagem significativa do mercado, principalmente o mercado de lazer. Segundo um estudo realizado pela *Credit Suisse First Boston* (Clarke, 2004, citado por Mason, 2005: 24) o mercado das



transportadoras de baixo custo representava, em 2003, 20% do total de transporte aéreo de passageiros da Europa. Este número atingiu os cerca de 30% em 2006, esperando alcançar os 43% em 2011 (Kaberry, 2007: i).

Estas companhias são estímulo ao crescimento do transporte aéreo, beneficiando a indústria do turismo, diminuindo a sazonalidade e incentivando o desenvolvimento de períodos de férias curtos (de três dias). Ao mesmo tempo beneficiam as transportadoras, que atraem novos clientes.

Com os novos modelos de negócio e as novas companhias aéreas que vão surgindo, bem como com alguns aeroportos militares a serem convertidos para actividades de aviação civil, os padrões de tráfego e as estruturas de rede vão-se modificando. Estes factores, aos quais se juntam as alterações de comportamento do viajante, impelem a uma reacção por parte dos diversos actores da indústria, nomeadamente uma maior cooperação entre transportadoras e entre estas e os aeroportos. A empresa Aeroportos da Madeira (ANAM) desenvolveu um programa de incentivos, a realizar conjuntamente com a Secretaria Regional de Turismo e Transportes e parceiros privados aderentes, nomeadamente companhias aéreas, com vista a incrementar o fluxo de turistas por via aérea para a Madeira. Desta forma consegue um maior envolvimento de todos os parceiros, colaboração em busca de resolução para os problemas advindos da recessão e partilha de risco.

A indústria de transporte aéreo experimentou um crescimento contínuo ao longo das últimas três décadas, apresentando apenas dois períodos de crescimento negativo. O primeiro em 1991, devido à crescente percepção de insegurança causada pela guerra do Golfo. Na Europa ocorreram dois ataques terroristas, num cruzeiro e numa aeronave, causando a diminuição do número de passageiros e consequentemente das receitas para este destino (Coshall, 2003: 4). O segundo período de crescimento negativo apresentado pelo sector de transporte aéreo ficou a dever-se a vários factores, que tendo coincidido no mesmo período, dificultaram a recuperação desta indústria.

Mason (2005: 19) argumenta que alguns investigadores comentaram que o sector em questão experimentou um período de recessão na Primavera de 2001, consequência da desaceleração de algumas economias, como por exemplo a Alemanha e o Japão, antes dos ataques terroristas de 11 de Setembro, perpetrados a transportadoras aéreas civis.



Naturalmente, estes ataques vieram contribuir para um agravamento da situação, que resultou, no imediato, na queda abrupta da procura de transporte aéreo, especialmente no Atlântico Norte e na diminuição dos lucros das companhias aéreas. Somente as transportadoras de baixo custo *Ryanair* e *easyJet* contrariaram a tendência, apresentando lucros crescentes. Em 2003, com a guerra do Iraque e pouco tempo depois com a epidemia do Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS), com especial incidência no continente asiático, não se proporcionaram as condições para a retoma da procura. Pelo contrário, seguiram-se quatro anos de perdas significativas em toda a indústria.

Tarry (2004: 8) afirma que a indústria viu-se forçada a contrair, após os incidentes ocorridos no início da presente década. Considera que o problema tornou-se mais complicado, dado que as companhias aéreas detinham, até ao final dos anos de 1990, uma capacidade excessiva em 20% ou 30% [Tarry (2003) citado por Mason (2005: 21)], resultado da sua forte expectativa de crescimento contínuo do mercado. Como resposta, as companhias aéreas preferiram eliminar alguns aspectos, que as fragilizavam, nomeadamente no que concerne à sua rede e às suas operações, concentrando-se na cooperação e consolidação dentro da indústria, tentando refrear os efeitos do excesso de capacidade.

Segundo dados do *Airport Council International* (2003) entre 1990 e 1999 a taxa média de crescimento do tráfego aéreo mundial foi 4%/ano, uma média relativamente inferior à prevista pelo CMO (Vellas e Bécherel, 1995, citado por Davidson, 1998: 79), que considerava uma taxa de 5,9%/ano até ao ano 2000.

Entre 1997 e 2007, o volume de passageiros a nível mundial, medido em número de passageiros transportados, apresentou um aumento de 4,5%/ano, donde se salienta o período de estagnação entre 2001 e 2003, como refere a *European Commission* (2008: 15). Para essa década, a taxa de crescimento médio anual do tráfego internacional (6,6%) foi superior à taxa de crescimento médio anual do tráfego doméstico (3,5%), correspondendo, em consequência, a um aumento da proporção do tráfego internacional de 30,1% para 36,6% e a um decréscimo do tráfego doméstico de 69,9% para 63,4%.

Com a crise do início da presente década, tornou-se óbvio que a procura de transporte aéreo pode apresentar flutuações consideráveis (Gráfico 1), pelo que é preponderante



16º Congresso da APDR

Universidade da Madeira, Funchal

Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

para as companhias aéreas abordarem as questões de segurança e de confiança do consumidor. Apesar de constituírem matérias de fóruns diferentes, ambas têm sérias repercussões no comportamento dos passageiros de transporte aéreo. Se a companhia aérea não poder garantir segurança aos seus passageiros, o investimento realizado em outras áreas terá sido inútil. Os níveis de confiança do consumidor e os lucros dos negócios também influem na procura, pois se o rendimento do consumidor (seja viajante de negócios, seja de lazer) diminuir, este tenderá a cancelar as viagens que gostaria de realizar.

Desde 2005 os custos de combustível aumentaram de 15% para 30% ou 40% dos custos operacionais das companhias, contribuindo decisivamente para os resultados negativos apresentados pelas transportadoras. A nível global o ano de 2007 contrariou a tendência de resultados negativos, no entanto o ano de 2008 não possibilitou um desempenho financeiro positivo.

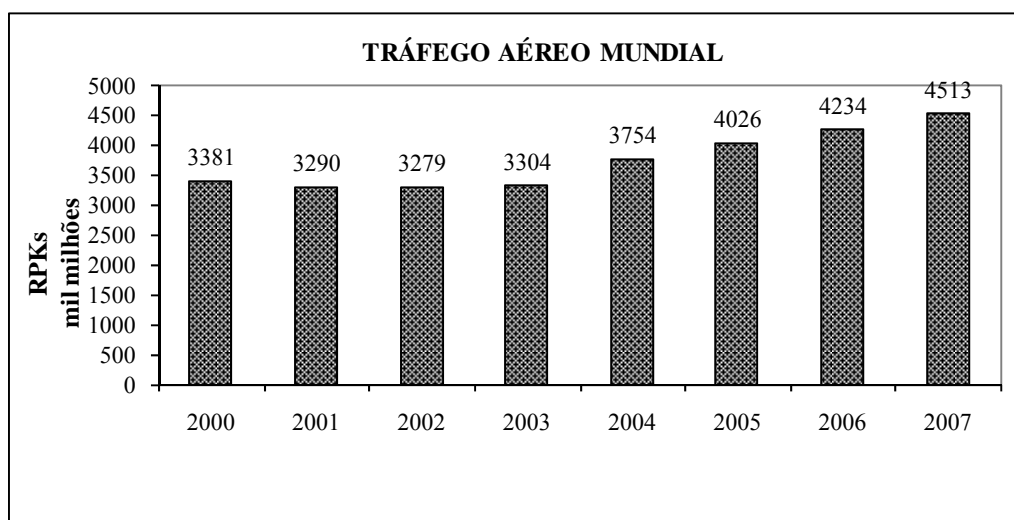


Gráfico 1 - EVOLUÇÃO DO TRÁFEGO AÉREO MUNDIAL 2000 - 2007.

Fonte: *Current Market Outlook* (2005, 2008 e 2009).

As companhias aéreas encomendaram, em 2005, mais de 2000 novas aeronaves (Mason, 2007: 9), claramente optimistas num futuro onde o crescimento e as novas oportunidades poderiam capacitá-las a empregar lucrativamente esses largos volumes de novos aviões. Uma encomenda tão significativa tinha sido efectuada no ano 2000, quando cerca de 1600 aeronaves tinham sido requisitadas. Era a indicação de que a procura havia sido contida nos anos anteriores e que a indústria aos poucos retomava a sua confiança.



16º Congresso da APDR

Universidade da Madeira, Funchal

Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

Na verdade, o cenário de optimismo previsto pela indústria, não se concretizou, tal como não tinha acontecido nos anos imediatamente a seguir ao ano 2000. Desde 2005 os custos de combustível aumentaram de 15% para 30% ou 40% dos custos operacionais das companhias, contribuindo decisivamente para os resultados negativos apresentados pelas transportadoras. A nível global o ano de 2007 contrariou a tendência de resultados negativos, apesar do aumento do preço do petróleo, devido a um ambiente de grande procura e ao crescimento económico mundial, no entanto o ano de 2008 não possibilitou um desempenho financeiro positivo. A IATA estimou um prejuízo acumulado na indústria de transporte aéreo de 10 mil milhões de dólares Pinto (2009: 17), tendo-se registado perdas em várias companhias europeias, nomeadamente a SAS com 587 milhões de euros de prejuízo; a Austrian Airlines com 429 milhões de euros; a Air France com 587 milhões de euros de perdas; a British Airways com 146 milhões de euros; a TAP com 209 milhões de euros de prejuízo.

O ano de 2009 não tem sido auspicioso para as companhias aéreas, desde logo com o aparecimento da gripe suína e com a situação económica mundial em estado de recessão. As transportadoras aéreas a nível global agendaram em média menos 5% dos voos (127 mil) e menos 2,7% de lugares oferecidos (8,3 milhões) em Maio de 2009, comparativamente a Maio de 2008 (OAG, 2009: 1). Globalmente as companhias de baixo custo sofreram uma descida de 1%, em número de voos e de lugares oferecidos, para o mesmo período. O mês de Maio foi o décimo mês de declínios sucessivos, donde se salienta a descida abrupta no mês de Fevereiro, no entanto, percebem-se já sinais de estagnação.

Considerando a evolução por regiões, para o período entre Maio de 2008 e Maio de 2009 (OAG; 2009: 3), regista-se para o tráfego intra-regional da América do Norte um declínio de 10% e 9% no número de voos e de lugares oferecidos, respectivamente. Os voos intra-europeus apresentaram uma descida no valor de 8% bem como uma descida de 7% para o número de lugares oferecidos, enquanto que na Ásia a diminuição foi de apenas 0,3% para o número de voos e de 2% para o número de lugares oferecidos. Contrariando esta tendência, apresenta-se a região do Médio Oriente com um crescimento de voos na ordem dos 9% e de 7% para o número de lugares oferecidos, no que respeita ao tráfego intra-regional.



16º Congresso da APDR

Universidade da Madeira, Funchal

Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

Nas rotas de longo curso, regista-se um crescimento contínuo entre a Europa Ocidental e o Médio Oriente e entre a Europa Ocidental e África, com uma subida de capacidade na ordem dos 13% e dos 5%, respectivamente, para o mesmo período. Já as rotas transpacífico e transatlânticas apresentaram um declínio de 10% e 8%, respectivamente. Contudo, a rota do Atlântico Norte continua a ocupar o primeiro lugar em termos de fluxo de tráfego de passageiros, seguida da rota entre a Europa e o Extremo Oriente.

A concorrência entre as transportadoras aéreas está a ser transformada pela presença crescente das companhias de baixo custo e pela liberalização contínua dos mercados domésticos e internacionais.

Com o crescimento económico a diminuir no curto prazo, as companhias tendem a baixar as tarifas nos mercados competitivos e concentram a sua capacidade nos mercados mais fortes. As companhias com custos mais elevados têm restringido o seu crescimento nos mercados de curto curso e focado nas rotas longas ou prémio.

As flutuações verificadas ao nível do transporte aéreo mundial são idênticas às da Europa, que apresenta para o período 2001 a 2003 um ligeiro declínio, restabelecendo um crescimento positivo no ano de 2004 e seguintes, conforme se pode analisar na Tabela 1. Como forma de diminuir os danos possíveis, as companhias aéreas retiraram-se de rotas menos rentáveis ou pelo menos diminuíram a sua oferta nesse período.

Apesar da perspectiva de retoma em 2004, as companhias aéreas tiveram de enfrentar um novo revés, com a subida rápida do preço do fuel, que veio minar novamente a rentabilidade das transportadoras. A crescer estas enfrentaram custos laborais cada vez mais elevados, dado que os acordos salariais deste período tinham sido negociados após os anos rentáveis de 1995 a 1999.

Evolução do Tráfego Aéreo na Europa					
Ano	Nº Companhias	RPKs (milhões)	ASKs (milhões)	Coefficiente Ocupação	Passageiros (000)
2000	30	617 654	849 397	72,7%	309 002
2001	31	620 089	878 594	70,6%	307 668
2002	30	589 575	801 370	73,6%	293 162
2003	30	598 454	815 998	73,3%	292 717
2004	30	653 643	876 482	74,6%	307 013
2005	30	699 515	922 077	75,9%	329 014
2006	30	736 952	963 615	76,5%	343 401
2007	32	781 165	1 015 004	77%	361 418

Tabela 1 - EVOLUÇÃO DO TRÁFEGO AÉREO NA EUROPA 2000 - 2007.



Fonte: *Association of European Airlines* (2005, 2007 e 2009).

Na Europa a rota doméstica mais importante é de longe a de Madrid-Barcelona (European Commission, 2008: 8), com 486 voos semanais, em cada direcção, no ano de 2007. Em termos de serviços internacionais destaca-se a rota Amesterdão-Londres/Heathrow, com 173 descolagens por semana. No plano intercontinental evidencia-se a rota Londres/Nova Iorque, com 130 serviços semanais. De referir que apesar deste número ser bastante inferior ao da rota Madrid-Barcelona, a média de lugares para aquela rota é de 292 lugares, enquanto que para esta é de 157. No total, na Europa em 2007 foram realizados 9,7 milhões de voos, o que corresponde a um aumento de 5,3% em relação a 2006.

A maioria das companhias aéreas orienta o seu produto para os viajantes de negócio e de lazer. Os viajantes de negócio, são menos sensíveis aos preços, pois viajam por motivos de trabalho e as suas viagens são pagas pelos empregadores. No início da década de 1990, previa-se que este segmento representasse 30% do tráfego aéreo internacional (Cooper *et al*, 1993: 186). No entanto, no pós 11 de Setembro, este segmento passou a ter mais sensibilidade ao tempo dispendido em viagem, consequência dos atrasos verificados pelas medidas de segurança que haviam sido introduzidas. Desenvolveram-se os serviços de jacto executivo, como a *PrivatAir* da *Lufthansa*, reduzindo o tempo de espera e permitindo voos mais directos.

Por outro lado, os viajantes de lazer, apesar de serem muito mais sensíveis ao preço, dispõem de mais tempo, poderão viajar em qualquer altura do ano e não requerem tantos serviços.

Segundo Swan (2007: 3) o sector de transporte aéreo ainda não está a se consolidar, apesar de um número de companhias terem desaparecido, se terem fundido ou terem sido adquiridas por outras. Enuncia que 40% das transportadoras que operavam em 1981 desapareceram, no entanto, surgiram novas, quase criadas simultaneamente, renovando-se constantemente a indústria. Refere que 30% dos *Available Seat Kilometer* (ASK) de 2001 são operados por companhias aéreas que não existiam em 1981.

3. LIBERALIZAÇÃO DO SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO



A liberalização¹ do sector de transporte aéreo nos Estados Unidos da América deu-se, em 1978, por se considerar que a indústria tinha atingido a sua maturidade e estava capaz de sobreviver às condições de um mercado aberto, sujeitas às forças da concorrência, em vez de continuar a actuar sub regulamentação económica.

Esta política foi seguida, com entusiasmo pelos governos do Canadá e do Reino Unido, enquanto que os restantes países da Europa mostraram-se muito relutantes, defendendo o papel social e nacional das suas companhias de bandeira. Na Ásia, os governos locais também adoptaram uma atitude proteccionista em relação às suas companhias nacionais, tornando lento o processo de liberalização.

O processo de liberalização nos Estados Unidos da América ficou completo, quando, em 1982, se ab-rogou o controlo governamental sobre tarifas e horários. Nesse momento, procedeu-se à extinção da agência do governo com essa responsabilidade, a *Civil Aeronautics Board* (CAB), por ter cessado o seu objecto.

O aumento da concorrência, como resultado da liberalização, conduziu a uma situação de oligopólio, em que oito grandes transportadoras passaram a fornecer 95% do mercado norte-americano. De facto, muitas transportadoras entraram no mercado, no entanto, apenas algumas subsistiram aos níveis das tarifas extremamente baixos. Muitas companhias foram, então, absorvidas ou fundidas pelas transportadoras mais fortes. Nesse estado, apenas algumas grandes companhias controlavam as tarifas e as rotas, tornando-se pouco clara a concorrência de preços pela diferenciação do produto, que é constituído, basicamente, por serviços regulares. O aumento da concorrência contribuiu, ainda, para que as companhias se concentrassem nos turistas de negócios.

O sector de transporte aéreo europeu, antes da liberalização, caracterizava-se pela relação estreita existente entre companhias aéreas, inteiramente apoiadas pelos seus governos. A nível intraeuropeu estabeleceram-se acordos bilaterais entre governos, onde se estipulava o controlo das entradas e da capacidade das rotas bem como o preço das tarifas, que eram determinados sob os auspícios da associação IATA.

¹ Segundo Coltman (1989: 153), liberalização é o termo utilizado para significar a libertação das companhias aéreas de controlos governamentais.



16º Congresso da APDR

Universidade da Madeira, Funchal

Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

Como efeito destas políticas as tarifas eram muito elevadas e havia falta de serviços regionais. Os custos de operação das companhias aéreas eram 48% mais elevados e os custos de um bilhete eram entre 35% e 40% mais elevados, quando comparados com serviços similares operados nos liberalizados Estados Unidos da América.

Em 1986, os Estados-membros da União Europeia comprometeram-se a iniciar o processo de liberalização do mercado de transporte aéreo, dando seguimento aos Tratados, que visam assegurar uma concorrência justa dentro da Comunidade. Era pretensão da Comissão Europeia bloquear o avanço de práticas restritivas no transporte aéreo dentro da União. O processo referido realizou-se em três etapas, os chamados três pacotes, tendo a última introdução sido realizada em Janeiro de 1993.

O mercado passou a estar aberto a todas as companhias, desde que estas possuíssem uma licença de transportadora aérea comunitária, conforme o regulamento aprovado para o efeito.

A definição das tarifas já não está mais sujeita a aprovação pelas autoridades nacionais, mas apenas à obrigatoriedade de informação, com uma antecedência de quarenta e oito horas. Com a abolição da distinção entre voos regulares e voos charter, deixou de existir a necessidade de se cumprir com os requisitos dos voos charter, nomeadamente, a venda da deslocação simples e da antecedência mínima de compra.

Finalmente, em Abril de 1997, foi admitida a liberdade de cabotagem, que confere às companhias aéreas de um Estado-membro o direito de operarem uma rota dentro de outro Estado-membro. A liberalização formal da indústria ficou, então, concluída para a União Europeia, Noruega e Islândia (Betancor e Campos, 2000: 135). Possibilitou-se o aparecimento de novas rotas e o incremento de rotas antigas, como a de Madrid-Barcelona, que em 2005, totalizava sessenta voos diários e cerca de quatro milhões de passageiros.

Passados quase dez anos sobre a última fase da liberalização, a Comissão refere que a indústria de transporte aéreo caracteriza-se como um sector de rápido crescimento, dinâmico e competitivo. O número de voos regulares, o número de companhias a operar no mercado e o número de novas rotas aumentou significativamente entre os Estados-membros neste período, sinal da dinâmica vivida neste sector. O mercado abriu-se às companhias de baixo custo, que oferecem preços muito competitivos e contribuem para



o aumento da inovação e melhoria do serviço prestado. Assinale-se, ainda, que a estimulação da concorrência provocou a alteração nos preços, que estão agora mais próximos do consumidor, embora os bilhetes flexíveis se tenham mantido, decepcionantemente, altos.

O impacto da liberalização na concorrência provocou, também, nas grandes companhias o abandono de rotas consideradas pouco rentáveis e a adopção de um tipo de aeronave, diminuindo os custos de manutenção.

4. TENDÊNCIAS DO TRANSPORTE AÉREO

Com um crescimento médio esperado de quatro pontos percentuais até ao final da década, as companhias aéreas preferem re-focar as actividades e essencialmente os seus investimentos no transporte aéreo, em particular na estratégia de criação de alianças, de *hubs*, na constituição de serviços de distribuição global, nos programas de passageiro frequente, na renovação da frota e na privatização.

Alguns analistas acreditam que o sector das companhias de baixo custo irá crescer de 20% a 25%, entre 2003 e 2008. Segundo a *European Low Fares Airline Association* (ELFAA) entre 1999 e 2004 na Europa, este grupo cresceu cerca de 35% ao ano. As transportadoras de baixo custo já foram consideradas na Europa como factor de crescimento da economia regional, tendo contribuído para o aumento do número de serviços disponíveis nos subúrbios e redondezas das grandes cidades, incrementando o desenvolvimento de negócios na área. De referir que em muito contribuiu a liberalização do sector de transporte aéreo, que rapidamente estimulou a procura por esta indústria.

O maior determinante do aumento de transporte aéreo continuará a ser o crescimento económico. Segundo os dados da CMO (2008) o produto interno bruto (PIB) mundial apresentará um crescimento médio, para os próximos vinte anos, de 3,2%, variando entre 2% e 3% nas economias maduras e entre 4% e 5% nas regiões em desenvolvimento. No entanto, a China será excepção, com uma previsão de crescimento no valor de 7,1%, dando seguimento à junção bem sucedida de uma economia centralmente planeada com uma economia de mercado mundial.

O tráfego aéreo medido em *Revenue Passenger Kilometres* (RPK) crescerá 5% por ano, estimando-se atingir os 11 biliões, em 2027 (Gráfico 2), salientando-se a subida acima



16º Congresso da APDR

Universidade da Madeira, Funchal

Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

do PIB na Ásia Nordeste, na América do Sul e na Europa. Esta última região sofre os efeitos positivos da liberalização recente do transporte aéreo. A América do Sul também assiste a um aumento do tráfego aéreo como consequência directa da liberalização do sector, do comércio internacional e do desenvolvimento do turismo. Por fim, o Japão e a Coreia, em contraste com outras regiões, geram menos tráfego aéreo do que a sua riqueza indica, prevendo-se que a longo prazo a sua taxa de tráfego seja mais significativa. O Sudoeste Asiático e a África deverão crescer acima da média mundial nos próximos vinte anos, fruto da modernização das suas economias e da sua indústria aérea.

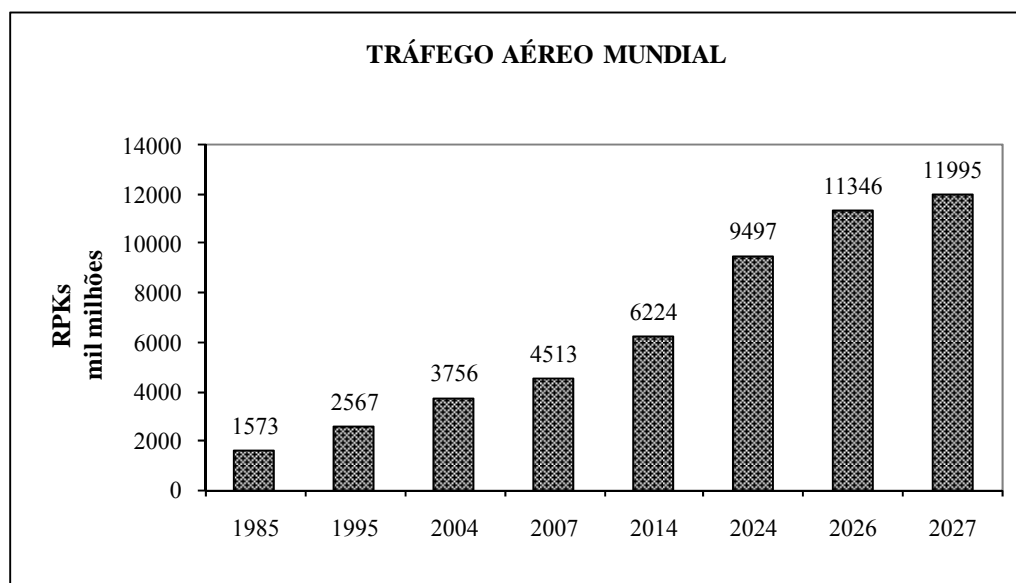


Gráfico 2 - EVOLUÇÃO DO TRÁFEGO AÉREO MUNDIAL 1985 - 2027.

Fonte: *Current Market Outlook* (2008).

A Tabela 2 apresenta a previsão do desenvolvimento da taxa de crescimento médio anual, para as diferentes regiões do globo, no período de 2007 a 2027, onde se destacam o tráfego entre as regiões da Ásia-Pacífico e África; e de Ásia-Pacífico e América Latina. As previsões de 2005 apontavam para uma tendência de crescimento de 8,8% entre África e América Latina, no entanto esse valor situa-se nos 5,6 pontos percentuais, significativamente inferior ao inicialmente previsto.

Crescimento do Tráfego Aéreo por Regiões 2007 - 2027						
De/Para	África	Ásia-Pacífico	Europa	Méd. Oriente	Amér. Latina	Amér. Norte
África	5,6%	7,3%	5,4%	6,1%	5,6%	5,4%



16º Congresso da APDR

Universidade da Madeira, Funchal

Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

Ásia-Pacífico	7,3%	7,0%	5,7%	5,7%	9,4%	5,6%
Europa	5,4%	5,7%	3,5%	4,9%	4,7%	4,7%
Méd. Oriente	6,1%	5,7%	4,9%	5,7%	-	5,9%
Amér. Latina	5,6%	9,4%	4,7%	-	6,7%	4,8%
Amér. Norte	5,4%	5,6%	4,7%	5,9%	4,8%	2,8%

Tabela 2 - CRESCIMENTO MÉDIO ANUAL POR REGIÕES 2007 - 2027.

Fonte: *Current Market Outlook* (2008).

Derivado do anteriormente exposto, teremos um crescente número de pessoas a viajar, com o objectivo de visitar amigos e familiares, fazer negócio e gozar de lazer ou oportunidades educativas não disponíveis na área de residência. O *Airports Council International*, citado por World Travel and Tourism Council (2002: 6) antevê que em 2010 três mil milhões de pessoas apanhem voos à volta do mundo. Considerando em termos de chegadas internacionais a estimativa pela Organização Mundial de Turismo situa-se em mil milhões para 2010 e 1,6 mil milhões para 2020 (Coshall, 2003: 4).

Outros autores, porém, não prevêem um futuro tão favorável para o sector de transporte aéreo. Como refere Beni (2003: 28) da parte da procura verificam-se algumas transformações nos hábitos dos passageiros, resultado de mudanças profundas na gestão de custos, na implementação de novas tecnologias (videoconferência), nas novas formas de negócio (*e-commerce*) e na utilização da classe económica por passageiros de negócio. De facto, o decréscimo das viagens de negócio afecta de forma negativa o desempenho económico das companhias aéreas. Beni, dá como exemplo o caso dos Estados Unidos da América que aumentou no ano de 2001 em cinquenta pontos percentuais a utilização do telefone e da videoconferência, o que naturalmente significa o afastamento destes passageiros do transporte aéreo. No entanto, as tecnologias de comunicação por satélite podem também funcionar como impulsionador da procura de viagens de negócio, dado que os executivos viajam cada vez mais longe para realizarem negócios.

Por outro lado, o congestionamento aéreo, visivelmente constatado na falta de terminais e capacidade de corredores aéreos, poderá conduzir alguns passageiros a preferirem outros meios de transporte, essencialmente para viagens de curto curso.



A procura continua a ser estimulada por tarifas mais baixas, pelo comércio mundial adicional e pelas melhorias apresentadas nos serviços, como o maior número de frequências de voos e de serviços ponto a ponto que os passageiros desejem. O serviço frequente para uma variedade de destinos facilita o contacto de negócio face a face noutras cidades, atraindo novas empresas e estimulando o emprego nas empresas estabelecidas, defende Brueckner (2003: 1467). A liberalização do transporte aéreo é um elemento facilitador deste processo, porquanto obriga as companhias a um maior nível de concorrência.

Os passageiros irão preferir itinerários com ligações ponto a ponto, evitando, desse modo, ligações sucessivas a *hubs* para complementarem a sua viagem. As companhias aéreas poderão disponibilizar este tipo de serviços nas rotas mais concorridas, sempre que lhes for economicamente viável. De outra forma, os passageiros irão optar pelas transportadoras que requeiram apenas uma paragem de ligação para o destino final.

Ao longo do período de previsão de vinte anos, estimado pela CMO (2008), a frota mundial duplicará, com o total a atingir as 35800 aeronaves. Espera-se que 15100 aviões sejam retirados do serviço comercial activo, o dobro dos aparelhos que se estimava em 2005, devido à retirada dos aparelhos mais velhos e menos eficientes da frota actual. Dado que a substituição de aeronaves não é feita pelo avião, mas pelo número de lugares, não é linear concluir o número de aparelhos necessários para fazer face às substituições. A crescer terão de ser considerados os adicionais para atingir as necessidades da procura. Segundo o estudo citado, estima-se que 19000 aviões entrem ao serviço, sendo uma quarta parte destinada às substituições e as restantes três partes requisito do crescimento do tráfego de passageiros e carga.

As decisões de aquisição de aeronaves são influenciadas pelas redes de companhias aéreas que se constituíram, pelos regulamentos governamentais, pela concorrência entre companhias e pela maturidade da rede existente. As redes de companhias aéreas geralmente exigem que as transportadoras mantenham ou reduzam o tamanho do avião para poderem providenciar um serviço frequente de ponto a ponto. Os clientes de tarifas elevadas, em particular, são sensíveis aos horários de partida e de chegada, preferindo ter uma maior escolha de horários do que um aparelho de maior dimensão. O valor por



eles atribuído a essa facilidade contrabalança o custo para as companhias em oferecer esses voos adicionais.

O segmento do jacto regional cresceu rapidamente e representa, na actualidade, 17% da frota mundial, estimando-se que nos próximos vinte anos venha a diminuir, situando-se nos 7%, um revés face às previsões de 2005. Os requisitos das companhias aéreas por uma maior eficiência económica e ambiental e o congestionamento dos aeroportos estão a determinar a aquisição de aeronaves de maior capacidade. A América do Norte tem sido o mercado a adoptar um maior número de jactos regionais.

Estima-se que a frota de carga duplique, passando de 1766 para 3890 aeronaves. A grandeza deste sector irá situar-se nos 11% do total de aeronaves, devido ao aumento da dimensão média do avião de carga.

Naturalmente que os modelos de aeronaves e o número de entregas variam de região para região, segundo as necessidades específicas de cada uma. A América do Norte, com um grande número de passageiros experientes e com a necessidade de substituir a sua frota envelhecida, será a segunda região com a maior necessidade de aparelhos nos próximos vinte anos, dando preferência aos *single-aisles*. A Ásia, a região com maior necessidade de aparelhos, receberá, na sua maioria, aparelhos *single-aisle* e *twin-aisle*. Na Europa, cerca de 75% das entregas serão de *single-aisle* e de jactos regionais.

O crescimento médio da indústria de transporte aéreo na América do Norte será de 3,4% ao ano, até 2027, uma taxa superior à do PIB que deverá rondar os 2,5% para o mesmo período. Os mercados norte-americanos estão completamente liberalizados e o crescimento das viagens acima do nível do PIB, será efeito das contínuas eficiências nas redes de companhias e tarifas mais baixas.

A frota norte-americana constando em aparelhos de tamanho intermédio irá incrementar 14% a 17% para satisfazer os mercados crescentes no Atlântico, Pacífico e América Latina.

Na Europa, que se caracteriza como uma junção complexa de economias em desenvolvimento e economias maduras, também se prevê que o crescimento das viagens de transporte aéreo seja superior ao crescimento do PIB, situando-se o primeiro em 4,1% ao ano contra 2,1% do segundo. Contudo o relatório anual 2007 da Comissão



Europeia sobre o mercado de transporte aéreo, considera que até 2025 é esperado um crescimento médio anual entre 2,7% e 3,7% (European Commission, 2008: 129).

Os passageiros vão continuar a preferir tarifas mais reduzidas, serviços ponto a ponto para aeroportos secundários e aeroportos *hub*, bem como maior número de frequências, originando um mercado cada vez mais fragmentado. As operações charter de pacote turístico irão proporcionar aos passageiros europeus uma variedade de novos destinos, incluindo destinos fora do respectivo continente.

Prevê-se que as redes de transporte aumentem as suas redes internacionais operando sistemas de *hub-and-spoke*, para o que serão determinantes as relações históricas e económicas de muitas regiões, servindo de suporte a este tráfego internacional.

As grandes empresas tendencialmente estão a utilizar mais serviços de táxi aéreo, aviões particulares, dos quais são total ou parcialmente proprietárias, o que poderá contribuir para a diminuição do segmento de viajantes de negócio nas companhias aéreas.

As companhias de baixo custo irão continuar a crescer em mercados locais, com algumas a tirar proveito da liberalização do mercado internacional, desenvolvendo serviços de longo alcance, maioritariamente de lazer.

Alguns autores acreditam que as transportadoras poderão se associar em três grandes grupos, criando esferas de influência fortes, a tal ponto que os concorrentes não as poderão desafiar e conseqüentemente as tarifas tenderão a subir, o que virá largamente em prejuízo dos passageiros.

5. ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA – APLICAÇÃO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

As empresas necessitam de perceber o enquadramento do negócio, descobrir as fontes primordiais da pressão competitiva e a força de cada uma, para poderem definir estratégias em conformidade com o desenvolvimento e posicionamento desejado.

Naturalmente nem todas as indústrias são igualmente atractivas, pois são condicionadas pela evolução do meio envolvente contextual, o macro-ambiente, e transaccional, o micro-ambiente. Daí a importância de se realizar uma análise dinâmica às condições de atractividade do sector em que se está a operar.

Neste sentido, Porter (1998: 4) apresenta o modelo das cinco forças competitivas, através do qual é possível determinar em conjunto a intensidade da concorrência, a rendibilidade da indústria e a força ou forças com mais poder que regulam e tornam-se capitais do ponto de vista da formulação da estratégia. Apesar das indústrias não serem idênticas, o processo competitivo é muito similar em todas elas, o que torna possível utilizar um quadro analítico comum.

De realçar, ainda, que o modelo exhibe a singularidade de o factor concorrência ser desagregado nas suas três subcomponentes – concorrentes actuais, concorrentes potenciais e produtos substitutos – e a caracterização dos clientes e fornecedores incidir apenas na respectiva posição negocial face à indústria.

Este modelo pretende analisar a atractividade da indústria através da acção conjunta dos factores que tipicamente a delineiam: potencial de novas entradas; pressão de produtos substitutos; poder negocial dos fornecedores; poder negocial dos clientes; e rivalidade entre concorrentes actuais. Cada um, porém, surge com uma força desigual, determinada por um número de variáveis estruturais.

A Figura 1 ilustra as cinco forças basilares, de que depende uma indústria, cujo impacto conjunto irá determinar, em última análise a sua rendibilidade e, conseqüentemente, a sua atractividade.

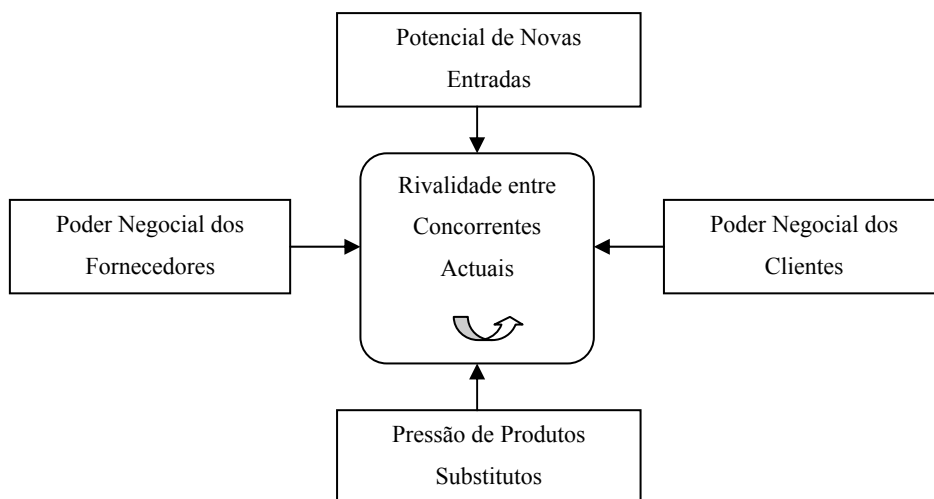


Figura 1 – Modelo das Cinco Forças.

Fonte: Porter (1998: 4).



A estrutura base de uma indústria, reflectida no poder das suas forças, deverá ser distinguida de outros factores de curto prazo, que poderão condicionar os retornos da empresa e as relações entre concorrentes.

5.1. Potencial de Novas Entradas

A empresa além de tentar compreender os concorrentes actuais e ganhar-lhes uma vantagem competitiva, deve dirigir também a sua atenção para os possíveis e por vezes inevitáveis novos concorrentes.

A possibilidade de entrada de novos concorrentes determina a rentabilidade estrutural do negócio, que varia na proporção inversa do potencial de novas entradas. Por seu lado, o potencial de novas entradas depende do nível de barreiras à entrada e da expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já estabelecidos.

As barreiras à entrada existem sempre que seja bastante custoso entrar numa indústria ou em consequência de factores económicos o potencial concorrente esteja em posição desvantajosa em relação aos outros concorrentes. As barreiras são o resultado de diversos factores, que incluem as economias de escala, diferenciação do produto, requisitos de capital, diferenças de custos extra-escala, acesso aos canais de distribuição, a matérias-primas, a tecnologia, bem como efeitos de aprendizagem, grau de protecção governamental e retaliação esperada. Podem, ainda, incluir a identidade de marca e os custos de mudança.

Elevadas barreiras à entrada são fundamentais para explicar e manter um nível sustentado de grande rendibilidade. Torna-se evidente que as empresas que pertencem a uma indústria preferam que existam elevadas barreiras à entrada, pois isso garante-lhes uma maior protecção contra uma investida de novos concorrentes. A mesma preferência é tida pelas empresas que ponderam entrar para uma indústria, dado que, apesar de o acesso ser incomparavelmente mais complicado, os retornos de capital investido são superiores aos que aufeririam numa indústria com baixas barreiras à entrada.

Algumas empresas, que pretendam entrar numa nova indústria, podem ultrapassar mais facilmente as barreiras à entrada, quando possuem já recursos, qualificações ou competências detidas pelos seus negócios noutras indústrias. A *Virgin*, utilizou o seu nome de marca para entrar num número elevado de indústrias, desde as companhias aéreas às telecomunicações.



As barreiras à entrada alteram ao longo do tempo, por questões largamente fora do controlo das empresas ou mesmo por decisões estratégicas tomadas pela empresa líder de mercado ou por um conjunto de empresas, determinando um grande impacto na indústria. Daqui poderemos aferir que existem barreiras à entrada naturais, que são independentes dos competidores, e as barreiras estratégicas, criadas pelas empresas concorrentes. As companhias aéreas podem ter como objectivos realizáveis conquistar grandes quotas nas rotas aéreas e auferir ganhos médios, no entanto as medidas estratégicas dos seus rivais poderão colocar em perigo a sua consecução e mesmo obstaculizar a entrada.

Schnell (2004: 41) argumenta que o nível de barreiras à entrada é função da percepção de grandeza da barreira, da percepção da capacidade de ultrapassá-la e da recompensa esperada. Dado que os ambientes de mercado são ambíguos é natural que a percepção seja diversa entre gestores e administradores e, conseqüentemente, as opções estratégicas prosseguidas.

5.2. Pressão dos Produtos Substitutos

As empresas não experimentam somente a concorrência dentro da sua indústria, como frequentemente concorrem com outras indústrias, as quais oferecem produtos alternativos aos seus e representam a mesma função. A pressão exercida pelos produtos substitutos irá concorrer para o estabelecimento de um preço limite, bem como para a comparação de atributos dos produtos, nomeadamente a qualidade, a performance e o preço. Isto leva a que as empresas se mobilizem, com o intuito de convencerem os clientes, que adquirir o seu produto é mais vantajoso do que o dos substitutos, através de uma junção de preço mais baixo, melhor qualidade e serviço e outras características.

Para Grant (2005: 74) a força competitiva dos substitutos é menor, quanto maior for a complexidade das necessidades a serem satisfeitos por um produto e quanto maior a dificuldade em distinguir as diferenças de performance.

Os produtos substitutos exercem maior pressão e tornam-se uma força competitiva mais poderosa quanto menor for a dificuldade ou custo para os clientes em mudar de produto, o preço dos produtos substitutos for inferior ou a qualidade e a performance forem superiores. A acrescer a estes factores, importa, ainda, considerar a agressividade das empresas de produtos substitutos.



Com o desenvolvimento do comércio electrónico as agências de viagens europeias e norte-americanas viram-se confrontadas com o crescente aumento dos sistemas de reservas *on-line* operado por especialistas como a *Expedita* e a *Travelocity* e mesmo pelas próprias companhias aéreas.

Por outro lado, os clientes das companhias aéreas ponderam como alternativa o transporte ferroviário, particularmente para destinos de curta e média duração. Entre duas cidades, que são servidas por transporte aéreo e por transporte ferroviário de grande velocidade, este último tem a vantagem de fazer a ligação do centro da cidade de origem até ao centro da cidade de destino, não requerer tempo mínimo de chegada e de oferecer um preço inferior. De facto, estas características podem levar um cliente a preferir o transporte aéreo, apesar deste realizar o percurso em menos tempo.

A taxa de crescimento de vendas, os avanços no mercado, os planos de expansão de capacidade de produto e o nível de lucro são excelentes indicadores para precisar a força competitiva dos produtos substitutos.

5.3. Poder Negocial dos Fornecedores

O poder negocial dos fornecedores depende da capacidade que estes têm de influenciar os termos em que os seus produtos ou serviços são vendidos à indústria, diminuindo a rentabilidade estrutural do negócio consoante aumenta a sua influência. O poder negocial resulta, ainda, das condições de mercado da própria indústria fornecedora.

As condições que tornam os fornecedores com poder negocial, são similares às dos clientes e caracterizam-se por:

- a) O grupo de fornecedores ser dominado por algumas empresas e ser mais concentrado do que a indústria a quem vende.
- b) O grupo de fornecedores não ser compelido a competir com produtos substitutos da indústria.
- c) A indústria não ser uma cliente importante.
- d) O grupo de fornecedores ter um produto importante para o negócio da empresa, oferecer produtos diferenciados ou existirem custos elevados de mudança para a empresa.



- e) Os fornecedores constituírem uma ameaça de integração vertical a jusante.

Com a possibilidade de exercer o mesmo tipo de pressão à indústria encontram-se os recursos humanos, mais concretamente os sindicatos, frequentemente descurados. De facto, as indústrias onde existe uma percentagem elevada de empregados sindicalizados confrontam-se com uma rentabilidade menor, como é o caso das companhias aéreas.

Para colmatar a falta provável de poder negocial, os fornecedores de produtos indiferenciados tentam obter força através da formação de cartel.

Hax e Majluf (1996: 74) entendem que a posição defendida por Porter em relação aos fornecedores e aos clientes, enquanto forças competitivas a neutralizar, com o objectivo de estes não afectarem a rentabilidade da indústria, é algo controversa. A sua análise baseia-se nas relações de parceria existentes no mercado japonês entre a indústria e os seus fornecedores, donde derivam resultados vantajosos para ambas as partes.

5.4. Poder Negocial dos Clientes

Tal como com os fornecedores, os clientes podem ser considerados como uma força competitiva forte e afectar a atractividade da indústria. O poder negocial dos clientes decorre da sua situação de mercado, dependendo de dois conjuntos de factores: a sensibilidade ao preço e o poder negocial relativo.

A sensibilidade ao preço cobrado pelas empresas, é consequência da proporção que o custo do produto representa no total dos custos do cliente, da diferenciação do produto, da rentabilidade estrutural da indústria cliente e da importância do produto da indústria para a qualidade do produto do cliente.

Em última análise o poder negocial assenta na recusa de transaccionar com a outra parte (Grant, 2005: 82). Vários factores influenciam o poder negocial: a dimensão e concentração dos clientes relativamente à indústria; a informação dos clientes acerca dos preços, custos e qualidade da indústria; a capacidade de integrar verticalmente a montante ou da indústria integrar verticalmente a jusante.

A tendência parece ser a de os preços e os lucros diminuírem em função da concentração dos clientes, da dimensão média das suas aquisições bem como da proporção no total do item considerado. Os clientes irão tentar forçar as empresas a



diminuírem os preços, negociar a forma de pagamentos e exigir maior qualidade ou serviços adicionais.

Para o caso específico dos grossistas e retalhistas, enquanto clientes, o seu poder negocial é determinado pelo acima exposto e pelo grau de influência que podem ter sobre as decisões de compra dos consumidores intermédios ou finais.

5.5. Rivalidade entre Concorrentes Actuais

A rivalidade entre concorrentes actuais é mais nociva se induzir a guerras de preços ou publicidade comparada, o que resulta numa menor rentabilidade estrutural do negócio ou da própria indústria. Alternativamente, a competição poderá assentar na inovação continuada do produto, em campanhas de comunicação diferenciadoras ou prestação de serviços complementares, garantindo o crescimento geral do mercado e uma maior rendibilidade do negócio.

A rivalidade entre concorrentes numa indústria ocorre quando um ou mais competidores se sente pressionado ou antevê uma possibilidade de satisfazer de modo superior as necessidades dos consumidores e assim melhorar a sua posição competitiva. Dado que existe uma forte relação de interdependência entre as empresas, a acção de uma irá ter repercussões nas restantes, que por sua vez irão tentar contrabalançar a situação criada, de forma ofensiva ou defensiva.

Todas as empresas sentem-se desafiadas a formular uma estratégia para concorrer no mercado, a qual lhes permitirá alcançar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e fortalecer o seu posicionamento perante os clientes. No entanto, o sucesso da estratégia está fortemente condicionado pelas capacidades e estratégias dos rivais.

O processo competitivo entre competidores caracteriza-se por ser dinâmico e em constante mutação, consoante as empresas agem e reagem às iniciativas das suas rivais. Sempre que as acções dos competidores conduzirem à diminuição da rendibilidade da indústria, estamos perante uma situação de rivalidade competitiva intensa.

A intensidade da rivalidade é consequência de um número de factores estruturais, que interagem: concorrentes numerosos ou equilibrados, crescimento de mercado mínimo, custos fixos ou de armazenagem elevados, falta de diferenciação ou custos de mudança,



expansão da capacidade em grandes incrementos, concorrentes com comportamentos e interesses estratégicos diversos, barreiras à saída elevadas.

Numa indústria as barreiras à saída podem abranger diversas fontes, como os activos especializados com baixo valor residual, custos fixos de saída, inter relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições governamentais e sociais.

A concorrência de preços, derivada do excesso de capacidade, poderá ter um impacto devastador sobre a rentabilidade de uma indústria, se a sua estrutura de custos permitir à empresa aceitar negócios adicionais a um preço que garanta apenas a cobertura dos custos variáveis. Naturalmente neste tipo de indústria, a proporção dos custos fixos no total de custos é muito superior à dos custos variáveis. Entre 2001 e 2003 as perdas totais das companhias aéreas norte-americanas foram as mais graves de toda a história da indústria. As companhias sentiram-se compelidas em oferecer descontos grandiosos para os voos com poucos lugares reservados, indício da facilidade de cobertura dos custos variáveis, não obstante o efeito que isso teria na rentabilidade da indústria.

5.6. Transformação da Indústria

Não existem dúvidas de que a estrutura de uma indústria modifica-se ao longo do tempo, ainda que possa não ser do modo esperado. Todavia isso não coarcta o valor da análise à indústria, antes vem sublinhar a importância de se seguir a evolução do sector, reconhecendo as oportunidades e ameaças que se podem colocar à empresa. Os avanços tecnológicos e de inovação, a que temos assistido nas últimas décadas, têm afectado profundamente a estrutura de muitas indústrias, sendo responsáveis pela novas formas que apresentam. As empresas podem através de estratégias apropriadas contribuir para a remodelação da estrutura da indústria, retirando vantagens competitivas para o seu negócio e aumentando a rentabilidade do sector. Essas acções podem ir desde a criação de novas barreiras à entrada à diminuição de poder negocial com clientes. As companhias aéreas norte-americanas apercebendo-se que pouco havia para fazer em relação à diferenciação do produto, criaram os programas de passageiro frequente, de forma a incentivarem à lealdade do cliente. Através dos sistemas de aeroportos *hub-and-spoke* as companhias conseguiram ser dominantes em alguns aeroportos, ganhando preferência nas faixas horárias, o que pode condicionar a frequência de voos de outras companhias. As fusões e as alianças concorreram para a redução do número de

competidores em muitas rotas. Estes são exemplos de estratégias bem sucedidas para lidar com as forças competitivas, resultando evidentes vantagens competitivas.

Na Figura 2 apresenta-se esquematicamente o modelo das cinco forças aplicado ao sector de transporte aéreo.

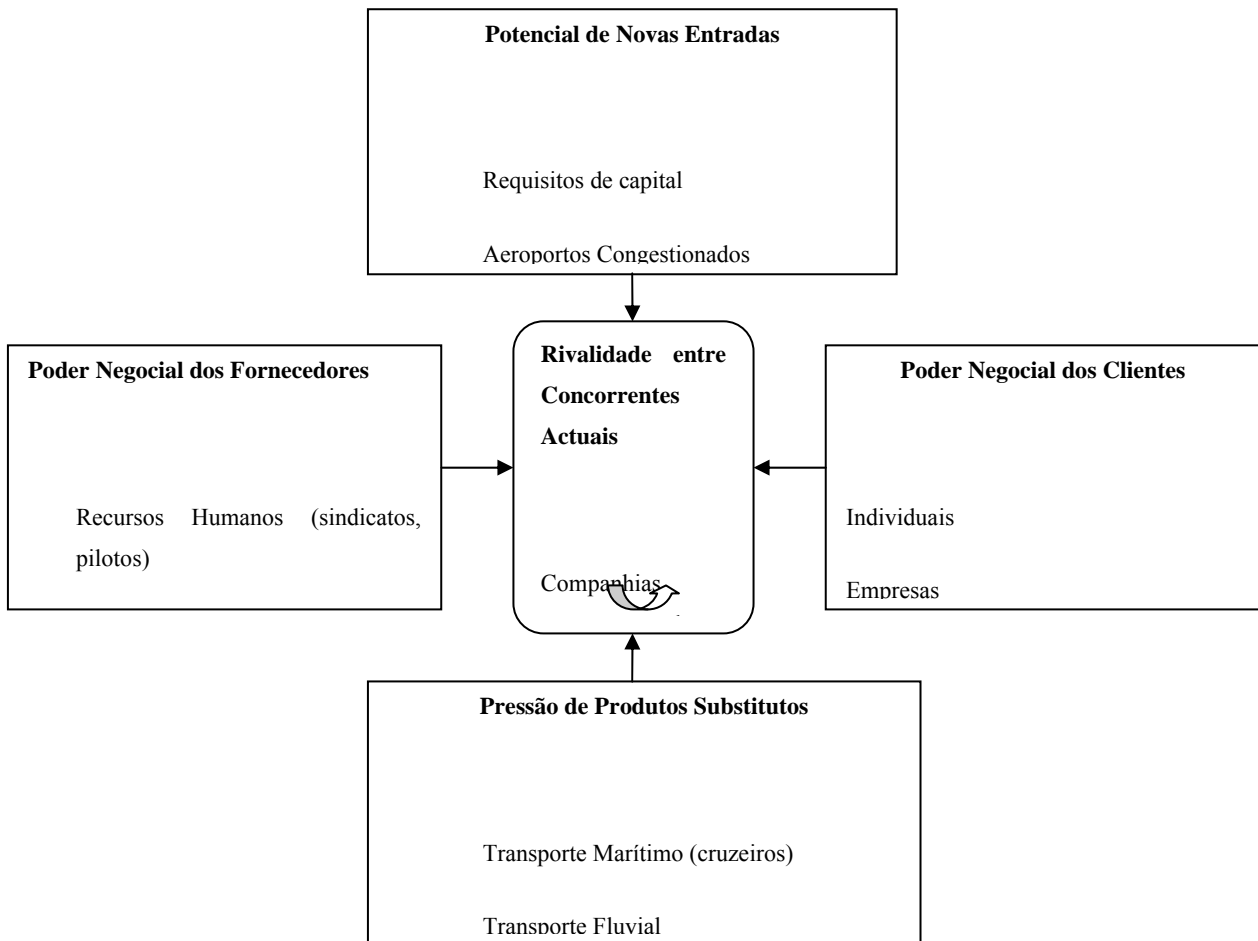


Figura 2 – Aplicação do Modelo das Cinco Forças ao Sector de Transporte Aéreo.

Interessa considerar os factores seguintes para determinar a natureza do impacto das cinco forças na atractividade geral do sector de transporte aéreo em apreciação.

a) Potencial de novas entradas que envolve elevadas barreiras à entrada devido a:

- Necessidade de capital inicial, dado que é indispensável a aquisição de aeronaves. De salientar que a escolha do tipo de aparelho a adquirir irá depender da rota que se pretende operar, sob pena de se poder



constituir uma nova barreira à entrada. Outro custo a ter em conta é a informação sistemática imprescindível à tomada de decisão;

- Diferença de custos extra-escala em virtude da preferência tida pelos concorrentes actuais sobre a escolha das faixas horárias, terminal de embarque e outros serviços. O próprio congestionamento dos aeroportos pode funcionar como barreira à entrada;
- Política governamental que favorece as companhias de bandeira ao nível de operação em algumas rotas ou ao nível de apoio financeiro;
- Expectativa de retaliação vigorosa por parte dos rivais.

b) Pressão dos produtos substitutos que englobam de forma genérica os transportes ferroviários, marítimos, fluviais e rodoviários. Os transportes ferroviários de grande velocidade concorrerem directamente com as companhias aéreas para rotas de curta ou média duração. A companhia aérea de baixo custo Buzz ao pretender expandir as suas rotas no mercado francês, teve em linha de conta os destinos operados pelo *Trains à Grande Vitesse* (TGV) em França.

c) Poder negocial dos fornecedores tende a ser:

- Elevado para os trabalhadores e técnicos especializados bem como para os aeroportos, especialmente quando concerne à atribuição de faixas horárias ou terminais de embarque;
- Baixo poder dos fornecedores de serviços de limpeza e de *catering*, por oferecerem produtos indiferenciados;
- Médio poder dos fornecedores de aeronaves e de serviços de manutenção, devidos aos requisitos de qualidade e aos custos de mudança.

d) Poder negocial dos clientes caracteriza-se por ser, em termos gerais baixo, consequência de uma proliferação abundante dos diversos tipos de clientes.

e) A rivalidade entre concorrentes actuais é intensa motivada por:

- As empresas enfrentarem custos fixos elevados;



- Os concorrentes no sector serem numerosos e equilibrados;
- Existir pouca diferenciação do produto;
- Esta rivalidade é mais intensa em algumas regiões pelo crescimento do mercado ser reduzido, por existirem acordos governamentais, o que constitui uma barreira à saída e por apresentar-se excesso de capacidade em algumas rotas.

O sector de transportes aéreos tende a ilustrar-se do modo apresentado, revelando um baixo potencial de novas entradas, uma baixa pressão de produtos substitutos e um baixo poder negocial dos clientes. Todavia a rivalidade entre concorrentes actuais é alta e o poder negocial dos fornecedores é variável, sendo, em termos gerais, médio/alto. Daqui se infere que a atractividade desta indústria é média-alta.

De referir que a análise pode ser particularizada para um subsector (companhias aéreas de baixo custo) ou para uma região específica (Europa Central), pois a relação distinta entre oferta e procura nos diferentes segmentos de mercado irá repercutir-se no equilíbrio entre as forças competitivas.

6. BIBLIOGRAFIA

Association of European Airlines. Recuperado em 18 de Abril, 2009, em <http://www.aea.be/research>, 2009.

Association of European Airlines. Recuperado em 11 de Dezembro, 2007, em <http://www.aea.be/research/traffic/index.html>, 2007.

Association of European Airlines. Recuperado em 9 de Abril, 2006, em http://www.aea.be/AEAWebsite/Presentation_Tier/Pr_GroupMenuItem.aspx?NodeID=rootMenu402, 2006.

Beni, M. C., Passenger Air Transport Tendencies for the Next Years, *Tourism Review*, 58, (2), 27-28, 2003.

Betancor, O., Campos, J., The first decade of the European air transport deregulation – an empirical note. *Public Works Management Policy*, 5, 135-146, 2000.

Brueckner, J. K., Airline traffic and urban economic development. *Urban Studies*, 40, 1455-1469, 2003.



Coltman, M. M., *Introduction to Travel and Tourism - An International Approach*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Wanhill, S., *Tourism Principles and Practice*, Longman Scientific and Technical, England, 1993.

Coshall, J. T., The threat of terrorism as an intervention on international travel flows. *Journal of Travel Research*, 42, 4-12, 2003.

Current Market Outlook, Boeing. Recuperado em 17 de Abril, 2009, em <http://www.boeing.com/commercial/cmo>, 2009.

Current Market Outlook, Boeing. Recuperado em 11 de Dezembro, 2007, em <http://www.boeing.com>, 2007.

Current Market Outlook, Boeing. Recuperado em 9 de Abril, 2006, em <http://www.boeing.com/commercial/cmo/index.html>, 2006.

Davidson, R., *Travel and Tourism in Europe*, Addison Wesley Longman Limited, New York, 1998.

European Commission, *Analyses of the European air transport market. Annual report 2007*. German Aerospace Centre. Recuperado em 15 de Junho, 2009, em http://www.ec.europa.eu/transport/air/observatory_market/doc/annual_report_2007.pdf, 2007.

European Low Fares Airlines Association. Recuperado em 25 de Maio, 2009, em <http://www.ELFAA.com/statistics.htm>, 2009.

Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, 2005.

Hax, A. C., Majluf, N. S., *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

Kaberry, R., *Social Benefits of Low Fares Airlines in Europe*. European Low Fares Airline Association, York Aviation. Recuperado em 25 de Maio, 2009, em http://www.ELFAA.com/documents/Social_Benefits_of_LFA_in_Europe, 2007.

Mason, K. J., Airframe manufacturers: which has the better view of the future? *Journal of Air Transport Management*, 13, 9-15, 2007.



Mason, K. J., Observations of Fundamental changes in the demand for aviation services in *Journal of Air Transport Management*, 11, 19-25, 2005.

Official Airline Guide, *OAG Facts May 2009: Executive Summary*. Recuperado em 21 de Maio, 2009, em <http://www.oagaviation.com>, 2009.

Pinto, F., Efeitos da crise no transporte aéreo. *III Conferência Anual do Turismo*. Recuperado em 3 de Agosto, 2009, em <http://www.economistasmadeira.org/images/stories/ComunicacaoFPpdf>, 2009.

Porter, M. E., What is Strategy in *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro, 61-78, 1996.

Porter, M. E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1998.

Pritchett, A., Wieland, F., Preface to special issue on air transportation. *Simulation*, 83, 371-372, 2007.

Schnell, M. C. A., What Determines the Effectiveness of Barriers to Entry in Liberalised Airline Markets? in *Journal of Air Transport Management*, 10, 413-426, 2004.

Swan, W., Misunderstandings about airline growth. *Journal of Air Transport Management*, 13, 3-8, 2007.

Tarry, S. E., Consistency and change: air transport research in the wake of September 11. *Public Works Policy*, 9, 8-9, 2004.