

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Centro Sócio Econômico
Departamento de Ciências Econômicas

CONDIÇÕES COMPETITIVAS DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA:
um estudo da aviação regional

Diego Schuch Nakayama

Florianópolis, 2011.

DIEGO SCHUCH NAKAYAMA

CONDIÇÕES COMPETITIVAS DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA: um
estudo da aviação regional

Monografia submetida ao curso de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito obrigatório para obtenção do
grau de Bacharelado.

Orientador (a): Prof. Renato Ramos Campos

Florianópolis, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota _____ ao aluno Diego Schuch Nakayama na disciplina CNM 5420 – Monografia pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Professor: Renato Ramos Campos

Professor:

Professor:

Para os meus pais

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Edite e Luiz, que sempre estiveram presentes e me apoiando nos momentos mais importantes e difíceis da minha vida.

Ao meu irmão e meus familiares pelo estímulo e apoio prestados.

Aos meus amigos, em especial aos que me acompanham desde a infância, que sempre me alegraram e me incentivaram.

Aos meus colegas e amigos do curso de Ciências Econômicas pelo companheirismo demonstrado durante todo o período no qual estivemos juntos.

A todos os professores que, em algum momento da minha vida, estiveram presentes e contribuíram para o meu aprendizado.

Ao professor Renato, orientador, pelo seu profissionalismo, sua atenção, sugestões e críticas sempre pertinentes.

E a todos os que não foram citados, mas que, de alguma maneira, me ajudaram na concretização de mais esta etapa.

RESUMO

O presente estudo irá descrever as condições competitivas da aviação regional brasileira. Para tanto, a revisão teórica será fundamentada em elementos relacionados à competitividade e a estrutura de mercado. Elaborar-se-á um breve histórico da aviação comercial no Brasil, que servirá como base para uma melhor descrição de sua estrutura de mercado. Serão apontados, também, os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos que afetam o setor. Por fim, far-se-á uma descrição da aviação regional brasileira e de que forma ocorreu sua evolução, as características principais e os condicionantes que afetam a competitividade das empresas que compõem este grupo estratégico.

SUMÁRIO

CAPITULO 1

1.1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1.2 Tema e Problema.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA.....	18
1.5 METODOLOGIA.....	20

CAPITULO 2

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1.1 Introdução.....	21
2.2 Conceitos Teóricos de empresa.....	21
2.3 Crescimento da firma.....	23
2.4 A participação da empresa na indústria e nas cadeias produtivas.....	25
2.5 COMPONENTES DA ESTRUTURA DE MERCADO.....	27
2.5.1 Concentração.....	27
2.5.2 Diversificação.....	28
2.5.3 Barreiras Estruturais à entrada.....	30
2.5.4 Inovação.....	30
2.6 Teoria dos Mercados contestáveis.....	33
2.7 Estrutura de Mercado.....	34
2.8 Padrão de concorrência.....	37
2.9 Competitividade.....	40
2.10 As forças competitivas.....	43
2.11 Estratégias competitivas genéricas.....	47
2.12 Grupos estratégicos.....	50

CAPITULO 3

3.1 ESTRUTURA DE MERCADO DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA..	54
3.2 Introdução.....	54
3.3 Histórico da Aviação Comercial Brasileira.....	54
3.4 Fatores Empresariais.....	58
3.5 Fatores Estruturais.....	68
3.5.1 Mercado.....	68
3.5.2 Regulação.....	81
3.5.3 Forças competitivas do setor.....	85
3.6 Fatores Sistêmicos.....	89
3.7 Síntese conclusiva.....	93

CAPITULO 4

4.1 AVIAÇÃO REGIONAL NO BRASIL.....	95
4.2 Introdução.....	95
4.3 História da Aviação Regional Brasileira.....	95
4.4 Empresas Regionais Brasileiras.....	97
4.5 Características gerais da aviação regional no Brasil.....	101
4.6 CONDIÇÕES COMPETITIVAS DA AVIAÇÃO REGIONAL BRASILEIRA.	106
4.6.1 Presença de Barreiras estruturais à entrada.....	106
4.6.2 Adicional Tarifário.....	107
4.6.3 Combustível.....	108
4.6.4 Condutas anticompetitivas no Transporte Aéreo.....	110
4.6.5 Custo de financiamento e acesso ao crédito.....	111
4.6.6 Infra-estrutura.....	112
4.6.7 A necessidade de incentivo às Alianças Estratégicas.....	113
4.7 Síntese conclusiva.....	115

CAPITULO 5

5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	118
REFERÊNCIAS.....	120
ANEXO.....	126

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 Composição dos custos.
- Tabela 2 Composição das receitas
- Tabela 3 Número de empregados por aeronave
- Tabela 4 Número de pilotos por aeronave
- Tabela 5 Porcentagem de pilotos no total de empregados da empresa
- Tabela 6 Evolução do tráfego aéreo brasileiro
- Tabela 7 Cobertura Aérea das companhias brasileiras.
- Tabela 8 Os 15 principais aeroportos brasileiros
- Tabela 9 As 10 principais rotas nacionais
- Tabela 10 As 15 principais rotas nacionais e sua evolução
- Tabela 11 Participação do mercado
- Tabela 12 Produção de querosene de aviação no Brasil
- Tabela 13 Frota Nacional

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURAS

- Figura 1 Esquema simplificado de cadeias e etapas
- Figura 2 Movimento de passageiros
- Figura 3 Evolução de Yield Tarifa e da Tarifa Aérea Média
- Figura 4 Evolução anual da participação de mercado
- Figura 5 Evolução anual da participação de mercado
- Figura 6 Taxa de ocupação das empresas nacionais
- Figura 7 Taxa de ocupação das dez maiores rotas domésticas
- Figura 8 Número de passageiros de avião em relação aos de ônibus
- Figura 9 Preço das passagens
- Figura 10 Grau de correlação entre a taxa de câmbio efetiva e o custo médio
- Figura 11 Monopólio do serviço regional

QUADROS

- Quadro 1 Síntese das características das estruturas de mercado do processo concorrencial.
- Quadro 2 Resumo dos Padrões de Concorrência.
- Quadro 3 Síntese das fontes de barreiras de entradas.
- Quadro 4 Resumo das condições competitivas da aviação regional.

LISTA DE SIGLAS

DAC – Departamento de Aviação Civil.

VARIG – Viação Aérea Rio-Grandense

VASP – Viação Aérea São Paulo

CONAC – Conferência Nacional de Aviação Comercial

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

SNEA – Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias

FENTAC – Federação Nacional dos Trabalhadores da Aviação Comercial

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário

SITAR – Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional

SITAR – Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional

ABETAR – Associação Brasileira das Empresas de Transporte Aéreo Regional

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ANP – Agência Nacional do Petróleo

TAM – Transporte Aéreo Marília

TABA – Transporte Aéreo da Bacia Amazônica

EMBRAER – Empresa Brasileira de Aeronáutica

ANATEL – Agência nacional de Telefonia

ANAEL – Agência Nacional de Eletricidade

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

PIS – Programa de Integração Social

PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo

LAN – Línea Aérea Nacional

TAVAJ – Táxi Aéreo Vale do Juruá

IRPJ – Imposto de Renda Sobre Pessoa Jurídica

IOF – Imposto Sobre Operações Financeiras

II – Imposto de Importação

IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

CIDE – Contribuição de Intervenção de domínio Público

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido das Pessoas Jurídicas

IPTU – Imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana

ACI – Airports Concil Internacional

CAPÍTULO 1

1.1 INTRODUÇÃO

1.1.2 Tema e Problema

O sonho de voar sempre foi uma das maiores fascinações dos seres humanos, desde o lendário Ícaro até Santos Dumont, e os irmãos Wright no início do século XX. O homem buscou, incansavelmente, um meio que lhe possibilitasse percorrer um maior espaço em um menor tempo possível. Quando o 14 bis, do brasileiro Santos Dumont, levantou voo, em 1906, estava dada a largada a um dos meios de transporte mais eficientes já inventado.

Na conjuntura nacional, o transporte aéreo representa um dos setores-chave na economia, pois é responsável tanto pela fomentação dos negócios quanto do turismo. Segundo dados da ANAC (2009), foram transportados aproximadamente 76 milhões de passageiros em 2009 no Brasil, num processo de crescimento constante devido, principalmente, a aspectos conjunturais da economia e a partir da estrutura de mercado do setor. Segundo Oliveira e Silva (2008), aproximadamente 70% desta demanda são representados por clientes corporativos (pessoas jurídicas), cujos funcionários ou representantes viajam a trabalho. Outros 25% da demanda são constituídos por turistas e uma parte residual é exercida por passageiros que viajam por motivos particulares. Pode-se afirmar, então, que parte do setor é um bem de consumo, já que milhares de pessoas compram passagens aéreas para assuntos particulares ou férias, e a outra parte pode ser considerada um bem industrial, bem como um insumo produtivo para as empresas.

Em um país de dimensões continentais como o Brasil, a aviação civil é um meio de desenvolvimento e de crescimento sustentável, além de ser uma forma única de integração nacional. Muitas áreas, principalmente da região Norte, tem na aviação o único meio de prospecção de negócios e de integração viável com os principais centros. O setor desempenha um papel importante no estímulo das relações econômicas no transporte de pessoas e mercadorias tanto no espaço doméstico quanto internacional. O fator logístico desempenhado pela aviação é fundamental para o bom funcionamento das cadeias produtivas de diversos setores da indústria do país, sendo, dessa forma, considerado estratégico pelo governo e por intelectuais, pois envolve o progresso de diversos setores.

O mercado de aviação é, historicamente, muito sensível à renda e ao PIB. Isto é, a demanda é elástica em relação à renda, ou seja, quando o PIB e a renda per capita crescem, a demanda por transporte aéreo aumenta, e quando o PIB cai, a demanda é contraída. Isso pode ser comprovado através de dados do IPEA (2010) ao compararmos a evolução do PIB, da renda per capita e o número de passageiros embarcados. Como aponta Rodrigues (2004), no setor de aviação civil existe um elevado grau de competição entre as empresas, bem como um alto custo operacional e um grande número de despesas, o que leva a baixas taxas de rentabilidade e de lucratividade (algo que oscila entre 1% e 9% de todo o capital investido). Apesar de um maior grau de competitividade e de haver uma tendência de crescimento para indústria, o Brasil ainda enfrenta um período conturbado e de alta concentração. Dados da ANAC (2009) apontam que, em 2009, o setor amargou um prejuízo de R\$ 683 milhões, somando o mercado doméstico e internacional, o que não exclui casos de companhias que tiveram lucro operacional. As duas principais empresas do setor, TAM e GOL, obtiveram, em 2009, um resultado operacional positivo de R\$172 milhões e negativo de R\$ 272 milhões respectivamente, sendo responsáveis por transportar quase 85% dos passageiros em janeiro de 2011.

Na atual conjuntura do mercado, apresentam-se barreiras físicas e econômicas para entrar no mercado. Como demonstra Rodrigues (2004), a disponibilidade de espaços para operar em aeroportos, como acesso a *gates* (portões para embarque e desembarque de passageiros) e *slots* (horário para pouso e decolagem) constituem barreiras físicas para a entrada de novas empresas. A detenção de uma marca reconhecida, os programas de fidelidade, sistemas de reservas por computador e a conexão destes com as agências de viagens representam barreiras econômicas.

Como já apontado anteriormente, o mercado é segmentado, cuja grande maioria da demanda é representada por clientes corporativos, e uma pequena parte representada por turistas que fazem com que a demanda seja de caráter sazonal. Desta maneira, grande parte das empresas reluta em abandonar rotas e frequências quando a demanda está retraída com receio de que a capacidade abandonada seja preenchida por um concorrente, limitando o acesso ou retorno quando a demanda voltar a aquecer. Isto leva as empresas a manterem certa capacidade ociosa em sua malha de operações. A manutenção de capacidade ociosa reflete em uma disputa por passageiros e, conseqüentemente, em guerra tarifária, com a segmentação dos assentos disponíveis em uma aeronave, objetivando extrair o máximo em termos de excedente do consumidor. Se a oferta e as tarifas são reguladas, a competição se

dará por meio da diferenciação dos serviços ofertados, isto é, no melhoramento da qualidade e a ampliação da malha de localidades atendidas, todavia, isto implica um aumento de custos.

Atualmente, o setor é regulado pela Agência Nacional de Aviação Civil, a qual tem poderes para determinar quem entra no mercado, a alocação da capacidade ofertada, a alocação de linhas, frequências e horários. Contudo, observou-se que, a partir dos anos 90, o setor está passando por um processo de política de flexibilização, que tem como objetivo diminuir, gradativamente, o controle governamental sob variáveis econômicas, que dessa forma contribuiria para o aumento da competitividade. No entanto, analisando a atual estrutura do mercado, se observa algumas dificuldades, poucas empresas, concentradas nas rotas de aeroportos mais rentáveis, o que prejudica ganhos potenciais, além de o governo auxiliar as empresas devido ao fator estratégico do setor. Em parte acaba-se contrapondo a teoria dos mercados contestáveis de Baumol, Panzar e Willig (1988), que propõe que a ameaça à entrada por si só já fomenta a competitividade. Desta maneira, a regulação econômica que gera barreiras à entrada e controla preços, torna-se desnecessária para que sejam evitados comportamentos abusivos das empresas, visto que a entrada e saída por si só já restringiria as práticas das firmas estabelecidas e protegeria o consumidor.

Portanto o Brasil, pelo seu grande tamanho geográfico, necessita de um mercado de aviação doméstico competitivo. Neste contexto, é fundamental uma participação mais efetiva da aviação regional. Como aponta Oliveira e Silva (2008), por apresentar um reconhecido efeito multiplicador sobre a atividade econômica, a prestação de serviço aéreo regional proporciona às comunidades atendidas a realização de negócios e serviços e a indução de turismo, contribuindo para o crescimento sustentável das regiões e alavancando oportunidades de trabalho e de qualidade de vida.

Existem vantagens competitivas a serem exploradas pelas regionais no aspecto da demanda, com qualidade de serviços diferenciados (conforto e espaço interno de aeronaves de porte pequeno e médio, procedimentos de embarque e desembarque simplificados e mais confortáveis para os usuários), a oportunidade de atender um maior número de cidades de pequeno e médio porte, que para uma empresa de maior porte seria inviável, o uso de aeronaves menores, seja turbo-hélices ou jatos, pode propiciar mais frequências ao longo do dia, e dar mais opções de horários aos usuários. Além do mais, há um potencial de crescimento muito grande como aponta Bettini (2007), a aviação regional foi responsável

por apenas 3,4% do total de passageiros-quilômetros transportados no Brasil em rotas domésticas.

Por outro lado, o segmento de aviação regional apresenta grandes empecilhos para o seu desenvolvimento, como: barreiras estruturais à entrada (a precária infra-estrutura do setor aeroportuário); dificuldade de obtenção de crédito, adição no tarifário; desvantagens relativas ao custo, o alto custo dos combustíveis; estratégias predatórias e anticompetitivas; e a necessidade de um novo marco regulatório, a fim de reduzir as condições e incentivos ao exercício abusivo do poder de mercado, apresentado pelas grandes empresas, e reduzir as falhas de mercado.

Em diversas experiências em outros mercados, como o norte americano e o europeu, o transporte aéreo regional tem se apresentado como o segmento de maior crescimento na indústria do transporte aéreo. Sua importância e dinamismo podem ser evidenciados de várias formas mesmo diante de um quadro de dificuldades. No Brasil, a aviação regional vem demonstrando um crescimento expressivo nos últimos anos, apesar de representar uma pequena fração da indústria como um todo; seu crescimento é bem acima do crescimento das grandes companhias aéreas brasileiras. Trata-se, contudo, de um crescimento sustentável, dado que promove a melhor utilização das infra-estruturas aeroportuárias ao longo do território nacional e diminui o congestionamento dos grandes centros.

O presente trabalho procura descrever a atuação das empresas aéreas regionais brasileiras, analisando a sua participação e suas condições competitivas no contexto da aviação civil no Brasil. Deste modo, busca responder a seguinte questão: quais são as condições competitivas da aviação regional brasileira?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a competitividade na aviação regional brasileira e seu padrão de concorrência.

1.3.2 Objetivos Específicos

- i. Revisar a literatura existente sobre estrutura de mercado e competitividade;
- ii. Analisar a estrutura de mercado do setor de aviação civil no Brasil;
- iii. Caracterizar a competitividade no setor com ênfase no grupo estratégico regional.

1.4 JUSTIFICATIVA

O território brasileiro é o quinto maior em extensão em todo globo terrestre, desta maneira, a forma de conectar as mais diversas regiões e cidades é de fundamental importância para o desenvolvimento do país. Em virtude de sua geografia, o território do país apresenta uma variada gama de adversidades, como florestas tropicais e terrenos alagadiços, que são de difícil exploração por meio de vias terrestres. Dessa forma, a aviação é um meio extremamente atrativo e, de certa maneira, único para a integração das áreas mais afastadas. Além disso, devido à globalização, que faz com que as formas de comunicação tornem-se mais velozes, existe a necessidade, cada vez maior, de meios de locomoção mais rápidos e eficientes.

Contudo, o país apresenta uma infra-estrutura de transportes deficitária, principalmente em regiões mais afastadas dos grandes centros. A malha ferroviária é praticamente inexistente, a navegação fluvial é muito lenta e restrita apenas a alguns rios, e as estradas estão em condições precárias de rodagem; o transporte aéreo seria, desta forma, o meio mais indicado para um país com tais características. Além disso, soma-se o fato de o Brasil possuir mais de 5.000 municípios, muitos destes, praticamente, inacessíveis por outra via que não seja a aérea.

Países de tamanho continentais, como o Brasil, necessitam de um mercado de aviação doméstico competitivo, diferente de um país de pequena dimensão territorial, no qual o modal aéreo compete diretamente com os demais modais de transporte (ferroviário, aquaviário, rodoviário). Neste cenário, a aviação regional é um segmento de grande importância, pois além de contribuir para a competitividade do setor domesticamente, é fundamental para interligar regiões de menor expressão, mas de grande potencialidade, que empresas de maior porte não chegariam. Não obstante, o segmento regional auxilia a fomentação dos negócios e do turismo em pequenos núcleos, contribuindo, desta maneira, com o desenvolvimento equilibrado e sustentável do país. Embora a aviação esteja presente em todas as regiões do país, ela tem características mais marcantes nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, onde a precariedade dos demais modais de transporte se faz mais forte.

Experiências em outras regiões do mundo mostram que os ganhos com a aviação regional são enormes, que vão além das características citadas. Todavia, a parcela de participação do segmento é muito pequena no Brasil, apesar do crescimento das empresas

regionais ser muito maior em relação a gigantes do setor. Sendo assim, reflete a grande potencialidade de crescimento do segmento no país.

Considerando tais características, é importante descrever a atuação, as características e a importância da aviação regional, como também, realizar um estudo sobre suas condições competitivas no Brasil.

1.5 METODOLOGIA

O significado da palavra método etimologicamente, segundo Gil (2007), é o caminho para se chegar a um fim ou, interpretado de outra maneira, é um conjunto de procedimentos para chegar a algum conhecimento. O presente trabalho tem como objetivo principal descrever a competitividade na aviação brasileira, mais especificamente, enfocando a aviação regional. Para tanto, não será utilizado um só procedimento técnico único de pesquisa.

O primeiro momento se constituirá em uma pesquisa de coleta de dados, livros e revistas, as quais terão como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o assunto e o aprimoramento das idéias. Desta maneira, será feita uma fomentação teórica sobre estrutura de mercado e competitividade. O meio utilizado para o embasamento será, principalmente, a pesquisa bibliográfica a partir de livros, publicações e impressos diversos. Será referenciada uma fonte bibliográfica específica, a qual abrangerá autores como Possas (1985), Porter (1986), Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), entre outros.

Em um segundo momento, a pesquisa será, principalmente, de caráter descritivo, a qual procurará buscar a existência de associações entre variáveis e determinar a natureza de tais relações. Far-se-á uma descrição da estrutura de mercado da aviação civil brasileira a partir de uma pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em um material já elaborado, constituído por artigos científico e livros, e uma pesquisa documental que ocorrerá a partir de relatórios anuais de órgãos governamentais como a ANAC, bem como de documentos de outros órgãos como o Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (SNEA).

Para discorrer o último objetivo, que consiste nas condições de competitividade da aviação regional, assim como a descrição da estrutura de mercado, a pesquisa bibliográfica e documental será amplamente utilizada. Não obstante, incorrer-se-á ao método indutivo para descrever o segmento regional, com o intuito de as constatações específicas elaborarem generalizações.

CAPÍTULO 2

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1.1 Introdução

Por meio da fundamentação teórica é possível realizar uma análise e a sustentação da realidade econômica, neste sentido, abordar-se-á os elementos que interferem na estrutura de mercado e na competitividade. Logo, este capítulo será dividido nas seguintes seções: na seção 2.2, trata-se do conceito teórico de empresa; na seção 2.3 será abordado o crescimento da firma; a seção 2.4 será referente à participação da empresa na indústria e nas cadeias produtivas; a seção 2.5 indicará os componentes da estrutura de mercado; a seção 2.6 abordará a teoria dos mercados contestáveis; a seção 2.7 tratará da estrutura de mercado; a seção 2.8 discutirá os padrões de concorrências; a seção 2.9 tratará da competitividade; a seção 2.10 se referirá às forças competitivas de Porter; na seção 2.11 tratar-se-á das estratégias competitivas genéricas e, por fim, a seção 2.12 discutirá os grupos estratégicos.

2.2 Conceito teórico de empresa

A empresa possui várias faces, na qual seu retrato contido nas teorias econômicas depende da visão de funcionamento do sistema econômico mais geral desenvolvido pelas teorias. Estabelecendo um conceito único de empresa, esta pode ser definida como uma entidade legal que estabelece contratos com fornecedores, distribuidores, empregadores e, muitas vezes, com clientes. No seu interior, como entidade administrativa, ocorre a divisão do trabalho ou o desenvolvimento de mais de uma atividade, sendo assim, faz-se necessária uma equipe de administradores para coordenar e monitorar as diversas atividades.

As empresas já estabelecidas acabam se tornando um conjunto articulado de qualificações, instalações e capital líquido. Em função do lucro, elas acabam sendo instrumentos de economias capitalistas à produção de bens e serviços e ao planejamento e a alocação para produção e distribuição futuras.

A diversificação industrial de maneira geral se apresenta como das formas mais tradicionais de expansão das empresas na economia capitalista. Esta empresa diversificada apresenta diferentes modelos organizacionais, que podem de forma simplificada ser diferenciados:

A empresa multiproduto produz vários bens colocados junto a mercados distintos, mas relacionados em termos da função de P&D, fabricação e marketing. Seu crescimento se dá por meio concêntrico, isto é, sendo induzida por similaridades tecnológicas e/ ou mercadológicas das atividades previamente desenvolvidas, que visa à exploração de economias de escopo e dos canais de comercialização disponíveis da empresa.

A empresa que se envolve nos mais diversos estágios da cadeia produtiva associada à transformação de insumos em bens finais de determinada indústria é conhecida como empresa verticalmente integrada. De maneira geral, este tipo de movimento ocorre com intuito de exploração das economias de escala, que permitem a obtenção de ganhos de eficiência e a redução de custos de transação.

O tipo de empresa diversificada que atua em vários mercados, envolvendo produtos poucos relacionados entre si é conhecido como conglomerado Gerencial. Possui uma capacitação gerencial genérica que serve de vantagem concorrência perante as demais empresas que não possuem a mesma capacitação. Normalmente utiliza a capacitação gerencial para explorar oportunidades atrativas.

Quando atuam em diversos mercados que não estão relacionados entre si, nem do ponto de vista técnico-produtivo, nem do ponto de vista das capacitações gerenciais necessárias para operar aquelas unidades de maneira eficiente, a este tipo de empresa corresponde a conglomerado financeiro. A interligação das atividades se dá basicamente por meio de controle financeiro, associados à distribuição de recursos líquidos pela gerência central que, em geral, dispõe de um acesso privilegiado aos circuitos financeiros.

A Companhia de Investimento se baseia na distribuição de recursos líquidos entre atividades não relacionadas. Contudo, apresenta uma grande volatilidade em termos das áreas de atuação para as quais seu projeto de diversificação se orienta. Há uma ênfase na maximização da rentabilidade do portfólio do conjunto de atividades para as quais a empresa direciona seus recursos. Desta maneira, no caso de desempenho insatisfatório de determinada unidade, a tendência é que a empresa procure rapidamente se desfazer daquela, ao invés de procurar substituir sua gerência.

Estes modelos organizacionais atuam no mercado, espaço abstrato no qual existe o encontro entre a oferta e a demanda. Que, por sua vez, segundo Dantas, Kersnetzkye e Prochnik (2002, p.35):

O mercado, portanto, corresponde à demanda por um grupo de produtos substituto próximos entre si. Para uma empresa diversificada, no entanto, a idéia de mercado envolve também outros espaços concorrenciais que podem atuar, definidos como área de comercialização por Edith Penrose. A indústria, por seu turno, é definida pelo grupo de empresas voltadas para a produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si e, desta forma, fornecidas a um mesmo mercado. Da mesma forma que para a noção de mercado, para uma empresa diversificada a indústria pode representar um conjunto de atividades que guardam algum grau de correlação técnico-produtiva, constituindo um conjunto de empresas que operam métodos produtivos semelhantes, incluindo-se em uma mesma base tecnológica de acordo com Penrose.

2.3 Crescimento da firma

A partir do conceito que a empresa é definida como um *lôcus* de acumulação de capital, crescimento e lucros aparecem como objetivos complementares. Pode-se afirmar que os lucros são necessários para o crescimento que, por sua vez, é um fator de estabilização de mercado, no que toca a manutenção e o aumento dos lucros. A empresa poderá recorrer a financiamentos, contudo, o lucro constituirá no principal elemento de crescimento das empresas, já que na falta de financiamento externo, a taxa de crescimento se resumirá na taxa de lucro.

Na medida em que os montantes de lucros e de dividendos são dados, a firma se depara com um determinado volume de lucros retidos. Tais lucros, mais o total retido como depreciação, correspondem à acumulação interna da firma. Não obstante, essa não é a única fonte de recursos de que a firma dispõe para investir, os financiamentos se mostram como uma alternativa. Há, porém, um limite para o nível de endividamento da firma, que depende tanto de sua própria política interna, em particular de sua aversão aos riscos, quanto às exigências do mercado. Esse limite se reflete em uma taxa máxima de endividamento que relaciona o capital próprio da empresa e o total de capital de terceiros a qual a empresa está disposta ou autorizada a utilizar. Desta maneira, pode afirmar, que tanto o nível de acumulação interna quanto o grau de endividamento permitem fornecer o potencial de crescimento de uma empresa em um determinado período de tempo (GUIMARÃES, 1987).

Guimarães (1987) enfatiza três tipos de investimentos: o investimento de expansão com intuito de aumentar a capacidade produtiva da firma; o investimento de modernização,

que tem objetivo de modificar o processo produtivo com vistas a reduzir custos ou melhorar a qualidade do produto, e por fim, o investimento de reposição, que busca substituir bens de capital no fim de sua vida útil. A acumulação interna de lucros tem o objetivo de investimento e crescimento da firma. O problema é encontrar aplicações para os recursos internos e os fundos externos que possa obter. Neste contexto, existem duas variáveis importantes: a taxa esperada de crescimento da demanda e a taxa esperada de retorno sobre o novo investimento.

A firma irá procurar investir na expansão diante da expectativa de um acréscimo da demanda que a acarrete um aumento permanente do grau de utilização da capacidade, elevando-o acima do nível planejado. A decisão de realizar um investimento de expansão partirá da comparação entre o aumento esperado da demanda e da capacidade instalada existente, considerando-se que a firma pretende manter certo nível planejado de capacidade ociosa.

O papel da taxa esperada de retorno consiste num critério de escolha entre oportunidades de investimentos alternativos. É também um fator, que permite a empresa decidir, em que extensão recorrerá a fundos de terceiros para financiar seus planos de investimentos. Além do mais, pode constituir em um determinante para verificar se a empresa irá ou não investir. Dessa forma, se houver um declínio das taxas esperadas de retorno sobre novos investimentos poderá causar uma redução temporária no nível de inversão, mas, não constituindo um obstáculo definitivo à continuidade do processo de investimento, enquanto essas taxas forem positivas.

A empresa somente investirá no longo prazo se a taxa de retorno for positiva, embora essa possa ter uma influência apenas secundária e temporária sobre a decisão de investimentos. Isso não ocorre em relação ao crescimento da demanda, já que a empresa continuará a investir com intuito de acumular capacidade ociosa. Nesse aspecto, o crescimento da demanda do mercado corrente da firma define o limite do investimento de expansão que a empresa está disposta a realizar, considerando inalteráveis os preços, a participação no mercado e os produtos.

Assim, ao invés da firma adaptar seus planos de investimento e suas políticas de dividendo e endividamento às oportunidades sugeridas pelo aumento da demanda de seu mercado corrente, empreenderá esforços adicionais para alcançar uma maior taxa de crescimento. Isso poderá ser perseguido a partir: da aceleração do ritmo de crescimento da demanda de seu mercado corrente, da absorção de parte da demanda suprimida por seus

competidores, do aumento da participação em seu mercado corrente, da modificação de sua linha de produtos e da expansão do seu próprio mercado.

2.4 A participação da empresa na indústria e nas cadeias produtivas

De acordo com Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2002), a indústria é um grupo de empresas voltadas para a produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si e, que por sua vez são fornecidas a um mesmo mercado. A indústria também pode representar um conjunto de atividades que guardam algum grau de correlação técnico-produtiva, conjunto de empresas que operam métodos produtivos semelhantes, incluindo-se em uma mesma base tecnológica.

As empresas de uma determinada indústria competem entre si, todavia, possuem interesse em comum frente às empresas de outras indústrias. Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2002, p.36):

De forma geral, portanto, mercado e indústria representam espaços de concorrência cuja delimitação não é (e não pode ser) estanque – nem no que se refere à definição do produto, nem quanto aos objetivos concorrenciais e de expansão. Do ponto de vista metodológico, a questão é definir o corte analítico – qual é efetivamente o grupo de produtos que compõem o mercado e, portanto, que conjunto de empresas faz parte da análise de concorrência. A resposta não é, obviamente tão simples, envolvendo de forma geral algum grau de arbitrariedade. Uma tentativa nesta direção é realizada a partir do desenvolvimento dos conceitos de cadeia produtiva e complexos industriais, representando extensões da idéia de setor econômico em que são privilegiados os movimentos concorrenciais.

À medida que a competitividade das empresas depende do seu meio ambiente imediato, a arena concorrencial se amplia, deixando de ser apenas a dos mercados imediatos de venda de mercadorias/serviços e aquisição de insumos, para também poder incorporar mercados acima e abaixo da cadeia em que estão atuando. Assim, o estudo de cadeias e complexos tem o intuito de resolver esta questão. As cadeias produtivas são resultados da crescente divisão do trabalho e da maior interdependência entre os agentes econômicos, mas também, as cadeias são criadas pelo processo de desintegração vertical e especialização técnica e social.

Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2002) definem cadeia produtiva como um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos. De forma longitudinal, na cadeia produtiva empresarial, cada etapa representa uma empresa. Já as cadeias produtivas setoriais as etapas são setores econômicos e os intervalos são mercados entre setores consecutivos.

Duas cadeias são ditas concorrentes quando seus produtos finais servem a um mesmo mercado e as cadeias são relativamente independentes entre si. Cadeias concorrentes fabricam produtos substitutos. O nível de desagregação de cadeias concorrentes está entre os das cadeias empresariais e o das setoriais. O entrelaçamento de cadeias é comum, já que muitas se repartem e outras se juntam. Porém, não se pode presumir que a teia de cadeias produtivas se espalhe, de maneira uniforme, sobre a estrutura econômica. Pelo contrário, as cadeias de uma economia nacional podem ser agregadas em conjuntos, ou blocos, de forma que o valor médio das compras e vendas entre os setores constituintes de um bloco seja maior do que o valor médio das compras e vendas destes mesmos setores como os setores de outros blocos. Os blocos então formados são denominados complexos industriais, que será mais bem ilustrado conforme Figura 1 abaixo:

Figura 1: Esquema simplificado de cadeias e etapas.



Fonte: Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2002)

Na Figura 1, os retângulos representam indústrias e as setas mercados entre indústrias consecutivas. As cadeias são divididas em etapas: extração (E), transformação (T) e montagem (M), sendo que a divisão é arbitrária. A figura é capaz de representar pelo menos três diferentes formas de concorrência: a tradicional, entre empresas de uma mesma indústria; a segunda forma deriva-se do caráter estanque de cada cadeia, as vendas das indústrias finais, M1, M2, e M3, são iguais ao valor agregado pelas suas respectivas cadeias; e por fim, a terceira forma, implica envolver duas ou mais cadeias, implicando analisar a

disputa entre indústrias motrizes diferentes. Os produtos das indústrias M1, M2 e M3 são substitutos e concorrem pelo mesmo mercado. Nota-se, que existe a coexistência de competição e cooperação. As três formas de competição citadas se inter-relacionam de forma contraditória. As empresas competem entre si, mas têm interesses comuns frente às empresas das outras indústrias. As empresas de uma cadeia, por sua vez, apesar de competirem entre si, são solidárias na disputa com outras cadeias.

2.5 COMPONENTES DA ESTRUTURA DE MERCADO

Esta seção abordará quatro componentes da estrutura de mercado estratégicos: o nível de concentração, a diversificação, as barreiras estruturais à entrada e o grau de inovação. A sua análise permite uma melhor interpretação e diferenciação dos variados níveis de estrutura de mercado.

2.5.1 Concentração

Segundo Resende e Boff (2002), as medidas de concentração buscam captar de que maneira os agentes econômicos apresentam comportamento dominante em relação a um determinado mercado, ou em outras palavras se existe concorrência ou não. As medidas de concentração são úteis, pois ajudam indicar preliminarmente os setores para os quais se espera que o poder de mercado seja significativo e por fornecer um indicador sintético da concorrência existente em um determinado mercado.

Um nível de concentração elevado significa um baixo nível de concorrência e por outro lado, uma menor concentração implica num maior igualdade na repartição do mercado. O padrão concorrencial é o resultado da conduta dos produtores na escolha do nível de preço ou quantidade ofertada, dada as características específicas dos produtos, as escolhas dos consumidores e as condições de acesso. Para tanto, o padrão concorrencial contribui para dar uma estrutura particular à indústria, em decorrência ao desempenho das empresas e dos resultados obtidos, que lhe conferem um determinado poder de mercado individual no seio da indústria, que o índice de concentração tentará justamente capturar de uma maneira sintética.

O poder de mercado virtual de uma empresa está relacionado na forma com que ela é capaz de controlar o preço de venda do produto. Manifesta-se a partir de sua capacidade de fixar e sustentar o preço de venda em um nível acima daquele fixado pelos concorrentes, sem prejuízo, no entanto, para sua participação no mercado. O poder de mercado assume forma aparente na participação no mercado (*market share*) da empresa, a razão entre sua oferta (ou suas vendas) e a oferta total da indústria (ou vendas totais). Além disso, outras medidas também podem ocasionalmente ser empregadas na mensuração de tamanho, tais como o patrimônio líquido, a capacidade produtiva instalada ou o número de empregados, embora, muitas vezes não reflitam necessariamente o poder de mercado exercido pela empresa sobre o produto.

2.5.2 Diversificação

Segundo Britto (2002), o fenômeno da diversificação está relacionado com a expansão da empresa para novos mercados distintos de sua área original de atuação.

A diversificação é uma alternativa extremamente interessante para viabilizar o crescimento da empresa, na medida em que lhe permite superar os limites de seus mercados concorrentes, ao mesmo tempo em que possibilita, através da gestão de um conjunto de diversas atividades, ampliar o potencial de acumulação que influencia a dinâmica do crescimento empresarial. [Britto, 2002, p.307.]

Muitas vezes o processo de concorrência implica que as empresas se expandem para diferentes mercados, diversificando seus campos de atuação. Ao se viabilizar o processo de diversificação, amplia-se o espaço da concorrência para mais além de mercados particulares, convertendo-se em instrumentos que permite às empresas sustentarem suas posições relativas frente a outras empresas também diversificadas, em um contexto associado à evolução do sistema econômico.

As direções tomadas pelo o processo de diversificação podem ser sistematizadas a partir de dois critérios básicos. O primeiro se refere a aproximação entre as novas atividades pelos quais a empresa está expandido com as atividades originais, em relação à localização das mesmas nos diferentes estágios do processo de transformação de insumos em produtos.

O segundo, diz respeito ao grau de semelhança entre as atividades originais e novas em termos de competências produtivas e gerenciais necessárias.

O processo de diversificação proporciona uma série de vantagens, que permitem acelerar o ritmo de acumulação e crescimento da empresa a partir da busca de novas áreas de atuação, o incremento da eficiência técnico-produtiva das empresas (explorando as sinergias e utilizando melhor os recursos disponíveis) e ampliando a rentabilidade da empresa ao longo do tempo, além de proporcionar algum aprendizado que possa representar uma vantagem competitiva. Não obstante, outro elemento que desempenha papel importante na definição dos condicionantes internos do processo de diversificação é a existência de serviços produtivos ociosos. Assim, o crescimento da empresa por meio da diversificação está intimamente ligado pelo nível de especialização anterior da empresa e seu sucesso dependerá do volume de recursos mobilizados para lançamentos de produtos nos novos mercados. Essa especialização está ligada a maneira como articula as diversas atividades de uma empresa em diferentes mercados, compreendendo aspectos organizacionais da sua estrutura, e sua base tecnológica e de comercialização.

Dois características estruturais dos ambientes competitivos afetam particularmente a diversificação. A primeira refere-se ao potencial de crescimento do mercado nas atividades originais da empresa, que sendo confrontado com o potencial de acumulação gerado pela empresa, pode estimular a expansão para novos mercados. A segunda diz respeito à maneira como elementos específicos das estruturas de mercado, e os novos padrões de competição associados, predeterminam direções mais factíveis a serem exploradas na diversificação.

A diversificação está relacionada à criação de uma capacidade de produção nova, através de uma nova unidade produtiva denominada crescimento interno, que acaba resultando num aumento da capacidade produtiva da empresa e também da indústria como um todo, além de todas outras atividades a ela articuladas. Existe também a possibilidade de crescimento externo, que fundamentalmente estão baseadas na aquisição ou fusão com outra empresa que já está no mercado permitindo a redução de riscos tecnológicos e de mercado, quando utilizados como estratégia de expansão para novos mercados.

2.5.3 Barreiras estruturais à entrada

Segundo uma análise de Kupfer (2002), a existência ou não de barreiras à entrada se constitui no principal fator na determinação dos preços e da lucratividade em uma determinada indústria. Os mais diversos enfoques dados a barreiras à entrada, todos têm em comum a ênfase conferida ao longo prazo e à concorrência potencial como bases teóricas dadas ao conceito. Todavia, quando se busca uma definição mais operacional, a convergência já não é tão nítida. As definições mais amplamente utilizadas sobre o tema podem ser reunidas em quatro grupos:

A primeira, atribuída a Joe S. Bain refere-se à barreira a entrada como qualquer condição estrutural que permita que empresas já estabelecida em uma indústria possa praticar preços superiores ao competitivo sem atrair novos capitais. A segunda, definida por J. Stigler implica a existência de barreira à entrada em uma indústria se há custos incorridos pelas empresas entrantes que não foram desembolsados pelas empresas estabelecidas quando iniciaram a operação. A terceira, atribuída por R. Gilbert, explica que somente há barreiras à entrada quando há um diferencial econômico entre as empresas estabelecidas e entrantes simplesmente porque as já existem e as outras ainda não. E o último, representado por C. Von Weizsacker implica na existência de diferenciais de custos entre empresas estabelecidas e entrantes não é condição suficiente para assegurar a presença de barreiras á entrada.

Na prática as barreiras estruturais à entrada constituem: em existência de vantagem absoluta de custos a favor das empresas estabelecidas; a existência de preferências dos consumidores pelos produtos das empresas estabelecidas; a existência de estruturas de custos com significativas economias de escala; e por fim a existência de elevados requerimentos de capital inicial.

2.5.4 Inovação

O estudo das inovações começou a ter papel econômico relevante a partir dos estudos de Joseph Schumpeter em seu livro Teoria do Desenvolvimento Econômico, publicado pela primeira vez em 1912. Segundo o autor, a inovação cria uma ruptura no sistema econômico, principalmente no interior das indústrias, que assim, permite uma

revolução na estrutura produtiva e a criação de novas fontes de diferenciação para as empresas.

O processo de inovação está intimamente ligado com o conceito de mudança tecnológica, que representa sob um aspecto empresarial, num esforço das empresas em investir em atividades de pesquisa e desenvolvimento e na incorporação posterior de seus resultados em novos produtos, processos e formas organizacionais. Segundo, Hasenclever e Ferreira (2002), quando uma empresa produz um bem ou serviço ou usa um método ou insumo que é novo para ela, esta realizando uma mudança tecnológica, sua ação é denominada inovação. Quando introduzida pioneiramente por uma única empresa, seus impactos econômicos são limitados ao âmbito do inovador e, eventualmente, de seus clientes. Uma inovação só produz impactos econômicos abrangentes quando se difunde amplamente entre empresas, setores e regiões, desencadeando novos empreendimentos e criando novos mercados.

Tigre (2006) destaca quatro tipos de inovações a partir de estágios nas mudanças tecnológicas e da extensão das mudanças causadas em relação ao que havia antes. Primeiramente, existem as inovações incrementais, que representam melhoramentos e modificações cotidianas, ocorrendo de maneira contínua em qualquer indústria. O segundo tipo de inovação é a radical, quando rompe as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica. A inovação radical é resultado de saltos descontínuos na tecnologia de produtos e processos. O terceiro tipo é a inovação que resulta em um novo sistema tecnológico, no qual um setor ou grupo de setores é transformado pela emergência de um novo campo tecnológico. O quarto e último de tipo de inovação, refere-se a mudanças no paradigma técnico-econômico, que envolvem transformações que afetam toda a economia: envolvendo mudanças técnicas e organizacionais, alterações de produtos e processos, a criação de novas indústrias e o estabelecimento de trajetórias de inovações por várias décadas.

As inovações são induzidas pelas necessidades explícitas pelos usuários e consumidores ou pelas oportunidades geradas pelos avanços da ciência tecnologia. O desenvolvimento tecnológico, no entanto, costuma ser essencialmente autônomo, pois reflete opções e objetivos de políticas públicas e opções sociais. A literatura de Organização Industrial aponta duas forças indutivas básicas de mudança tecnológicas: nas necessidades explicitadas pelos usuários e consumidores (*demand-pull*) ou nas oportunidades geradas pelos avanços da ciência e tecnologia (*technology push*). Da mesma maneira, as inovações

também podem ser induzidas por mudanças relativas nos preços dos fatores de produção, sob o argumento que as mudanças tecnológicas são naturalmente orientadas para a economia de fatores, sendo que a disponibilidade de capital tende a crescer mais do que a oferta de trabalho. Assim, salários reais elevados estimulam inovações com intuito de poupar trabalho, enquanto o aumento de custos de uma determinada matéria prima estimula o desenvolvimento de materiais alternativos.

O processo de difusão tecnológico pode ser entendido como a trajetória de adoção de uma tecnologia no mercado, com foco nas características da tecnologia e nos demais elementos que condicionam seu ritmo e direção. Pode ser examinado a partir de quatro dimensões distintas: direção ou trajetória tecnológica, ritmo ou velocidade de difusão, fatores condicionantes e impactos econômicos, sociais e ambientais.

A direção assumida por uma determinada tecnologia se refere às opções técnicas adotadas ao longo de uma trajetória evolutiva. Podendo em certos casos, ter uma grande influência sobre a trajetória futura, em função do processo de dependência da trajetória anterior.

O ritmo de difusão de uma tecnologia se refere à velocidade de sua adoção, medida pela evolução do número de adotantes ao longo do tempo dentro do espaço potencial de usuários. Geralmente esta estilizada em curvas com o formato de um S, no modelo conhecido como a “Lei de PerI”. A hipótese básica do modelo é que o ritmo de crescimento na quantidade de empresas que adotam uma nova tecnologia depende do número de empresas que já assimilaram a tecnologia e da quantidade de empresas com potencial de utilizarem, mas que ainda não o fizeram. O processo abrange quatro fases: a introdução do novo produto, serviços ou processo, na qual um número pequeno de empresas adota a tecnologia; a fase de crescimento, quando o inovador pioneiro tem sucesso e ocorre uma melhoria progressiva do desempenho da tecnologia; a maturação, quando as vendas se estabilizam, as inovações incrementais se tornam menos freqüentes e os processos produtivos se tornam mais padronizados; e por fim a fase de declínio, quando alguns usuários deixam de usar a tecnologia em função do surgimento de outras tecnologias.

A difusão de novas tecnologias depende de fatores condicionantes que atuam tanto de forma positiva, no sentido de estimular a adoção, quanto negativa, restringindo seu uso. Tais fatores podem ser de natureza técnica, econômica ou de caráter institucional. Sob o ponto de vista técnico, a difusão é condicionada pelo grau em que uma inovação é percebida como difícil de entendida e usada. No sentido econômico, a velocidade de difusão depende

dos custos de aquisição e implantação da nova tecnologia, assim como das expectativas de retorno do investimento, os custos de manutenção, a possibilidade de aproveitamento de investimentos e os riscos de o usuário se tornar dependente ou aprisionado a um determinado fornecedor, fato que aumentará significativamente os custos de transação. Sob caráter institucional, os fatores que condicionam o processo de difusão são: a disponibilidade de financiamento e incentivos fiscais à inovação, clima favorável de investimento, acordos internacionais de comércio e investimento, sistema de propriedade intelectual e existência de capital humano e instituições de apoio.

Os impactos da difusão podem ser analisados sob diferentes enfoques, os de natureza econômica, social e ambiental. Do ponto de vista econômico, as difusões de novas tecnologias podem afetar a estrutura industrial, destruir e criar empresas e setores, afetar o ritmo de crescimento econômico e a competitividade de empresas e países. Socialmente, pode afetar principalmente o emprego e as qualificações dos trabalhadores. Por fim, o ponto de vista ambiental influencia a difusão de novas tecnologias diante das preocupações da sociedade com a preservação dos recursos naturais.

2.6 Teoria dos mercados contestáveis

Teoria elaborada por Baumol, Panzar e Willig em 1982, que diz respeito às condições de entrada de novos competidores em um determinado mercado, representando uma hipervalorização da competição potencial frente à competição real. A metodologia apresentada seria um guia para a ação governamental no que se refere ao estabelecimento de regras a serem aplicadas naquelas situações em que a presença do Estado é necessária, bem como justificaria os casos em que não há necessidade de sua intervenção. Segundo essa teoria, uma configuração industrial é factível quando todas as empresas da indústria atendem a totalidade da demanda sem incorrer em prejuízo, o que depende somente da extensão do mercado, da técnica e dos preços dos fatores. O mercado perfeitamente contestável é definido como aquele em que tanto os concorrentes efetivos como os potenciais têm acesso às mesmas tecnologias e consumidores, e onde não existem barreiras à entrada e nem custos de saída.

Para um mercado ser considerado perfeitamente contestável deve atender aos seguintes critérios: primeiro, quando as empresas entrantes não encontram desvantagens em

relação às firmas estabelecidas, isto é, quando podem se servir da mesma demanda de mercado e utilizar a mesma técnica produtiva das empresas que já estão no mercado; segundo, quando não há custos irreversíveis, ou seja, quando os custos associados à entrada no mercado são recuperáveis; e por fim, caso exista um vetor produtivo lucrativo, a possibilidade das empresas entrantes se movimentarem (entrar e sair) num determinado mercado, mesmo que de maneira transitória, antes que as empresas já estabelecidas possam reagir.

Dessa maneira, mesmo em mercados concentrados, as firmas já estabelecidas são forçadas a operar de maneira eficiente, isto é, reduzir preços e buscar mais eficiência na alocação dos recursos disponíveis, comportando-se de maneira competitiva mesmo em um mercado concentrado. Assim, pode-se afirmar que a contestabilidade é uma situação na qual uma firma encara uma ameaça como uma competição e não como uma concorrência.

O mercado de linhas aéreas sempre foi citado como exemplo de mercado contestável, pois, o principal investimento envolvido, o avião, é um custo fixo, e não um custo irrecuperável. Estes custos estão ligados a perspectiva de despesas realizadas cujo custo de oportunidade de sua utilização é igual ou próximo a zero, além disso, estão relacionadas às imobilizações de recursos que não podem ser recuperados sem perdas antes do término da vida útil. Dessa forma os custos irrecuperáveis, e não o montante total de investimentos em ativos fixos são os principais fatores determinantes de saída e entrada da estrutura de mercado.

Um dos objetivos da teoria dos mercados contestáveis seria o de elaborar uma metodologia unificada de organização industrial que fosse aplicável a todas as estruturas de mercado. Todavia, é reconhecido, que a teoria dos mercados contestáveis apresenta algumas limitações conceituais no que respeita à definição do monopólio natural e principalmente quanto à hipótese implícita, pouco geral, de que os preços se ajustam mais lentamente que as quantidades. (Kupfler, 2002, p126).

2.7 Estrutura de Mercado

As empresas estão organizadas dentro do sistema econômico em diferentes estruturas de mercado, que nada mais é do que a forma pelos quais os mercados estão organizados. Em cada estrutura de mercado existem componentes que ditarão as suas características dentre os

quais: a característica do produto, a barreira à entrada, diversificação, diferenciação, inovação, entre outros. Dentre os mais variados estudos acerca das estruturas de mercados se destaca a elaborada por Possas (1985). O conceito elaborado por ele está intimamente ligado aos fundamentos microeconômicos da dinâmica capitalistas e suas especificidades, para tanto, deve atender a dois princípios básicos. Primeiramente, os critérios de classificação das diferentes indústrias ou mercados devem dar prioridade àqueles elementos da estrutura técnico-produtiva e do processo competitivo que configurem um padrão de concorrência específico. E segundo, a classificação deve ser de maneira parcimoniosa para propiciar uma aplicação analítica proveitosa, convencional o bastante para enriquecer o abundante material de reflexão e pesquisa já existente sobre o tema. Reunindo os dois princípios e acrescentando os mercados tipicamente competitivos, Possas (1985) determinou as seguintes estruturas de mercado: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado ou misto, oligopólio competitivo e mercados competitivos, que podem ser resumidos abaixo:

Quadro 1: Síntese das características das estruturas de mercado do processo concorrencial.

Nível	Síntese
Oligopólio concentrado	Ausência de diferenciação, caráter homogêneo e grande concentração técnica.
Oligopólio diferenciado	Diferenciação entre os produtos, constante inovação e estratégia competitiva fundado na comercialização e publicidade.
Oligopólio diferenciado-concentrado	Diferenciação de produtos como forma de competição ao lado dos requisitos de escala mínimos eficientes associados
Oligopólio competitivo	Concentração relativamente alta de produção e concorrência através dos preços.
Mercado competitivo	Não oligopolista e desconcentração ligada à ausência de barreiras á entrada e a competição de preços.

Fonte: Elaboração a partir de Possas (1996).

O oligopólio concentrado é caracterizado pela ausência de diferenciação dos produtos, por ter um caráter homogêneo e com pouca diferenciação. Possui uma alta concentração técnica e um número reduzido de empresas. A alta concentração se deve em virtude à ocorrência de economias técnicas de escala, investimentos iniciais consideráveis, que criam importantes barreiras à entrada. De maneira geral, ocorrem na fabricação de insumos básicos industriais e de bens de capital com grau mínimo de padronização que requeira economias de escala. Quando houver disputa pelo mercado, esta ocorrerá por meio do investimento frente ao crescimento da demanda. As barreiras às entradas são elevadas, já que os investimentos iniciais são altos e o tempo de maturação é elevado.

O oligopólio diferenciado é marcado pela diferenciação de produtos como forma predominante, a concorrência em preços, embora não esteja inteiramente descartada não é um recurso habitual. A diferenciação de produto como forma principal de concorrência tem implicações específicas sobre a estrutura de mercado e sobre a dinâmica global. A diferenciação está quase sempre associada a certos mercados de bens de consumo duráveis e não duráveis. O esforço competitivo no oligopólio diferenciado está apoiado nos gastos em publicidade e comercialização, na permanente inovação apoiada em gastos de P&D, que implica em novos modelos, produtos, desenhos, qualidade e preços, atingindo diversos tipos de consumidores. A natureza das barreiras à entrada, que por hipótese têm de estar presentes em qualquer tipo de oligopólio, está apoiada nas chamadas economias de escala de diferenciação.

O oligopólio diferenciado-concentrado ou misto, como o próprio nome indica, combina elementos dos dois tipos de oligopólios citados acima. Essa fusão resulta na diferenciação de produtos como forma de competição ao lado dos requisitos de escala mínimos eficientes associados. Os índices de concentração destes mercados são em geral mais elevados que no oligopólio diferenciado, na qual pode atingir índices semelhantes do oligopólio concentrado, apesar dos coeficientes de capital sejam em média inferiores aos deste último. Pela mesma razão, as barreiras à entrada se devem tanto a economias de escala técnica como a economias de diferenciação. As estratégias de concorrência conciliam o excesso da capacidade como forma de atender discontinuidades técnicas e antecipar a expansão rápida do mercado, e principalmente para ampliar o mercado pela diferenciação e inovação do produto.

O oligopólio competitivo é caracterizado pela concentração relativamente alta de produção, ao mesmo tempo em que incorre à competição de preços para ampliar as fatias de

mercado das unidades melhor situadas, em virtude da coexistência com empresas marginais, relativamente pouco resistentes à eliminação, mas que ocupam um espaço não desprezível do mercado. Além do mais, a diferenciação não é o foco principal desta estrutura de mercado, que acaba seguindo a normas de *mark-up*, usualmente com liderança de preços, e o ajuste à demanda, ao menos entre as empresas melhores situadas, via grau de utilização da capacidade. Esta configuração é encontrada em diversas atividades, em especial na produção de bens não-duráveis cuja possibilidade de diferenciação sistemática é limitada. Este modelo apresenta fragilidade em manter barreiras à entrada, dada apenas pela exigência de possuir uma grande produção de produtos sem diferenciação que concorrem por preço

A última estrutura de mercado, os mercados competitivos, é a única sem orientação oligopolista. Têm como características principais a desconcentração ligada à ausência de barreiras à entrada e a competição de preços. Pode até ocorrer um esforço na diferenciação de produto, que normalmente ocorre nos bens de consumo, todavia, é mínimo dado que os gastos com P&D são muito baixos e os produtos de maneira geral são homogêneos. A inexistência de barreiras à entrada e a competição em preços, reduzindo a margem de lucros a um mínimo aceitável, são os traços principais do processo de concorrência. Esta estrutura está sujeita a flutuações de demanda o que introduz uma distinção no comportamento da estrutura em comparação com o oligopólio competitivo, já que ao contrário deste, sua concentração e desconcentração cíclicas devem-se menos a alterações dos tamanhos e participações relativas do que à eliminação e à entrada de empresas. Geralmente a relação entre capital/produção é baixa, a capacidade controlada, o que contribui para que o efeito dinâmico acelerador seja em média inferior ao dos oligopólios.

2.8 Padrão de concorrência

O padrão de concorrência de maneira bem resumida é o conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico. Observa Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995, p.6), que os padrões de concorrência fornecem as balizas estruturais que condicionam o processo decisório das estratégias competitivas das empresas. Assim, as empresas buscam a todo o momento, estratégias visando a sua capacitação para concorrer em preço, esforço de venda ou diferenciação de produto de acordo com o padrão de concorrência vigente em seu setor.

Deste modo, os padrões de concorrência são influenciados, de acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995, p.7):

[...] pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam as referentes ao seu setor/mercado de atuação, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico. No primeiro caso, estão as complementaridades tecnológicas, as restrições ou estímulos associados ao fluxo de mercadorias e de serviços entre outros fatores que decorrem da interdependência entre firmas ou setores de concorrência. No segundo caso, estão as disponibilidades de infra-estrutura e de recursos financeiros e humanos, as leis, o sistema de planejamento e a política industrial, os instrumentos de fomento e demais características associadas ao ambiente macroeconômico e ao arcabouço institucional onde as empresas estão imersas.

A competitividade depende das estratégias individuais ao padrão de concorrência adotado no mercado determinado. Sendo as mais competitivas, as empresas que adotam de forma mais rápida as estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência do setor.

Para uma melhor avaliação da competitividade devem-se levar em conta duas características do padrão de concorrência. Primeiro, são próprios de cada setor da estrutura produtiva, isto é, a natureza setor específica dos padrões de concorrência faz com que cada tipo de vantagem competitiva apresente diferentes graus de oportunidade com importância variável. Segundo, mudam no passar do tempo, ou seja, adequam-se de acordo com as transformações ocorridas na tecnologia, organização industrial e no ambiente econômico em geral.

A competitividade não é característica inerente a um produto, firma ou país, mas sim ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. É um conceito que se adequa ao âmbito industrial, no conjunto de firmas que a constitui e no mercado, isto é, no verdadeiro espaço de concorrência intercapitalista. Logo, é o padrão de concorrência a variável determinante e a competitividade a variável determinada.

As rápidas transformações tecnológicas que estão ocorrendo a partir da década de 80, vêm promovendo uma sensível elevação dos padrões de eficiência na indústria mundial. Isso trouxe novas implicações sobre a competição internacional, com a delimitação de novos espaços de concorrência mais internacionalizados e a aceleração do ritmo de inovação tecnológico, sendo diminuído o ciclo de vida de produtos e processos bem como a diferenciação dos produtos. Neste novo paradigma competitivo predomina a qualidade do

produto, flexibilidade, rapidez de entrega e inovação constante, além da racionalização dos custos de produção. Deste modo, os limites impostos pela tecnologia, o mercado, das relações inter-industriais e dos elementos macroeconômico, mudam de setor para setor da indústria, expressando o fato que os padrões de concorrência apresentam especificidades setoriais.

Diante deste quadro de diversidade de padrões de concorrência, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) determinaram quatro grupos da indústria para análise: indústrias produtoras de commodities, de bens duráveis e seus fornecedores, indústrias tradicionais e produtoras de bens difusores de progresso técnico. Estes grupos serão resumidos no quadro abaixo:

Quadro 2: Resumo dos Padrões de Concorrência

<i>Padrão de concorrência</i>	<i>Commodities</i>	<i>Duráveis</i>	<i>Tradicionais</i>	<i>Difusores</i>
<i>Fontes de vantagem competitivas</i>	Custo	Diferenciação	Qualidade	Tecnologia
<i>Internos à empresa</i>	relação capital/produto atualização dos processos	projeto de produto e componentes organização da produção flexibilidade	gestão controle de qualidade produtividade	P&D + design capacitação em P&D qualificação dos recursos humanos
<i>Estruturais</i>				
<i>Mercado</i>	padronização preço, conformidade comércio internacional	diferenciação preço, marca, conteúdo tecnológico, assistência técnica regional/global	segmentação por níveis de renda e tipo de produto preço, marca, rapidez de entrega, adequação ao uso local/internacional	segmentação por necessidades técnicas atendimento a especificações dos clientes global/local
<i>Configuração da Indústria</i>	economias de escala na planta controle matéria prima e logística de movimentação serviços técnicos especializados	economia de escala e de escopo articulação montador-fornecedor metrologia e normalização	economias de aglomeração formação de redes horizontais e verticais tecnologia indústria básica, informação tecnológica e serviços de treinamento de pessoal	economias de especialização interação com usuários sistema de ciências e tecnologia
<i>Regimes de Incentivos e Regulação</i>	exposição ao comércio internacional anti-dumping proteção ambiental custo de capital câmbio infra-estrutura viária e portos	crédito ao consumo defesa do consumidor incentivos fiscais	defesa da concorrência defesa do consumidor tributação anti-dumping	apoio ao risco tecnológico propriedade intelectual proteção seletiva poder de compra do Estado crédito aos usuários e financiamento às exportações

Fonte: Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995)

2.9 Competitividade

No estudo de competitividade sempre houve uma discordância acerca do seu conceito, nunca havendo um definido, contudo, percebe-se a convivência de duas famílias de conceitos de competitividade. A primeira família, a competitividade é vista como um desempenho, isto é, a competitividade revelada. A competitividade é representada principalmente pela participação do mercado ou “*market share*” alcançada pela empresa em certo momento do tempo. A demanda está intimamente ligada com este conceito ao arbitrar quais os produtos de quais empresas serão adquiridos e definindo a posição competitiva da empresa no mercado. A eficiência na utilização de recursos até poderia definir eventuais

fontes de competitividades, mas nunca como um todo. Observa Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995, p.2) neste caso:

A competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço – estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos.

A segunda família, a competitividade é vista como eficiência, isto é a competitividade potencial. Neste caso é a relação insumo-produto de uma firma que traduz o modo de competir, ou seja, a capacidade da firma empresa de transformar insumos com o máximo de rendimento. Assim, é o produtor através de suas habilidades que definirá o quão competitivo a empresa será. Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995, p.2):

A competitividade é um fenômeno *ex-ante*, isto é, reflete a capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. O desempenho obtido no mercado seria uma consequência inexorável dessa capacitação. Considera-se, assim, que é o domínio de técnicas produtivas que, em última instância, habilita uma empresa a competir com sucesso, ou seja, representa a causa efetiva da competitividade.

Vale ressaltar que ambos os grupos teóricos apresentam insuficiências para enfatizar o fenômeno em si, já que tanto desempenho quanto eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, ao analisar apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que manem o processo competitivo. Deste modo, o estudo de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) define competitividade como: “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. O enfoque dessa definição está na avaliação do processo de concorrência como referencial para a análise da competitividade, isto é, a competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência, que representa um conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado determinado. Assim, seriam competitivas as empresas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial

A avaliação da competitividade requer a análise de um lado dos processos internos à empresa e a indústria e de outro, as condições gerais do ambiente produtivo. Desta maneira,

é fundamental identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, que variam de setor a setor, de acordo com o padrão de concorrência vigente. Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) dividem estes fatores relevantes, em três grupos principais: os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

Os fatores empresariais são aqueles que podem ser manipulados, através de condutas ativas assumidas, correspondendo às variáveis no processo decisório que a empresa detém poder de decisão. Engloba os fatores empresariais: a eficácia da gestão em termos do posicionamento estratégico da empresa; a capacitação tecnológica em termos de processos e produtos, ou seja, a capacidade de inovação; a capacitação produtiva através da atualização de equipamentos, aprimoramento de técnicas organizacionais e controle de qualidade; e por fim, o aumento da produtividade dos recursos humanos.

Os fatores estruturais são aqueles sobre os quais a empresa tem a capacidade de intervenção limitada pelo processo de concorrência. Estes fatores estão intimamente ligados ao padrão de concorrência de cada indústria e diferentemente dos fatores empresariais apresentam especificidades setoriais mais nítidas de acordo com aumento de sua importância relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada setor. Os fatores estruturais estão representados em um triângulo de competitividade, integrado: pelas características do mercado (tamanho e dinamismo, grau de sofisticação e acesso a mercados internacionais); a configuração da indústria (desempenho e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva e articulações na cadeia); e regime de incentivos e regulação da concorrência (amparo legal, política fiscal e financeira, política comercial e papel do Estado).

Os fatores sistêmicos são aqueles sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. Constitui em variáveis macroeconômicas, político-institucional, legais regulatórios, de infra-estrutura, sociais e internacionais. Portanto, ao analisar a competitividade, deve se avaliar a criação e renovação das vantagens competitivas partes das empresas em consonância com os padrões de concorrência vigentes, específicos a cada setor da estrutura produtiva.

2.10 As forças competitivas

Conforme Porter (1986), a intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. O grau de concorrência tem origem na estrutura econômica básica e vai muito além dos comportamentos dos atuais concorrentes, a concorrência depende de cinco forças competitivas básicas: grau da concorrência na indústria, a ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e o poder de negociação dos compradores.

O objetivo da estratégia competitiva de uma firma em um determinado mercado é encontrar uma posição dentro dele pelo qual a empresa possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Tendo o conhecimento destas, a empresa consegue destacar os seus pontos fortes e fracos críticos, anima seu posicionamento em seu mercado, esclarece os pontos em que as tendências da indústria que são da maior importância, como oportunidade e ameaças. Em Porter (1986, p. 24): “A concorrência em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, ou o retorno que poderia ser obtido pela indústria pelos economistas como em concorrência perfeita.”

As cinco forças competitivas refletem o fato de a concorrência em uma determinada indústria não está restringida em apenas aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e as entrantes potências são todos concorrentes para as empresas estabelecidas, com grau de intensidade diferentes, dependendo das circunstâncias particulares. Portanto a concorrência, neste sentido nada mais é que uma rivalidade ampliada.

Todas as cinco forças atuando em conjunto determinam a intensidade da concorrência em uma indústria, além da rentabilidade. Algumas assumem predominância sobre as demais forças, isto ocorre em virtude de cada tipo de indústria. Assim, a análise estrutural, bem como das forças competitivas, corresponde à identificação das características básicas de uma indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia, e que modelam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida. A seguir serão melhores analisadas as cinco forças competitivas.

Ameaça a entrada: Normalmente as empresas entrantes trazem nova capacidade, o desejo de aumentar a fatia de mercado e freqüentemente recursos substanciais. Deste modo, os preços tendem a cair ou os recursos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo,

então, a rentabilidade. A ameaça a entrada em uma indústria depende das barreiras a entrada. Existem sete fontes de principais de barreira de entrada, que serão melhores discutidas no quadro abaixo:

Quadro 3: Síntese das fontes de barreiras de entradas

Fonte de Barreira	Características
Economia de Escala	Refere-se aos declínios nos custos unitários de um produto ou operação ou função que entra na produção de um produto. Muito comum na formação de custos conjuntos.
Diferenciação	Desenvolvimento de sentimento de lealdade por parte da empresa em seus clientes, originando esforços em publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou por terem entrado primeiro na indústria.
Necessidade de capital	Necessidade de investir um grande recurso financeiro de modo a criar uma barreira de entrada.
Custos de mudança	São os custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro.
Acesso aos Canais de Distribuição	Necessidade dos novos entrantes de assegurarem a distribuição de seus produtos.
Desvantagens de Custo independentes de Escala	Quando empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos que são impossíveis de serem igualadas pelas empresas entrantes, isto ocorre por meio de patentes, acesso a matérias primas, localização favorável, subsídios oficiais e curva de experiência ou aprendizagem.
Política governamental	Quando o governo pode limitar ou impedir a entrada em indústrias com controles de licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas.

Fonte: Porter (1986)

Não obstante, as expectativas do entrante em potencial quanto à reação dos concorrentes existentes também poderão influenciar a ameaça da entrada. Isto ocorre em virtude de um passado de grandes retaliações aos entrantes, empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputa e com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos altamente não líquidos nela empregados e por fim um eventual crescimento lento da indústria.

Existem outras propriedades das barreiras de entrada que são fundamentais do ponto de vista estratégico. Primeiro, as barreiras mudam conforme os acontecimentos estratégicos mudarem. Segundo, apesar das barreiras de entrada às vezes mudarem por motivos além do controle da empresa, as suas decisões também têm um impacto importante. E por fim, algumas empresas podem dispor de recursos ou competências que lhes permitam ultrapassar a barreira de entrada em uma indústria a um custo mais baixo do que as outras.

Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes: A rivalidade normalmente ocorre em decorrência de um ou mais concorrentes sentirem-se pressionados ou perceberem uma oportunidade de melhorar sua posição. Geralmente ocorre por meio de táticas como concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias ao cliente.

A rivalidade em algumas indústrias pode ser caracterizada como belicosa ou amarga enquanto em outras podem ser ditas como polida ou cavalheiresca. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, concorrentes estrangeiros, grande interesses tecnológicos e barreiras de saídas elevadas.

Os fatores que determinam a intensidade da rivalidade mudam frequentemente. Por exemplo, a alteração no crescimento de uma indústria vem com sua maturidade. À medida que uma indústria amadurece, seu índice de crescimento declina, resultando um aumento da rivalidade, redução dos lucros e muitas vezes em uma convulsão. Apesar de uma empresa tenha que conviver com muitos fatores que determinam a intensidade da rivalidade na indústria, pode haver algum espaço de melhora através de mudanças estratégicas.

Pressão dos produtos substitutos: Normalmente as empresas em uma determinada indústria competem, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos, que são produtos na qual acabam reduzindo os retornos potenciais de uma indústria,

colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Além de diminuir os lucros potenciais de uma indústria, diminuem as fontes de riqueza em tempos de prosperidade.

Conforme Porter (1986, pg. 40), “a identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquela da indústria”. O posicionamento em relação aos substitutos pode ser uma questão de ações coletivas dos componentes da indústria. Os produtos substitutos que exigem maior atenção: são aqueles que são produzidos por indústrias a lucros mais elevados e que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu “*trade-off*” de preço-desempenho com o produto da indústria.

Poder de negociação dos compradores: Normalmente os compradores competem com a indústria com vista a diminuir os preços, buscando um melhoramento na qualidade ou um aumento no número de serviços e jogando os concorrentes um contra os outros, refletindo desta maneira, na rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo de compradores depende das características do mercado e se determinadas circunstâncias forem verdadeiras.

Primeiramente, caso o comprador adquira uma grande quantidade de produtos em relação ao volume total do vendedor. Segundo, se os produtos que ele adquire na indústria refletem em uma fração significativa de seus próprios custos ou compras. Terceiro, se os produtos que ele compra na indústria são padronizados ou não diferenciados. Quarto, se ele enfrenta poucos custos de mudança. Quinto, se ele consegue lucros reduzidos. Sexto, caso os compradores são parcialmente integrados ou colocam uma ameaça real de integração para trás, eles estão em posição de negociar concessões, isto é, compradores que são uma ameaça concreta para trás. Sétimo, se o produto da indústria não tem importância para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador. E por fim, quando o comprador tem total informação a respeito do produto.

A maioria das fontes de poder do comprador pode ser atribuída a consumidores bem como a compradores industriais e comerciais. Já que tais fatores descritos acima modificam com o tempo ou em decorrência das decisões estratégicas de uma firma, o poder de compra do comprador pode aumentar ou diminuir.

Poder de negociação dos fornecedores: Assim como os compradores, os fornecedores também podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando aumentar os preços ou diminuindo a qualidade dos bens e serviços

fornecidos. Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapacitando repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Um fornecedor é poderoso se segue as seguintes condições.

Primeiramente, se o mercado é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende. Segundo, não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria. Terceiro, se a indústria não é um cliente importante para o fornecedor. Quarto, quando o produto do fornecedor é um importante insumo para o negócio do comprador. Quinto, quando os produtos de um fornecedor são diferenciados ou foi desenvolvido um custo de mudança. E por fim, quando o fornecedor é uma ameaça concreta de integração para frente. As condições que determinam o poder dos fornecedores não só estão sujeitas a mudanças como com frequência estão fora do controle da empresa.

Além das cinco forças competitivas citadas, o governo também pode ser considerado uma força na concorrência na indústria. A discussão a respeito do governo está principalmente ligada ao seu impacto sobre as barreiras à entrada, todavia, sua influência ocorre se não em muitos, mas em todos os níveis da estrutura industrial, sendo tanto de forma direta quanto indireta. Em muitas indústrias o governo desempenha o papel de comprador bem como de fornecedor, podendo influenciar a concorrência através de políticas adotadas. Além disso, o governo também pode afetar a posição de uma indústria com substitutos através de regulamentações, subsídios e outros meios. Portanto, nenhuma análise estrutural estará completa um diagnóstico sobre como a política do governo atual e futura irá afetar as condições estruturais.

2.11 Estratégias competitivas genéricas

As estratégias competitivas, conforme Porter (1986) descreveu, são ações ofensivas ou defensivas com intuito de estabelecer uma posição favorável em uma determinada indústria, para poder enfrentar as cinco forças competitivas com sucesso, podendo então, estabelecer um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Isto reflete em posicionar a empresa de modo a se defender da melhor maneira possível contra o conjunto de forças, influenciando o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; e antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e

responder a elas, explorando, desta forma, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Desta forma, existem três estratégias competitivas genéricas que podem ser usadas de forma isolada ou combinada para criar esta posição favorável e, assim, poder em longo prazo, superar a concorrência. São elas: liderança de custo total, diferenciação e enfoque. Afirma Porter (1986, p. 50):

As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto.

A liderança de custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, a busca incansável de redução de custo pela experiência, um controle pleno dos custos e das despesas em geral. Deve existir uma atenção administrativa com intuito de controlar os custos e buscar sua minimização em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, entre outros. Apesar de o custo baixo ser tema central deste tipo de estratégia, qualidade, a assistência e outras áreas não podem ser ignoradas.

Com uma posição de baixo custo uma empresa obtém uma série de vantagens: retornos acima da média, defesa contra compradores poderosos e fornecedores, proporcionam barreiras à entrada substanciais em termos de economia de escala e vantagens de custos e por fim coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes. Normalmente, atingir uma posição de baixo custo exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso às matérias primas. Neste contexto, a colocação em prática da estratégia de custo baixo pode necessitar de grandes investimentos de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela do mercado.

A segunda estratégia é a diferenciação, que pode ser tanto de produto quanto de serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A diferenciação pode ser dar por diversas maneiras: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões. A forma ideal é a empresa se diferenciar ao longo de várias dimensões. Mesmo que a redução do custo não seja o objetivo principal deste tipo de estratégia, não deve ser ignorado.

A diferenciação quando alcançada serve para obter retornos acima da média da indústria e também como medida contra as forças competitivas. A lealdade a marca pelos consumidores como também à menor sensibilidade ao preço são características proporcionadas pela diferenciação. Não obstante, a lealdade dos consumidores coloca barreiras a entrada para novos competidores. A diferenciação produz margens mais altas nas quais podem lidar melhor com os fornecedores e diminuindo o poder dos consumidores. Além disso, a empresas que diferenciou deverá ser mais bem posicionada em relação aos substitutos da concorrência. De maneira geral, a diferenciação impossibilita uma grande parcela do mercado, requerendo um sentimento de exclusividade na qual é incompatível com a alta parcela do mercado.

A terceira e última estratégia apresentada por Porter (1986) é o enfoque, que consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Diferentemente das outras estratégias, que procuram atingir toda uma indústria, o enfoque procura atender muito bem ao alvo determinado, sendo que sua política funcional leva em conta isto. Por conta disto, a premissa desta estratégia é que a empresa é capaz de atender melhor seu alvo estratégico e atingir mais eficientemente em relação aos concorrentes que estão competindo de maneira mais ampla. Assim, acaba atingindo a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou diminuindo os custos na obtenção deste alvo, ou ambos. O enfoque sempre implica algumas limitações quanto à parcela total de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente um “*trade-off*” entre a rentabilidade e o volume de vendas. Como na estratégia de diferenciação, ela pode ou não envolver um “*trade-off*” com a posição global.

Quando uma empresa envolve-se com pelo menos uma das estratégias genéricas e é fracassada em desenvolver em uma das direções se diz que ela se encontra numa situação de “meio termo”, isto é uma condição estratégica extremamente pobre. A empresa que se fixa no “meio termo” é quase garantia de baixa rentabilidade e de uma postura empresarial indefinida, pois normalmente não tem uma estratégia clara estabelecida.

Todas as estratégias genéricas apresentam pontos positivos e riscos. Fundamentalmente existem dois riscos em segui-las: falhar em alcançar e sustentar a estratégia e o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria. É normal que cada estratégia possua riscos específicos, já que são prescritas para levantar diferentes tipos de defesas contra as forças competitivas.

A liderança de custo impõe diversos encargos para a empresa preservar sua posição. Entre os outros riscos enumera-se: a mudança de tecnologia que anula o investimento ou o aprendizado anterior; novas empresas entrantes na indústria têm capacidade de investir em instalações modernas ou têm aprendizado de baixo custo através da imitação. Em virtude do custo, incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing e inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

A diferenciação também possui uma quantidade de riscos. Primeiro, a necessidade dos compradores em relação à diferenciação diminui, em virtude da sofisticação dos mesmos. Segundo, a imitação que diminui a diferenciação percebida, algo normal em uma indústria amadurecida. E por fim, não conseguir manter a fidelidade de seus compradores pela sua marca em virtude da grande divergência de preços com seu concorrente, que prefere investir em baixos custos em vez de diferenciação.

O enfoque acarreta outro conjunto de riscos. O primeiro, as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado, como um todo, se reduz. Segundo, os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque. E, por último, a diferença de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e os que seguem enfoques particulares aumenta ao ponto que acaba com as vantagens de custo ou diferenciação obtidas.

2.12 Grupos estratégicos

A interação das cinco forças competitivas gerais gera um contexto no qual todas as empresas em uma indústria competem entre si. A análise estrutural de uma determinada indústria necessita a caracterização das estratégias dos principais concorrentes em cada uma de suas dimensões. Desta forma, permite a classificação da indústria em grupos estratégicos. Porter (1986, p.133) define um grupo estratégico como um grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante. Em uma indústria até pode se encontrar um único grupo estratégico, quando todas as empresas seguem as mesmas estratégias, porém, em geral, ocorre um pequeno número de grupos

estratégicos que responde pelas diferenças estratégicas essenciais entre as empresas na indústria.

Grupos estratégicos não podem ser comparados e nem são equivalentes a segmentos de mercado ou a estratégia de segmentação, visto que são conceitos de concepção mais ampla de postura estratégica. Como afirma Porter (1986, p. 133): “Os grupos estratégicos existem por uma variedade de razões, tais como pontos fortes e fracos iniciais divergentes das empresas, ocasiões diferentes de entrada no negócio e acidentes históricos”. As empresas que compõem cada um dos grupos, além de possuírem estratégias gerais semelhantes, possuem outros componentes parecidos.

O grupo estratégico é um dispositivo analítico com intuito de ajudar na análise estrutural, já que é um intermédio entre a visão global da indústria e a avaliação isolada de uma empresa. Sendo assim, a classificação das empresas em grupos estratégicos levanta questões subjetivas sobre o grau de diferenças estratégicas. As cinco forças competitivas gerais não terão o mesmo impacto sobre grupos estratégicos diferentes, já que o potencial de lucro das empresas em grupos estratégicos distintos é, com frequência, diferente. Deste modo, as cinco forças competitivas serão retratos a seguir para os grupos estratégicos e na forma que se interagem na análise estrutural da indústria.

As barreiras de entrada globais dependem do grupo estratégico em particular ao qual o iniciante pretende se ligar. Normalmente, as fontes de barreiras à entrada dos grupos estratégicos são as mesmas, que as já estudadas anteriormente nas empresas: economias de escala, diferenciação do produto, custos de mudança, vantagens no custo, acesso aos canais de distribuição, necessidades de capital e política governamental. A visão de que as barreiras de entrada dependem do grupo estratégico alvo implica que estas barreiras não apenas protegem as empresas em um grupo estratégico da penetração por empresas de fora da indústria como também fornecem barreiras estratégicas para a mudança de posição estratégica de um grupo estratégico para outro. Então, os mesmos fatores econômicos básicos que permitem a barreiras a entrada, assim, podem se enquadrados como fatores que possibilitam os movimentos de empresas de uma posição estratégica para outra, isto é, em barreiras de mobilidade. Grupos estratégicos diferentes implicam em distintos níveis de barreiras de mobilidade, que possibilitam a certas empresas vantagens sobre as outras, quanto mais altas as barreiras de mobilidade maior o potencial de lucro e vice-versa.

A formação e a modificação dos grupos estratégicos em uma determinada indústria se dão por diversos motivos. Primeiro, as empresas, em geral, iniciam ou desenvolvem mais

tarde diferentes tipos de potencialidades e recursos, implicando, assim, em estratégias diferentes. Deste modo, as empresas bem situadas distanciam-se das demais na direção de grupos estratégicos com maiores barreiras de mobilidade, sendo que em muitos casos esse posicionamento alcançado torna-se inacessível para as empresas entrantes. Segundo, as empresas são diferentes quanto às suas metas e ao seu posicionamento em relação ao risco. O processo de evolução histórico de uma indústria tende a levar à auto-seleção de tipos diferentes de entrantes em diferentes ocasiões. Portanto, alterações na estrutura da indústria podem facilitar a formação de novos grupos estratégicos bem como tornar os grupos homogêneos.

Bem como os grupos estratégicos são protegidos por barreiras de mobilidade diferentes, eles também possuem graus distintos de poder de negociação com clientes e fornecedores. Os grupos estratégicos contarão com diferentes níveis de poder em relação a compradores e fornecedores por duas razões principais: primeiro, suas estratégias podem lhes conferir graus diversos de vulnerabilidade a compradores e fornecedores comuns e segundo, suas estratégias podem envolver um relacionamento com fornecedores ou compradores diferentes com níveis também diferentes de poder de negociação.

Assim como as empresas, os grupos estratégicos também podem enfrentar a concorrência de produtos substitutos, caso eles enfoquem diferentes partes da linha de produtos, atendam clientes diferentes, operem em diferentes níveis de qualidade ou sofisticação tecnológica, entre outros. Tais distinções podem torná-los mais ou menos vulneráveis a substitutos, mesmo que os grupos estratégicos estejam na mesma indústria.

A presença de mais de um grupo estratégico em uma indústria têm implicações na intensidade de rivalidade entre as empresas. Consta-se que apenas o fato da presença de vários grupos estratégicos, modifica o nível global de rivalidade na indústria. Existem quatro fatores que determinaram a intensidade pelo qual os grupos estratégicos em uma indústria irão interagir na competição por clientes. Primeiro, a interdependência o mercado entre os grupos, ou o grau de sobreposição dos clientes visados, quanto maior a interdependência no mercado, mais alta será a intensidade da rivalidade. Segundo, a diferenciação do produto atingida pelos grupos. Caso as estratégias divergentes conduzem a preferências dos clientes por marcas distintas e diferentes, a rivalidade entre os grupos tenderá a ser menor do que os produtos oferecidos fossem vistos como intercambiáveis. Terceiro, o número de grupos estratégicos e seus tamanhos relativos, quanto mais numerosos e iguais em tamanho os grupos estratégicos, maior a rivalidade competitiva. E, por fim, o distanciamento estratégico

entre os grupos, ou o grau de divergência das estratégias, quanto maior o distanciamento estratégico entre os grupos, não considerando outros fatores, mais vigoroso será a competitividade entre as empresas. Assim, todos os quatro fatores inter-relacionados determinam o padrão de rivalidade para clientes entre os grupos estratégicos em uma indústria.

Como foi visto, as forças competitivas atuam de maneira diferente nos grupos estratégicos. O grau de rentabilidade de uma empresa irá depender da forma que essas forças interagem, das características comuns da indústria (elementos estruturais), nas características do grupo estratégico e a posição da empresa dentro de seu grupo estratégico. A empresa terá maior rentabilidade se estiver em uma indústria favorável, em um grupo estratégico favorável e se tiver em posição sólida dentro no seu grupo. Deste modo, existem muitos tipos diferentes de estratégias potencialmente lucrativas, podendo ser baseadas a partir de uma ampla variedade de barreiras de mobilidade bem como em métodos para lidar com as forças competitivas.

A posição de baixo custo, na qual a empresa constará com custos mais baixos, poderia ser considerado como único fator pelo qual se pode construir uma estratégia competitiva. Todavia, até poderia ser crucial dentro de um grupo estratégico, mas de maneira global não é a única maneira de competir. A formulação de uma estratégia competitiva dentro de uma indústria pode ser vista, principalmente, pela escolha do grupo estratégico em que competir. Esta escolha depende da seleção de um grupo existente que possua a melhor relação entre o potencial de lucro e os custos para a empresa entrar neste grupo, ou pode envolver a criação de um grupo estratégico inteiramente novo. Isto ocorre a partir da avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa em relação à estrutura da indústria e na forma de implementação. Sendo que as oportunidades estratégicas apresentadas à empresa em sua indústria podem ser vistas de modo mais concreto usando-se estes conceitos, podem ser divididas em algumas categorias: a criação de um grupo estratégico novo, a mudança para um grupo estratégico em melhor situação, o fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo e por fim, na mudança para um novo grupo com o fortalecimento da posição estrutural deste grupo. Portanto, a análise estrutural mostra como a posição estratégica de uma empresa junto com a estrutura existente da indústria se traduz em desempenho no mercado.

CAPÍTULO 3

3.1 ESTRUTURA DE MERCADO DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA

3.1.1 Introdução

O presente capítulo tem como objetivo avaliar a estrutura de mercado da aviação comercial brasileira. Para tanto, optou-se por uma coleta de dados a partir de documentos, estudos e relatórios de autoridades e estudiosos do setor. Deste modo, este capítulo estará dividido em quatro seções, além da introdução e da síntese conclusiva. A seção 3.2 apresentará um breve histórico da aviação comercial brasileira. A seção 3.3 mostrará os fatores empresariais relacionados com o transporte aéreo comercial; já nas seções 3.4 e 3.5 serão relacionados os fatores estruturais e sistêmicos respectivamente, que afetam o setor de transporte comercial aéreo.

3.2 Histórico da Aviação Comercial brasileira

O início da exploração efetiva da aviação comercial brasileira, ainda que precária, ocorreu no ano de 1927. O primeiro voo de transporte de passageiros no Brasil se realizou no dia 1º de janeiro deste ano através da empresa alemã Condor Syndikat entre as cidades do Rio de Janeiro e Florianópolis, com um pequeno grupo de políticos da época. As primeiras concessões para exploração de linhas aéreas foram dadas a duas empresas estrangeiras: primeiro a alemã Condor Syndikat em janeiro de 1927 e segundo a francesa Aéropostale em março 1927. Conforme afirma Malagutti (2001, p.04), trata-se do único caso registrado de autorização para exploração de tráfego de cabotagem no Brasil por empresas estrangeiras.

Ainda no ano de 1927, houve a criação da primeira empresa aérea nacional em maio, a Viação Aérea Rio-Grandense (VARIG) e a nacionalização da Condor Syndikat, em dezembro, surgindo à empresa Sindicato Condor. No final da década de 30, a empresa Condor teve seu nome alterado para Serviços Aéreos Condor e na Segunda Guerra Mundial, ocorreu novamente à alteração do seu nome para Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul em virtude do seu nome ser resultante da empresa alemã.

Nos anos 30, inicia-se a operação da Panair do Brasil, subsidiária da Pan American em 1930 e da VASP (Viação Aérea São Paulo) fundada por um grupo de empresários paulistas em 1934. Em 22 de abril de 1932, o presidente Getúlio Vargas cria o Departamento de Aviação Civil (DAC), subordinado ao então Ministério de Viação e Obras Públicas.

A extensão do país, a precariedade de outros modais de transporte no país, além dos aviões utilizados na Segunda Guerra Mundial contribuiu para o grande crescimento da aviação no Brasil. A partir da década de 40 até o início dos anos 60, segundo Malagutti (2001, p.04), mais de vinte empresas foram criadas no país. Não obstante, no início dos anos 60 o Brasil contava com a segunda maior rede de transporte aéreo de passageiros no mundo, superado apenas pelos Estados Unidos. As principais companhias criadas durante este período são: a Real Transportes Aéreos em 1946; a Transporte Aéreos Nacional e o Lóide Aéreo Nacional em 1947; e a Sadia S.A Transportes Aéreos, precursora da Transbrasil em 1954.

Todavia, o excesso de oferta que se estabeleceu em relação à demanda então existente, gerou uma crise no setor. O mercado da época, de dimensões reduzidas, não conseguiu absorver todas essas empresas, que se enfraqueceram, sendo que muitas faliram ou foram absorvidas pela concorrência, ou se fundiram. Desta forma, houve uma redução nos níveis de segurança e de regularidade no serviço de transporte aéreo no país.

Na década de 60, a aviação comercial brasileira passava por uma grave crise econômica, causada por diversos fatores conforme afirma Malagutti (2001, p.05):

[...] a baixa rentabilidade do Transporte Aéreo, provocada pela concorrência excessiva; a necessidade de novos investimentos para a renovação da frota, visando à substituição das aeronaves do pós-guerra, cuja manutenção tornava-se difícil e cuja baixa disponibilidade prejudicava a regularidade dos serviços; as alterações na política econômica do país, que retirou das empresas aéreas o benefício do uso do dólar preferencial para as importações, etc.

Para tanto, o governo juntamente com as empresas a fim de escaparem da crise, reuniram-se para estudar uma mudança na política então reinante, de formar a garantir a sobrevivência do Transporte Aéreo no país. Três reuniões, denominadas de Conferência Nacional de Aviação Comercial (CONAC) foram realizadas ao longo da década de 60. O resultado dessas reuniões foram um estímulo à fusão e associação de empresas, com o intuito de reduzir a um número máximo de duas na exploração internacional e três no

transporte doméstico. Desta forma, iniciou-se o regime de competição controlada, que representou o início do processo de intervenção estatal direta no setor, na qual o governo passou a intervir pesadamente nas decisões administrativas das empresas, por meio da indexação da economia e pela fixação de tarifas, no que ficou conhecido como a segunda fase da evolução da política governamental para o setor de aviação civil, que se estendeu até a década de 80.

A partir da década de 70, novas aeronaves foram introduzidas, de maior porte e os primeiros turbo-hélices e jatos, logo, as empresas viram-se forçadas a reformular a sua rede de linhas. Apenas as cidades de maior expressão econômica, cujo mercado possibilitasse o uso dessas aeronaves, continuaram sendo servidas. Por outro lado, as cidades, principalmente as interioranas, que possuíam infra-estrutura precária e eram servidas apenas por aeronaves de pequeno porte, simplesmente deixaram de dispor de serviço aéreo. Assim, destaca Malagutti (2001, p.05), de um total de 335 cidades servidas por linhas aéreas em 1958, apenas 92 continuavam a dispor do serviço em 1975.

Percebendo o problema, o Ministério da Aeronáutica da época decide desenvolver a aviação regional no país com intuito de atender as cidades interioranas, dentro do conceito do novo sistema de Transporte Aéreo regional, criado em 1975. Visto que a política em vigor era de competição controlada, foram criadas um número específico de empresas cada qual para uma determinada região do país. Então, surgiram em 1976 as seguintes empresas: Nordeste (Estados do Nordeste, parte do MA, ES e grande parte de MG), Rio-Sul (Estados do Sul e RJ, parte de ES e SP), TABA (Estados da Amazônia, parte do PR e MT), TAM, (MS, partes do MT e SP) e VOTEC (Estados de Tocantins e Goiás, DF, partes do PA, MG e MT). Nota-se que o novo sistema de transporte regional, também tinha como objetivo viabilizar a utilização do avião Bandeirante, criado pela EMBRAER quatro anos antes, e que estava tendo grande aceitação para o uso regional no exterior.

Durante a década de 1980, mais precisamente no seu final, o mundo passava por uma mudança na ordem política, econômica e social, na qual o pensamento liberal era seu principal efeito. Os governos, em sua maioria, reduziram seu controle sobre a economia, permitindo que ela fosse conduzida pelas livres forças de mercado. Não diferente, o Brasil, sob influência desse novo pensamento, a partir de 1989, através do Ministério da Aeronáutica por intermédio do DAC, optou-se pela política de flexibilização tarifária. Foi abandonada a fixação dos preços das passagens aéreas, substituindo-o pelo estabelecimento de uma faixa de variação dos preços em torno de um valor fixado pelo DAC,

correspondendo à tarifa básica e dando início a 3ª fase da evolução da política para o Transporte Aéreo.

Em 1991, foi realizado o V CONAC com intuito de definir uma política sintonizada com as tendências liberalizantes. Como resultado desta conferência o Ministério da Aeronáutica estabeleceu diretrizes para orientar a ação do seu órgão regulador, o DAC, para que fosse gradualmente reduzida à regulação existente. Como consequência dessa nova política, foi implementado o sistema de liberalização monitorada das tarifas aéreas domésticas, isto é, as medidas regulatórias foram se flexibilizando ao passo de um monitoramento permanente dos órgãos regulatórios, assim, o mercado foi aberto a novas empresas aéreas regulares e não-regulares, incluindo cargueiras e regionais, além do mais, foi suprimida a delimitação de áreas para a exploração do transporte aéreo regional e a sua exclusividade, desfrutada dentro das mesmas, por algumas empresas.

Dentro dessa tendência liberalizante, novas empresas e investimentos foram incentivados. Entre 1995 e 2005, houve um significativo aumento no número de empresas. Em fevereiro de 2001, entra em operação a GOL, a primeira empresa regular com passagens de baixo preço no Brasil. Sua entrada significou uma revolução no setor, pois suas tarifas chegavam a ser 40% mais baixas em relação às demais, devido a diversos fatores, entre eles: à padronização da frota; à terceirização dos serviços de reservas, de venda de passagens e de apoio de pista; e a simplificação dos serviços de bordo. Seguindo a tendência da GOL, novas empresas de baixo custo surgiram como a WEBJET e BRA (paralisou suas operações em 2007) em 2005, e recentemente a AZUL em 2008, além de outras empresas de serviço regulares que a princípio surgiram como empresas regionais tais como o caso da OCEAN AIR (posteriormente AVIANCA) e TRIP em 1998.

Por outro lado, empresas de grande participação no mercado nos anos 90 não conseguiram acompanhar a tendência liberalizante e a diminuição do protecionismo estatal, logo, foram perdendo competitividade em relação às entrantes além de acumularem elevadas dívidas. Neste contexto, encaixam as empresas Transbrasil e Vasp, que paralisaram suas operações nos anos de 2001 e 2005 respectivamente e a Varig, a principal empresa até aquele momento, que foi absorvida em 2007 pela GOL. A partir dos anos 2000, a TAM, que a princípio era uma empresa de cunho regional, começou ganhar o mercado doméstico e internacional junto da GOL, representando as duas principais transportadoras aéreas do país. Atualmente, segundo dados da ANAC de janeiro de 2011, constam no Brasil 20 empresas de transporte regular.

3.3 Fatores Empresariais

Com intuito de demonstrar os fatores que podem ser manipulados, através de condutas ativas assumidas, o que corresponde às variáveis do processo decisório que a empresa detém poder de decisão, esta secção demonstrará os fatores empresariais, um dos tópicos que permitirão uma melhor compreensão da estrutura de mercado da aviação comercial brasileira bem como de sua competitividade. Os fatores empresariais abordados serão os seguintes: vantagem de custo, tamanho da empresa, escopo de produtos, experiência acumulada, equipamentos, recursos humanos, localização, economia de densidade, processos e inovações, políticas de atuação e por fim, a organização e métodos da empresa.

Vantagem de custo: A necessidade de captação de elevados recursos é um determinante essencial ao se pensar no transporte aéreo, ao mesmo tempo, que o retorno proporcionado é relativamente muito baixo. Não obstante, a manutenção no mercado de forma competitiva é bastante complicada devido a vários fatores, sendo o principal deles os custos envolvidos no setor. Domingos (2005, p.78) aponta que os custos envolvidos neste tipo de indústria são os grandes determinantes para a precificação dos produtos oferecidos pelas empresas na qual a obtenção de vantagens através dele é essencial para o sucesso do negócio. Assim, a forma na qual os custos são gerenciados são elementos estratégicos e importantes para se obter vantagem competitiva.

Segundo estudo do Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (2008), os principais custos enfrentados pelas as empresas do setor serão descritos a baixo. Estes custos afetarão todas as empresas, não importando o grupo estratégico envolvido. As empresas de maior porte e participação de mercado poderão obter vantagens em alguns custos se comparadas com empresas de menor porte.

Custos de combustível e lubrificantes de aviação: é um custo essencial, pois a partir de dados levantados pelo SNEA (2008), o custo do combustível aeronáutico corresponde por cerca de um terço de todos os custos e despesas, logo, percebe-se a grande dependência e sensibilidade do setor perante a variação do preço deste insumo. No Brasil, o preço do querosene é regulado, sofrendo a tributação de vários impostos como PIS, COFINS e ICMS (variando conforme o estado). Assim, os tributos cobrados são um grande ônus para as transportadoras, apesar de grande parte da produção se feita no país pela Petrobrás, que

detêm o monopólio sobre ela e sob a importação. Além do mais, os preços do combustível e de lubrificantes são muito sensíveis e diretamente afetados pelo preço do barril de petróleo, cuja variação foi muito instável durante os últimos anos.

Custo do seguro de aeronaves: é um custo que vai depender do porte da empresa e das economias de escala, quanto maior o tamanho da empresa maior o poder de negociação proporcionado. Além disso, em virtude dos acidentes aéreos ocorridos recentemente, resultaram em um cenário de insegurança, que gerou segundo o SNEA (2008), um acréscimo de 20% nos custos dos seguros.

Custo de Capital Imobilizado em Peças de Reposição: em virtude de quase a totalidade dos equipamentos das peças utilizadas pelos aviões no serviço comercial brasileiro serem importados, mesmo as aeronaves fabricadas no Brasil, é um custo considerável. As empresas são forçadas a estocarem uma quantidade de peças para garantir suas operações, já que as importações são muitas vezes difíceis e demoradas, logo, isto representa um grande capital imobilizado e um elevado custo financeiro.

Encargos Sociais e regulamentações trabalhistas: apesar do nível salarial no Brasil em relação aos países desenvolvidos ser baixo, o país possui um dos maiores encargos sociais do mundo, em incidência percentual, que reflete no custo da mão de obra. No caso da aviação, as regulamentações trabalhistas são demasiadamente restritivas em relação aos demais setores.

Juros de Financiamento do Capital de Giro: o Brasil tem uma das mais elevadas taxa de juros reais, que acaba incidindo no capital de giro e prejudicando o desempenho econômico-financeiro das empresas.

Custo de Aquisições de Aeronaves: uma das principais barreiras de entrada no setor de transporte aéreo como um todo. Mas no caso do país, algumas tributações próprias contribuem para o agravamento das condições competitivas dentro do mercado interno, entre as transportadoras de pequeno e grande porte.

As empresas aéreas no Brasil sofrem com a cobrança de Imposto de Renda sobre os pagamentos de obrigações decorrentes de arrendamento mercantil (“leasing”) de bens de capital (aeronaves, suas partes, componentes, motores, etc.). O leasing é muito corrente entre as empresas de transporte comercial aéreo, já que permite a constante renovação de equipamentos de elevado valor e de rápida obsolescência. Até em 1997, o preço da alíquota de impostos sobre este tipo de operação era zero no país, entretanto, em decorrência da crise fiscal de 1999, o governo revogou a alíquota zero para 15%. Tal medida afetou gravemente

as principais empresas no período, arriscando até a possibilidade de sobrevivência da maioria. Desta forma, em 2002 o Presidente da República foi obrigado a adotar a Medida Provisória nº67, (posteriormente convertida na Lei nº10.560, de 13 de novembro de 2002) suspendendo a aplicação da nova alíquota (15%) até 31 de dezembro de 2003.

A partir de 2004, todavia, com a aplicação da alíquota de 15% revigorada, as empresas aéreas se viram forçadas a adotar a forma de locação pura e simples de aeronaves estrangeiras para manter e renovar suas frotas, perdendo as inúmeras vantagens advindas das operações de arrendamento mercantil. O SNEA (2008) acredita que a princípio a alíquota zero a Receita Federal sofrerá com prejuízos na arrecadação de curto prazo, mas, no final será compensada pela entrada, nos cofres públicos dos impostos sobre os lucros dos arrendatários. Não obstante, a prática do leasing permite que aviação comercial brasileira esteja em constante renovação, tornando o mercado interno mais eficiente e competitivo.

Custos de equipamentos de solo: assim como as peças de reposição, o chamado equipamento de solo também é na maioria das vezes importado. Desta forma, as empresas são forçadas a gerar estoque e imobilizando capital.

Taxas de Pouso e Proteção: as tarifas aeroportuárias cobradas nos aeroportos brasileiros são uma das mais elevadas do mundo, prejudicando financeiramente as empresas aéreas brasileiras, diminuindo sua competitividade, sem falar na condição precária da infraestrutura aeroportuária no país.

Os tributos em geral: Como indica o SNEA (2008), a tributação média aplicada sobre as empresas de aviação comercial no Brasil está na ordem de 35%, nos Estados Unidos está na faixa de 7,5% e na Europa em 16%. Assim, as condições competitivas das empresas brasileiras são realmente desiguais se compararmos em relação às empresas estrangeiras, não obstante, tais tributações também acabam prejudicando o mercado interno como um todo, tanto na forma de barreiras estruturais como no aumento de custos.

Abaixo está especificada a composição dos custos, a partir de dados da ANAC (2009). Observa-se que o custo do combustível é o principal gasto envolvido pelas empresas do setor, além dos custos sociais e também de arrendamento e manutenção, que possuem parcela significativa.

Tabela 1: Composição dos custos

ITEM	PERCENTUAL
------	------------

Combustível	29%
Encargos com pessoal	18%
Arrendamento e manutenção	17%
Despesas administrativas diversas	14%
Despesas comerciais	8%
Tarifas de com. e auxílio	4%
Depreciação, seguro e equipamentos de voo	3%
Tarifas aeroportuárias	2%
Desp.Dir.Pax e Carga	2%
Depreciação Seg.Aluguel em Geral	1%
Amortizações	1%
Organização terrestre	Menos de 1%

Fonte: ANAC (2009)

Tamanho da empresa: Uma empresa de grande porte possui vantagem competitiva em relação a uma pequena companhia, principalmente a partir de sua escala como diluidora de custos. Isto não quer dizer, que a escala garante sucesso empresarial ou bloqueio da entrada de novas empresas no mercado, já que além dos custos envolvendo a aquisição de aeronaves, todas as empresas passam pela regulação do governo, além de que se deve conviver e administrar de perto a capacidade ociosa advinda do excesso de oferta que pode ocorrer.

Não obstante, o tamanho da empresa, além da escala, outros itens devem fornecer vantagens competitivas. Entre eles: o maior potencial em desenvolver atividades de marketing, que permite uma maior fidelização dos clientes; ampliação do poder para gerar uma maior capacidade de formulação de novas tecnologias de controle e informação; torna-se hábil a participação em grandes alianças e poder atuar em code-share (compartilhamento de voo com outra empresa), permitindo fornecer uma maior quantidade de hubs e ampliar sua rede de atuação.

Escopo de produtos: O escopo de produtos pode beneficiar tanto pequenas quanto grandes companhias a partir da redução de custos com o oferecimento de um maior mix de produtos, por exemplo, juntar em uma mesma aeronave o serviço de passageiros, carga e postagem num fenômeno de diversificação de foco, além de pode gerar ganhos pela diferenciação, quando a empresa consegue ser singular em um serviço ofertado. Como

demonstra a tabela abaixo, que relaciona a composição das receitas das empresas de transporte aéreo, conforme dados da ANAC (2009). Não obstante, o escopo pode promover a aglutinação de passageiros oriundos de vários destinos em único aeroporto central (hubs) para promover conexões. Normalmente, as vantagens obtidas através de hubs são estabelecidas por empresas de maior porte em função da necessidade de um grande volume de passageiros, todavia, os hubs podem apresentar desvantagens em função: de congestionamentos provocados nas horas de pico, geração de custos relacionados à reorientação do tráfego e desvantagens para os clientes em devido à necessidade de transbordo obrigatório.

Tabela 2: Composição das receitas

Composição das Receitas	Percentual
Passageiros	85%
Carga	8%
Fretamentos	2%
Correio	2%
Outros	3%

Fonte: ANAC (2009)

Experiência acumulada: Os efeitos da experiência acumulada refletem no aumento da produtividade do setor, diminuição dos erros na parte operacional e de marketing e por fim, gera uma maior confiabilidade do mercado. Se compararmos o efeito da curva de aprendizagem, este é sempre maior na área manufatureira em relação à área de serviços. A experiência acumulada até poderia ser uma grande barreira de entrada no mercado de aviação comercial pelo fato de envolver uma mão de obra especializada em alguns setores da empresa, contudo, perde força pela possibilidade de contratação de experiência, por exemplo, terceirizando-se atividades específicas nas áreas de manutenção, tecnologia da informação e operacionais.

Equipamentos: O transporte aéreo comercial envolve o uso de equipamentos singulares. Compreendem: peças de manutenção, aeronaves, materiais de suporte de solo e de aeronavegação. O fator comum é que a maioria dos equipamentos envolvidos é de procedência externa e concentrado em dois mercados: o americano e o europeu. Além disso, os produtos utilizados pelo serviço de transporte aéreo envolvem uma grande tecnologia, com uma mão de obra extremamente especializada, o que encarece demais os equipamentos.

Os custos relativos à manutenção vão depender da idade e do tipo de avião, quanto mais antiga a frota maior os custos relacionados com a manutenção. Não obstante, a padronização da frota também é um fator que reduz os gastos, já que cada tipo de aeronave requer mão de obra especializada, tanto para sua operação quanto para sua manutenção.

Atualmente, o mercado de aviação comercial desenvolveu diretrizes bem específicas no que diz respeito a fabricantes de aeronaves: para aeronaves de maior porte, a empresa americana Boeing e o consórcio europeu Airbus são os principais fornecedores. Se a companhia aérea optar por jatos médios, os nomes são a brasileira Embraer e a canadense Bombardier. Por outro lado, se o assunto são aeronaves turboélices, o franco-italiano ATR é a principal opção.

Recentemente, os fabricantes de aeronaves estão buscando além de desenvolver aviões mais leves, econômicos e eficientes, estão procurando atualizar os modelos já existentes. Com um mercado concentrado em quatro grandes empresas, que permite uma maior competição, a fabricante que detém vantagem em relação às demais será aquela que oferecer os melhores preços, prazo de entrega curto e produtos mais econômicos.

Recursos humanos: Assim como os equipamentos, a mão de obra utilizada no serviço de transporte aéreo também é singular. Por possuir tecnologia capital-intensiva, trata-se de um setor que demanda mão-de-obra altamente qualificada, que necessita de uma estrutura permanente de geração e qualificação de pessoal. Os quadros de funcionários relativos ao transporte aéreo, obtidos a partir da Federação Nacional dos Trabalhadores da Aviação Comercial (FENTAC), envolvem: os aeronautas, profissionais que desempenham função a bordo (pilotos, comissários de bordo e mecânico de vôo); os aeroviários (auxiliar de serviços gerais, auxiliar de manutenção de aeronaves, agente de proteção e mecânico de manutenção de aeronaves); e por fim, os aeroportuários, que são os funcionários empregados por empresas administradoras de aeroportos, no caso brasileiro a Infraero. O número total de empregados no setor envolvia quase 50.000 funcionários de acordo com a ANAC (2009).

A mão de obra deveria ser uma grande dificuldade, já que todos os serviços que englobam a aviação comercial envolvem profissionais especializados, contudo, ultimamente as empresas buscam diminuir este impacto através da terceirização de alguns serviços especializados, por exemplo, pessoal de manutenção. Além disso, o custo de formação da mão de obra é bastante elevado e existem poucos centros de formação de profissionais. No caso de um piloto comercial, por exemplo, segundo Salvador e Melo (2011), chega a custar cerca de cem mil reais a sua formação. Os mesmos autores apontam que o Brasil possui um

quadro de 7.550 pilotos, 4.900 empregados nas sete maiores companhias aéreas nacionais, 2.000 na aviação executiva e 650 pilotos brasileiros atuando em companhias estrangeiras. Atualmente, o quadro de funcionários está deficitário, porém, este quadro tende aumentar dadas expectativas de crescimento do setor.

Dados relativos à ANAC (2009) apontam uma média de 96 funcionários por aeronave nas sete maiores empresas, sendo 12 pilotos por aeronave o que corresponde aproximadamente 17% do total do quadro de funcionários. Cada aeronave vai depender de mais de uma tripulação, devido às condições impostas por leis trabalhistas e as vantagens de custos obtidas com as aeronaves voando. As tabelas 3, 4 e 5 abaixo demonstram um pouco a situação do serviço de transporte aéreo relatando o número de empregados por aeronave, pilotos por aeronave e a porcentagem de pilotos no quadro total de funcionários nas sete maiores empresas de transporte aéreo.

Tabela 3: Número de empregados por aeronave

Empresa	Empregados por aeronave
ABSA	28,3
AZUL	108,3
OCEANAIR / AVIANCA	84,7
TAM	169,8
TRIP	67,2
VARIG/GOL	141,4
WEBJET	74,0

Fonte: ANAC (2009)

Tabela 4: Número de pilotos por aeronave

Empresa	Pilotos por aeronave
ABSA	13,67
AZUL	13,50
OCEANAIR / AVIANCA	8,68
TAM	14,97
TRIP	10,64
VARIG/GOL	11,28
WEBJET	11,10

Fonte: ANAC (2009).

Tabela 5: Porcentagem de pilotos no total de empregados da empresa

Empresa	Porcentagem de pilotos no total de empregados
ABSA	48%
AZUL	12%
OCEANAIR / AVIANCA	10%
TAM	9%
TRIP	16%
VARIG/GOL	8%
WEBJET	15%

Fonte: ANAC (2009)

O número de empregados por aeronave revela aspectos sobre o tipo de operação das empresas. Normalmente, empresas de carga necessitam estrutura administrativa menor, enquanto empresas de transporte de passageiros precisam de estruturas administrativas mais complexas. Quanto menor o número de empregados por aeronave, teoricamente, mais eficiente o uso da força de trabalho por unidade de capital.

O número de pilotos por aeronave elevado pode ser um indicador do nível de utilização diária das aeronaves como também adequação do quantitativo de pilotos a frota. Já a porcentagem de pilotos no total de empregados é um indicativo de quanto da força de trabalho esta dedicada a finalidade das empresas de transporte aéreo.

Além dos aeronautas e dos aeroportuários, os aeroviários também pertencem ao quadro de mão de obra específica do setor. O serviço prestado por estes profissionais são ligados a manutenção e apoio. Os *Handling*, abrangem todos os serviços prestados em terra para apoio às aeronaves (serviço de rampa e operações de vôo), passageiros (check-in, balcões de venda de passagem, etc.), bagagem (raio X), carga e correio, bem como o *catering*, que são os serviços de promover serviços alimentares nas aeronaves. Estes serviços podem ser prestados pelos próprios aeroportos ou por empresas externas. Caso este serviço seja prestado pelas companhias aéreas aos seus próprios aviões, e passageiros, designa-se por *auto-handling*. Muitas vezes, em alguns aeroportos o número de operações é muito pequeno e inviabiliza o *auto-handling*. No Brasil, uma parcela significativa dos serviços prestados é realizada por empresas terceirizadas, sendo que existe apenas uma empresa nacional prestadora de *handling*, a Proair, as demais são de origem estrangeira.

Localização: É um fator que vai interferir no posicionamento das representações comerciais das companhias e na malha aérea de cobertura, podendo representar uma melhor posição estratégica e de custo da empresa frente aos demais concorrentes. Além disso, a localização é um fator de diversificação, com a expansão da cobertura aérea e colocando ponto de vendas em diferentes locais a fim de atingir diferentes públicos para captação de eventuais clientes; e também de diferenciação, ao ofertar um ponto de venda em um local singular ou oferecendo um destino distinto das demais.

Economia de densidade: As economias de densidade se referem à redução nos custos médios que são obtidos em função do aumento do volume produzido sobre uma dada rede já instalada, isto é, na aviação ocorre quando os custos unitários diminuem quando uma empresa aérea adiciona vôos ou assentos nos vôos existentes. Isto pode ocorrer por meio da utilização de aeronaves maiores, melhor aproveitamento da capacidade existente e se o número de aeroportos servidos mantiver fixos. Desta maneira, a economia de escala resultante de um aumento do volume sobre a rede é chamado de economia de densidade.

Processos e inovações: Com a racionalização dos custos se obtém ganhos de produtividade da mão de obra e dos equipamentos, que ocorre principalmente por meio das inovações. A aplicação de recursos no desenvolvimento de processos automatizados contribuiu com a rapidez e o melhoramento do serviço. Inovações como, a adoção do check-in eletrônico e a extinção do bilhete manual, foram medidas que implicou em ganhos de mercado, aumento da rentabilidade da empresa e melhora na eficiência do processo dos serviços prestados pelas empresas aéreas. Para tanto, a forma como esta organizada a estrutura corporativa, é um fator intimamente ligado com o processo inovativo, já que é necessário o treinamento contante da mão de obra a fim de garantir a segurança, a eficiência do serviço e o desenvolvimento de novos processos.

No serviço de transporte aéreo, as empresas que atualmente demonstram mais poder de inovação, a fim de diminuir os custos e melhorar a eficiência do serviço, são as “*low costs*”, que foram empresas que revolucionaram o setor e contribuíram para a sua massificação. No Brasil, a pioneira no serviço de baixo custo foi a Gol. Segundo Correia (2008), as características destas empresas são as seguintes: foram as primeiras a utilizar o ticket eletrônico, geralmente não utilizando agentes de viagem; transporte de um grande volume de passageiros, sem diferenciação de classe no vôo e determinação de assentos; serviço de bordo mais simplificado, não oferecendo pratos quentes com intuito de diminuir o tempo de espera no pátio, o custo de limpeza e de logística de suprimentos; grande

frequência de vôos; atrasos mínimos; baixas tarifas e operações simples, sem parceria; padronização da frota e alta taxa de utilização das aeronaves; rotas diretas e curtas (em torno de 800 km); utilização de aeroportos secundários e menos congestionados; taxa de crescimento de 10% a.a, com o objetivo de crescimento constante; alta atividade de marketing; e por fim, salários competitivos, distribuição de lucros e elevada produtividade de seus funcionários.

Política de atuação: A política de atuação nada mais é do que a forma da empresa atuar, representando as medidas estratégicas adotadas para seu posicionamento frente ao mercado. Em relação à peça e frota ocorre por meio: da sua composição, tipo e escolha dos fabricantes (Boeing, Airbus, Embraer, etc.); pela escolha de equipamento, novo ou usado, que pode garantir a maior durabilidade da aeronave, segurança, economia no uso através da diminuição dos custos de manutenção e combustível, e podendo ser um meio de diferenciação da empresa; a forma de adquirir as aeronaves, que pode ocorrer por meio de financiamentos subsidiados e leasing; a configuração das aeronaves, que pode garantir um maior conforto ou uma maior quantidade de passageiros transportados; e por fim, a quantidade de peças a ser estocado, fator determinante no capital de giro.

Outra frente da política de atuação das empresas é quanto a alianças estratégicas na qual pode se dá por meio de code-share (compartilhamento de vôo), compartilhamento de serviços (uso do mesmo serviço de terra), ou o ingresso em grandes alianças globais de empresas (Star Alliance, Sky Team, e One World), que representa uma forma de ampliar sua rede de atendimento. Todos estes fatores citados se bem planejados, serão medidas que permitirá uma maior participação do mercado, ou seja, um maior *market-share*.

Organização e métodos da empresa: É um fator empresarial, que foca na avaliação da organização e dos métodos adotados pela empresa. Isto é, se a empresa é ou não verticalizada; de que forma é organizada a comissão de vendas, se ocorre por meio de agências de turismo ou online; como está o entrosamento da empresa com funcionários, agentes e fornecedores, que permitirá uma maior rapidez nas decisões e respostas às mudanças de mercado; a forma como a empresa lida com custo ao mesmo tempo em que procura manter a qualidade do serviço, já que na aviação comercial existe um grande embate entre os que procuram menores custos e os que buscam uma melhor qualidade de serviço; e finalmente, o modo da empresa gerenciar seus custos em contraste com a cultura da empresa, ou seja, lidar com custos ao mesmo tempo em que consegue garantir o

comprometimento dos funcionários, agentes e fornecedores e manter constante a reavaliação dos processos.

3.4 FATORES ESTRUTURAIS

São os fatores pelos os quais a empresa tem a capacidade de intervenção limitada pelo processo de concorrência. Estão intimamente ligados ao padrão de concorrência de cada indústria e diferentemente dos fatores empresariais apresentam especificidades setoriais mais nítidas de acordo com aumento de sua importância relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada setor. Os fatores estruturais da aviação comercial serão estudados a partir de três tópicos: o mercado, o regime de regulação e as forças competitivas do setor.

3.4.1 Mercado

Demanda: A demanda por serviço aéreo os clientes em disputa são compostos por: passageiros voando em viagens de motivo pessoal; clientes em viagens de negócios; passageiros em turismo; operadoras turísticas; agências de viagem e empresas que compram passagens para seus funcionários a fim de viagens de trabalho.

Somente o mercado doméstico brasileiro movimentou em 2009, 56.862.446 passageiros somando o movimento internacional o mercado de aviação comercial transportou no ano de 2009, 76.384.944 passageiros. Abaixo segue a evolução do número de passageiros transportados entre 2001 e 2009:

Tabela 6: Evolução do tráfego aéreo brasileiro

Ano	Tráfego doméstico	Tráfego internacional	Total
2001	27.585.775.782	21.373.139.312	48.958.915.094
2002	27.677.659.442	20.761.165.776	48.438.825.218
2003	26.026.650.816	20.686.310.120	46.712.960.936
2004	28.263.315.152	20.414.021.560	48.677.336.712
2005	35.580.166.203	23.521.170.854	59.101.337.057
2006	40.576.646.361	16.270.156.708	56.846.803.069
2007	45.749.598.117	14.844.948.960	60.594.547.077
2008	49.717.181.793	19.366.460.876	69.083.642.669
2009	56.862.446.971	19.522.497.876	76.384.944.847

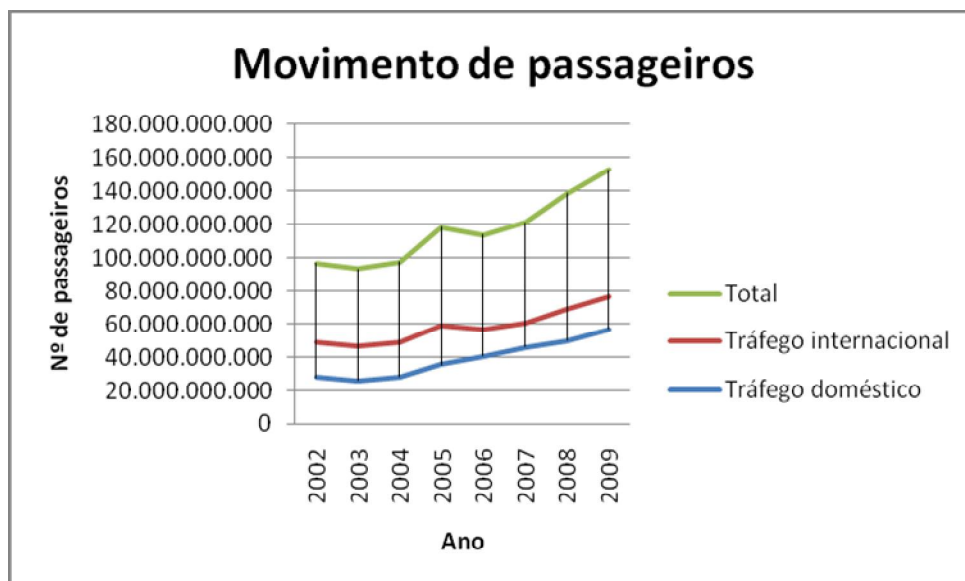
Fonte: ANAC (2009)

Percebe-se que o número de passageiros vem crescendo paulatinamente durante esses anos. Isso ocorre em virtude do maior crescimento do nível de real de renda e emprego dos brasileiros nos últimos anos, que permitiu a inclusão de uma grande quantidade de passageiros da classe C e D que até então viajavam de ônibus, e também do barateamento no preço das passagens, consequência do aumento da concorrência entre as empresas do setor, pela entrada das empresas de baixo custo e o aumento da tecnologia (uso de aeronaves com maior autonomia de vôo), que acarretou ganho de produtividade das companhias.

Santos (2008) aponta que a demanda por Transporte aéreo pode sofrer de flutuações, que são variações significativas ao longo de determinado período de tempo, estas flutuações podem ser: cíclicas, que está relacionada às peculiaridades da indústria do transporte aéreo; periódicas, que podem ser sazonais, semanais e diárias; e por fim, irregulares, que são aquelas que não podem ser previstas, acarretadas por motivos ocasionais, por exemplo, os atentados às Torres Gêmeas.

Não obstante, as expectativas quanto ao crescimento da demanda para o país são muito boas, devido à continuidade do aumento do nível de renda, pela participação ainda baixa do país em relação aos demais países em movimentação de turistas e pela expectativa do seu incremento devido a dois grandes eventos: a Copa do Mundo de 2014 e pelas Olimpíadas de 2016.

Figura 2: Movimento de passageiros.



Fonte: ANAC (2009).

Oferta: A oferta da aviação comercial é feita através do serviço de transporte aéreo por meio de aeronaves, que vão desde pequeno porte até de grande porte. Como aponta Santos (2008), melhorias na oferta de transporte aéreo podem atrair demanda. Frequência dos vôos, horários de partida e chegada, acessibilidade através de tarifas mais acessíveis e rotas são alguns aspectos da oferta que podem atrair demanda. A análise da oferta será feita através de dados da ANAC (2009), que estão incluídos vôos regulares, extras, cargueiros não regulares, charter e fretamentos, e excluem os vôos de serviço, posicionamento, experiência e instrução. Para tanto serão analisados a cobertura aérea, os principais aeroportos, rotas e a frota nacional.

Quanto à cobertura aérea, segundo dados de Oliveira e Salgado (2008), o número de municípios atendidos pelo serviço de transporte aéreo no país era de 199 entre 1998 e 2000 e caiu para 155 entre 2006 e 2008, deste montante a Infraero administra apenas 67 aeroportos. Esta queda na ordem de 22%, ocorreu em virtude principalmente da maior flexibilização da política governamental. Assim, com o aumento da concorrência, as empresas aéreas se focaram em voar para destinos que houvesse demanda e conseqüentemente gerassem lucros, logo, localidades ditas estratégicas pelos governos anteriores deixaram de ser atendidas por não serem lucrativas.

Em 2009, conforme dados da ANAC (2009), o número de localidades atendidas pelas empresas aéreas era de acordo com a tabela abaixo, demonstrando que a principal companhia em número de destinos é a TRIP, devido a sua forte presença regional.

Observa-se, para que uma localidade seja considerada como atendida por uma dada companhia esta deve ter feito pelo menos 100 vôos remunerados (regular, extra, charter e fretamento) no ano com origem naquela localidade (equivalente a média de dois vôos por semana).

Tabela 7: Cobertura Aérea das companhias brasileiras

Empresa	Número de localidades atendidas
TRIP	69
GOL/VARIG	49
TAM	43
AVIANCA	22
PASSAREDO	17
NHT	16
SETE LINHAS AÉREAS	16
WEBJET	15
AZUL	14
META	7
PANTANAL	7
AIR MINAS	5
RICO	5
CRUISER	4
TEAM	4
ABAETÉ	3
SOL	2

Fonte: ANAC (2009).

Sobre os aeroportos, os principais do país são administrados pela empresa estatal Infraero. Diferente de outros países de grande circulação de passageiros, o número de aeroportos administrados pela iniciativa privada é insignificante, sendo os poucos que existe nenhum deles tem um movimento significativo. No Brasil, há uma grande concentração no movimento de passageiros, os 5 principais aeroportos concentram cerca de 50% de todo movimento, isto é, em apenas três cidades, os 10 primeiros 70% e os 15 principais 85%. Além disso, destaca-se que segundo dados da ANAC (2009), 90% dos vôos realizados no

país são de natureza doméstica, contra 10% internacional. Abaixo segue a lista dos 15 principais aeroportos brasileiros em 2010 no número de passageiros:

Tabela 8: Os 15 principais aeroportos brasileiros

Posição	Aeroporto	Doméstico	Internacional	Total	% em relação a rede Infraero	Frequência Acumulada das participações de percentuais
1	Guarulhos (SP)	16.468.645	10.380.540	26.849.185	17,28	17,28
2	Congonhas (SP)	15.499.462	0	15.499.462	9,98	27,26
3	Brasília	14.145.377	201.684	14.347.061	9,23	36,49
4	Galeão (RJ)	9.210.885	3.127.059	12.337.944	7,94	44,43
5	Santos Dumond (RJ)	7.822.848	0	7.822.848	5,04	49,47
6	Salvador	7.350.486	345.821	7.696.307	4,95	54,42
7	Cofins (MG)	6.959.577	301.487	7.261.064	4,67	59,1
8	Porto Alegre	6.227.568	448.648	6.676.216	4,3	63,39
9	Recife	5.750.799	208.183	5.958.982	3,84	67,23
10	Curitiba	5.671.273	103.342	5.774.615	3,72	70,95
11	Campinas	5.387.577	42.489	5.430.066	3,5	74,44
12	Fortaleza	4.843.258	229.463	5.072.721	3,27	77,71
13	Manaus	2.528.999	159.624	2.688.623	1,73	79,44
14	Florianópolis	2.478.905	193.345	2.672.250	1,72	81,16
15	Vitória	2.644.729	0	2.644.729	1,7	82,86

Fonte: Infraero (2010).

Assim como nos aeroportos, a análise das rotas no Brasil permite diagnosticar uma concentração no número de passageiros em poucos centros. As 10 principais rotas domésticas estão representadas no quadro abaixo, que se refere à quantidade de assentos oferecidos nos dois sentidos da rota. Observa-se que a rota Congonhas – Santos Dumont foi a rota com maior quantidade de assentos oferecidos e quantidade de vôos. No mercado doméstico, isto significa 5,5% dos assentos oferecidos e 5,6% dos vôos realizados em 2009.

Tabela 9: As 10 principais rotas nacionais

Rota	Quantidade de assentos oferecidos	Quantidade de Vôos
Congonhas – Santos Dumont	5.541.414	40.544
Congonhas – Brasília	2.507.471	15.663
Guarulhos – Salvador	2.314.136	13.430
Congonhas – Confins	2.142.758	13.341

Guarulhos – Porto Alegre	2.020.182	12.375
Congonhas – Curitiba	1.885.101	11.729
Guarulhos – Galeão	1.850.958	11.075
Guarulhos – Recife	1.775.616	10.114
Galeão – Salvador	1.736.793	10.232
Galeão – Brasília	1.676.828	10.167

Fonte: ANAC (2009).

Abaixo segue a evolução das principais rotas no país, observando que houve um incremento no número de passageiros nas ligações entre Belo Horizonte (Confins) e São Paulo (Congonhas), Rio de Janeiro (Galeão) e Brasília, entre o ano de 2004 e 2005, que ocorreu em virtude da Portaria 189/DGAC do antigo DAC na qual restringia as operações no aeroporto da Pampulha em Belo Horizonte. Assim, a maioria das operações de vôos regulares passou para o aeroporto de Confins. O mesmo motivo acima é válido para a rota Rio de Janeiro (Galeão) – Brasília, que aumentou o número de passageiros entre os anos de 2004 e 2005 em razão da restrição imposta por portaria similar no aeroporto de Santos Dumont no Rio de Janeiro.

Tabela 10: As 15 principais rotas nacionais e sua evolução

Rota	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Congonhas - Santos Dumont	3.151.608	3.060.583	3.070.010	3.097.663	3.394.980	3.337.413	3.019.163	3.310.416	3.163.349
Congonhas - Brasília	1.079.547	1.183.329	1.266.035	1.205.929	1.399.997	1.499.682	1.340.754	1.474.150	1.500.294
Guarulhos - Salvador	746.178	666.794	585.912	622.320	820.099	1.039.259	1.278.075	1.363.069	1.496.9
Guarulhos - Recife	518.267	522.018	472.545	511.707	650.927	757.908	870.823	1.174.155	1.362.63
Guarulhos - Porto Alegre	676.141	565.857	380.799	453.460	595.325	659.291	826.920	1.070.886	1.256.910
Congonhas - Confins	4.888	6.126	5.853	3.220	841.503	1.085.880	1.035.132	1.237.238	1.200.12
Galeão - Brasília	490.178	311.592	193.319	395.910	961.533	1.095.887	1.196.315	1.341.431	1.035.034
Galeão - Salvador	495.012	532.699	499.198	489.446	653.651	789.359	888.589	967.146	1.007.045
Congonhas - Curitiba	1.098.603	1.094.981	968.566	955.233	1.213.977	1.295.629	1.092.555	1.028.214	971.462
Congonhas - Porto Alegre	544.859	741.427	941.392	932.324	1.108.878	1.296.339	1.126.182	1.004.289	921.191
Guarulhos - Galeão	565.019	453.423	483.786	531.567	700.953	653.770	796.996	762.061	907.000
Guarulhos - Brasília	366.026	278.899	218.955	235.548	385.006	392.872	555.284	744.954	869.012
Guarulhos - Fortaleza	339.514	316.339	248.310	250.331	423.105	532.092	729.797	743.985	860.112
Brasília - Confins	53.099	25.067	8.909	4.749	339.645	463.591	589.997	691.552	830.269
Galeão - Porto Alegre	316.588	355.893	334.726	304.249	384.642	414.280	611.332	739.800	761.153
Guarulhos - Curitiba	405.887	326.569	245.213	288.673	376.932	394.079	500.636	578.936	720.549
Galeão Recife	271.077	281.620	269.549	313.373	392.987	421.104	533.935	601.456	679.426
Galeão - Confins	26.474	237	20	867	461.299	584.026	735.423	802.615	621.264
Brasília - Salvador	270.485	298.765	300.262	328.198	363.135	382.916	438.664	539.597	612.499
Congonhas - Florianópolis	346.273	451.710	548.627	539.394	649.097	780.712	692.673	603.408	606.487

Fonte: ANAC (2009).

As rotas podem ser divididas em três tipos básicos: rotas internacionais, rotas domésticas e rotas especiais. Primeiramente, as internacionais, são relativas às ligações entre países. O segundo tipo, as domésticas, são rotas dentro do território nacional, que podem ainda ser subdivididas em: linhas-tronco (entre centros de grande densidade), linhas tronco-regionais (entre centros de grande densidade e baixa densidade, isto é, ligações de média densidade) e linhas regionais (ligações entre centros de baixa densidade). O terceiro e último tipo são as rotas especiais, que são linhas estratégicas de alto movimento, isto é, são as ligações entre os quatro principais centros, São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte.

Para acompanhar o ritmo de crescimento da aviação, a frota é um fator fundamental, bem como, um elemento competitivo. O número de aeronaves no setor de transporte aéreo comercial no Brasil é muito pequeno se comparado com outros mercados importantes. Somente a empresa Delta Airlines, detentora da maior frota operacional do mundo, possui uma quantidade maior do que toda a frota comercial brasileira. A situação é preocupante, pois a quantidade de aeronaves dificilmente conseguirá acompanhar o ritmo de crescimento da demanda do setor. Todavia, o ritmo de aquisição das empresas tem aumentado consideravelmente nos últimos anos, refletindo na diminuição da idade média da frota

nacional. Segundo dados da Revista Avião Revue (2009), a idade média da frota comercial do Brasil em 2008 foi de 8,6 anos, comparados aos 10,2 de 2007, aos 11,2 de 2006 e aos 11,9 de 2005.

Tarifas Aéreas: A melhor forma de avaliar as tarifas é através dos indicadores de tarifa. Estes foram criados com o objetivo de dar mais transparência, proporcionar o acompanhamento da evolução das tarifas aéreas ao longo do tempo e disponibilizar informações úteis aos estudos científicos do setor de transporte aéreo regular, a ANAC avalia periodicamente estes indicadores desde 2002, quando foi implementada a liberdade tarifária, com o objetivo de dar mais transparência para o setor.

O principal indicador, que permite uma melhor avaliação da evolução tarifária é o *Yield* Tarifa, que corresponde ao valor médio que cada passageiro paga por quilometro voado, ou seja, ao rendimento da tarifa. Os valores são apurados a partir dos dados das tarifas aéreas comercializadas e informados a ANAC pelas próprias empresas aéreas nacionais, em valores nominais, a cada mês. Isto inclui a origem e o destino, independentemente das escalas e conexões, dos bilhetes aéreos comercializados em 67 ligações domésticas, previstas na Portaria do DAC nº 447/DGAC/2004. O indicador considera a distância direta entre a origem e o destino em quilômetros e a receita obtida pela empresa decorrente de tarifas públicas de passageiros, excluindo as tarifas corporativas, tarifas de fretamento e assentos oferecidos gratuitamente ou com desconto diferenciado.

Este indicador é útil, pois permite comparar preços entre as diversas ligações aéreas, com distâncias diferentes, e, ainda, para acompanhar a variação das tarifas aéreas ao longo do tempo. É necessário informar que a distância da ligação é um dos fatores que mais influencia o valor do *Yield* Tarifa, já que, em vôos mais longos, os custos relacionados com a decolagem, a aterrissagem, o atendimento em terra aos passageiros e o processamento de bilhetes são minimizados por um número maior de quilômetros. Assim, o *Yield* Tarifa necessário para cobrir os custos por passageiro - quilometro torna-se menor em vôos mais longos. Além disso, existem outros fatores que podem afetar o valor do *Yield* Tarifa, já que as empresas estabelecem livremente suas tarifas: a antecedência de compra do bilhete aéreo; o grau de concorrência em determinadas ligações; a demanda; o índice de aproveitamento da aeronave; a limitação da infra-estrutura aeroportuária; a organização da malha aérea; as características do serviço prestado; as ações de marketing; e a sazonalidade.

Outros indicadores úteis são a Tarifa Média e a Etapa Média. O primeiro corresponde ao valor médio pago por passageiro nas 67 ligações domésticas monitoradas,

independentemente das escalas e conexões feitas. O seu valor é calculado através da média ponderada da tarifa aérea comercializada, a partir da quantidade de assentos comercializados em cada base tarifaria. O segundo indicador, por sua vez, é calculado por meio da média ponderada da distância das ligações aéreas, conforme quantidade de passageiros transportados.

Com o produto do *Yield* Tarifa e da Etapa Média obtemos o valor da Tarifa Média, logo, o aumento da distância da Etapa Média é um fator que contribui para o aumento da Tarifa Média e da redução do rendimento tarifário. Assim, o aumento do valor do *Yield* Tarifa não necessariamente será acompanhado de um aumento da Tarifa Média e vice-versa. Os valores nominais do *Yield* Tarifa Aérea e da Tarifa Aérea Média são atualizados com base no Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) correspondente ao mês de referência mais recente apresentado no Relatório de Tarifas da ANAC (2011). Abaixo segue a tabela com a evolução do *Yield* Tarifa e da Tarifa Aérea Média desde 2002 até janeiro de 2011 no Brasil, que permite avaliar que houve uma diminuição no valor da tarifa aérea ao passo que também diminuiu o rendimento tarifário brasileiro.

Figura 3: Evolução da Yield Tarifa e da Tarifa Aérea Média

2003	0,56575	344,74
2004	0,56775	386,02
2005	0,59927	395,52
2006	0,56970	376,99
2007	0,42780	286,60
2008	0,61687	417,74
2009	0,46767	315,43
2010	0,35757	272,45
2011*	0,31103	259,93

*Parcial até janeiro de 2011.

Fonte: ANAC (2011).

Grupos Estratégicos: Conforme definiu Porter (1986), grupo estratégico é um grupo de empresas numa indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante. Levando em conta os estudos de Porter, definirei para a classificação dos grupos estratégicos a aviação comercial brasileira como uma indústria, apesar de ser um setor de serviços. Segundo dados da ANAC (2011), operam no Brasil 20 empresas aéreas que prestam serviço doméstico e quatro companhias nacionais que operam no mercado internacional. Identificam-se três grupos estratégicos: os das empresas convencionais, das de

baixo custo ou *low cost* e as regionais. Esta classificação leva em conta principalmente o tipo de aeronaves utilizadas, as rotas realizadas, localidades atendidas e as características da demanda e do serviço ofertado, além de outros fatores específicos de cada grupo.

Empresas Convencionais: Utilizam uma frota diversificada, composta por aeronaves do mais variado tipo de tamanho e fabricante, sendo que a maior parte dos aviões utilizados são de grande porte com capacidade para mais de cem passageiros. As rotas realizadas são do tipo linhas-tronco, feitas entre centros de alta concentração de demanda, linhas tronco-regionais, rotas entre centros de baixa e alta concentração e linhas internacionais, no caso da TAM, esta detém aproximadamente 85% do mercado internacional entre as empresas brasileiras. O serviço ofertado é mais elaborado em relação aos demais grupos estratégicos, logo, a demanda é mais fidelizada, não se importando em pagar um pouco mais por serviços adicionais. As empresas convencionais estão num ponto mais avançado da curva de aprendizagem e já estão estabelecidas no mercado. No Brasil as empresas caracterizadas como convencionais são a TAM e Avianca.

Empresas de baixo custo ou *low cost*: Transportam um grande volume de passageiros, sem diferenciação de classe no voo e determinação de assentos, possuindo serviço de bordo mais simplificado, não oferecendo, por exemplo, pratos quentes. Normalmente, tem operações mais eficientes com curto tempo de espera no pátio, baixo custo de limpeza e de logística de suprimentos. Possuem uma frota padronizada, com aeronaves de grande porte para mais de cem passageiros. Até podem operar linhas internacionais, caso da empresa GOL, todavia, seu principal tipo de operação é realizado entre os centros de alta concentração de demanda, isto é, as linhas-tronco. As empresas de baixos custos estão há pouco tempo no mercado, por isso, normalmente estão no começo da curva de aprendizado. Destaca-se que o público atendido por estas empresas normalmente possuem poucas horas voadas, muitos deles estreados, migrados do serviço de ônibus interestadual e pertencentes principalmente das classes C e D. As empresas de classificadas como baixo custo no Brasil são: Gol, Azul e Webjet.

Empresas regionais: Focam no transporte aéreo regional, realizados entre centros de baixa concentração ou ligações tronco-regionais. Possuem uma frota compostas por aeronaves de pequeno e médio porte, com capacidade para menos de cem passageiros. A demanda é composta principalmente por empresários dos menores centros, assim, o serviço ofertado é mais elaborado se comparado com as empresas de baixo custo. As empresas

regionais no Brasil ainda têm pouca presença no mercado, sendo que a principal representante é a TRIP.

Participação de mercado: A tabela abaixo representa a participação de mercado das principais empresas brasileiras nas operações domésticas de transporte de passageiros no mês de janeiro do ano de 2011, que é calculado de acordo com base no produto de passageiro pago e distância em quilômetros. Observa-se, que os dados utilizados foram considerados apenas os vôos remunerados (regular, extra, charter e fretamento).

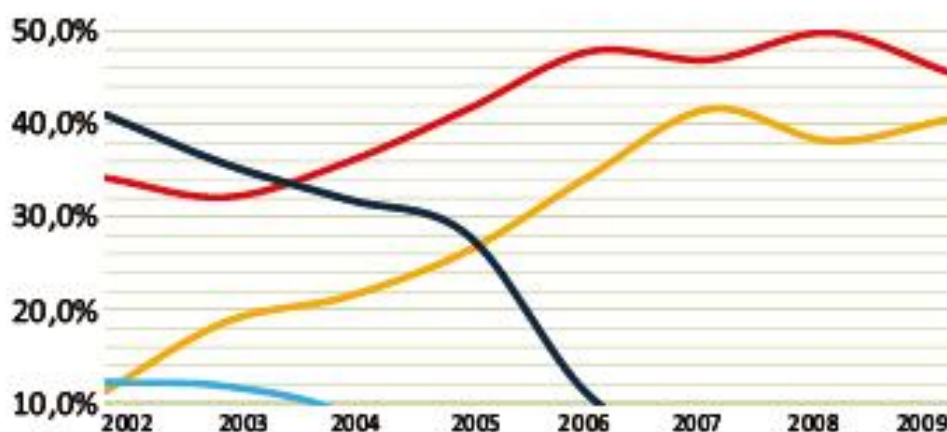
Tabela 11: Participação do mercado

Empresa	% de mercado
TAM	43,03
GOL/Varig	41,01
WEBJET	6,61
Azul	4,78
Avianca	2,19
TRIP	1,66
Demais empresas	0,72

Fonte: ANAC (2011).

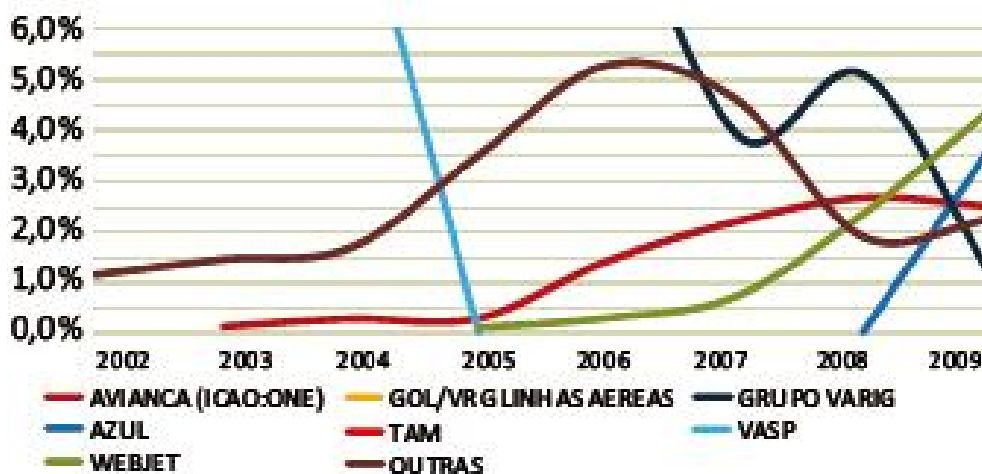
As figuras abaixo representam a evolução anual da participação de mercado por empresa no mercado doméstico. A primeira demonstra o intervalo de participação de mercado entre 10 a 50% e a segunda dá um destaque às empresas com participação de mercado de até 6%.

Figura 4: Evolução anual da participação de mercado.



Fonte: ANAC (2009).

Figura 5: Evolução anual da participação de mercado.

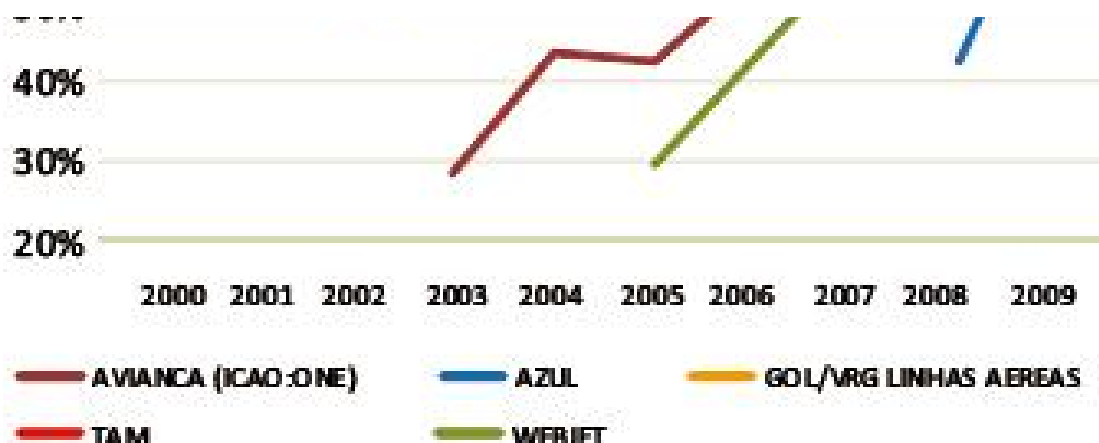


Fonte: ANAC (2009).

A partir da análise tanto da tabela quanto os das figuras podemos perceber que o mercado é concentrado em duas grandes empresas, GOL e TAM, que possuem juntas mais de 80% da participação do mercado doméstico, com um percentual de *market-share* muito próximo entre si. Todavia, este número poderá sofrer um forte abalo caso se concretize a fusão da TAM com a empresa chilena LAN, que formaria um dos maiores conglomerados aéreos do mundo, e também caso especula-se a empresa adquira a regional TRIP, o que aumentaria ainda mais o poder de mercado da TAM a nível doméstico e internacional. Além disso, percebe-se o forte crescimento da empresa Azul, que em cerca de três anos de existência já é a quarta maior empresa em participação, o que demonstra um fator positivo para a competição.

Ocupação: A análise da ocupação média das aeronaves, calculada a partir da divisão entre o número de Passageiros Quilômetros Pago transportados e pelo o número de assentos quilômetro oferecido, permite uma melhor avaliação do rendimento da empresa. Assim, levam-se em consideração para o cálculo apenas os vôos remunerados das empresas brasileiras, que incluem vôos regulares, extra, cargueiro não regular, charter e fretamento, e excluindo os vôos de serviço, posicionamento, experiência e instrução. Na figura abaixo segue a evolução da ocupação das principais empresas domésticas entre os anos de 2000 até 2009.

Figura 6: Taxa de ocupação das empresas nacionais.



Fonte: ANAC (2009)

Observa-se que a taxa de ocupação das empresas são similares em 2009. Nas duas maiores empresas do setor, o índice se manteve estável durante todo o período analisado, havendo um crescimento da taxa de ocupação do primeiro para o segundo ano após o início de operação nas empresas Avianca (antiga Oceanair), Webjet e Azul. Percebe-se também, a taxa de ocupação um pouco acima das demais, da empresa Azul, o que demonstra o crescimento atual da empresa.

O quadro abaixo mostra a taxa de ocupação das aeronaves das principais empresas brasileiras no mercado interno nas dez maiores rotas domésticas no ano de 2009, levando em consideração a oferta de vôos. Observa-se que as maiores ocupações média foram no trecho Guarulhos - Recife com 78% e no trecho Guarulhos - Salvador com 75%.

Figura 7: Taxa de ocupação das dez maiores rotas domésticas.

ROTA	AVIANCA (ICAO:ONE)	GOL/VRG LINHAS AEREAS	TAM	WEBJET	MÉDIA
SÃO PAULO (CONGONHAS) - RIO DE JANEIRO (SANTOS DUMONT)	64%	55%	56%		58%
SÃO PAULO (CONGONHAS) - BRASÍLIA	77%	58%	64%		64%
SÃO PAULO (GUARULHOS) - SALVADOR	82%	74%	68%	75%	75%
SÃO PAULO (CONGONHAS) - BELO HORIZONTE (CONFINS)	76%	59%	57%		63%
SÃO PAULO (GUARULHOS) - PORTO ALEGRE		54%	52%		53%
SÃO PAULO (CONGONHAS) - CURITIBA		54%	52%		53%
SÃO PAULO (GUARULHOS) - RIO DE JANEIRO (GALEÃO)	65%	52%	67%	55%	58%
SÃO PAULO (GUARULHOS) - RECIFE		79%	78%	76%	78%
RIO DE JANEIRO (GALEÃO) - SALVADOR		76%	70%	68%	72%
RIO DE JANEIRO (GALEÃO) - BRASÍLIA	76%	66%	61%	67%	67%

Fonte: ANAC (2009).

3.4.2 Regulação

O transporte aéreo comercial no Brasil passou por duas grandes reformas regulatórias ao longo dos últimos 35 anos, conforme afirma Salgado (2008). A primeira, a introdução da regulação estrita, a era da competição controlada, entre o final dos anos 1960 e início da década de 1970. E a segunda, a partir do início da década de 1990, a Política de Flexibilização da Aviação Comercial, ou seja, a era do livre mercado.

Antes da primeira reforma, entre meados da década de 20 até o final da Segunda Grande Guerra, nos primórdios da aviação comercial, o modal aéreo se consolidou como alternativa de transporte para médias e longas distâncias, competindo com os demais modais de transporte. Deste modo, durante o período, o Brasil adotou uma regulação excessiva, intervencionista e protecionista com mecanismos de estimular à aviação, por meio de subsídios e subvenções, a fim de viabilizar um meio de transporte na qual fosse uma alternativa estratégica para um país de dimensões continentais, com infra-estrutura precária e que permitisse integrar uma população dispersa em todo território nacional. O primeiro regulamento geral, em 1925, e as primeiras empresas nasceram neste contexto.

Após a Segunda Guerra, houve uma grande oferta de aeronaves, bem como de peças a baixo custo e uma política que estimulou a livre concorrência no Brasil. Assim, existiu um clima positivo para o surgimento de dezenas de empresas autorizadas a explorar o serviço aéreo no país. Houve um excesso de oferta, que tornou economicamente inviáveis muitas das rotas operadas. Além disso, o excesso de concorrência gerado levou à concentração das atividades no litoral, diminuiu o índice de aproveitamento das aeronaves, a guerra tarifária e reduziu a qualidade dos serviços prestados. A demanda da época era de dimensões reduzidas e não conseguiu viabilizar a existência de um grande número de empresas, que foram enfraquecendo, faliram, absorvidas ou se fundiram. Logo, o nível de segurança e de regularidade no serviço de transporte aéreo diminuiu substancialmente neste período.

No início da década de 1960, a aviação comercial brasileira passava por uma grave crise econômica. Com intuito de superar esta crise, governo e as empresas aéreas reuniram esforços para estudar uma mudança na política vigente para o setor, buscando dar sobrevida o serviço de transporte aéreo. Esses esforços resultaram em três Conferências Nacionais de Aviação Comercial – CONAC, realizadas a 1ª em 1961, a 2ª em 14 1963 e a 3ª em 1968. O resultado destas conferências foi: uma política de estímulo à fusão e associação de empresas, objetivando a redução e a concentração de empresas; um regime de regulação estrito e de

competição controlada, que procurava a defesa dos interesses econômicos dos transportadores e do governo, com o controle de entrada e a definição de linhas a serem efetuadas, bem como um controle tarifário, que desestimulou a “guerra de preços”, resultando na diminuição da cobertura aérea no país.

Esta política se perpetuou até o início da década de 1990, quando se iniciou o processo de flexibilização das regras vigentes sobre a aviação comercial. A partir deste momento, testemunhou-se um processo cuidadoso de introdução da competição no setor, com medidas como a revisão e mesmo eliminação de segmentações de mercado, autorização para entrada de novas companhias, liberalização de tarifas e controle sobre concentração de mercado. Nesta época tanto governo como os agentes setoriais estavam fortemente influenciados pela onda de reformas liberais em nível mundial e também pelas percepções quanto aos efeitos que as restrições que a política de regulação estrita, até então vigente, acarretava na dinâmica do mercado.

A liberalização na aviação comercial brasileira ocorreu de maneira gradual, acompanhando as linhas do programa governamental do governo Collor de desregulamentação dos setores regulados e da própria economia. Este processo foi implementado em três rodadas, respectivamente, em 1992, 1998 e 2001.

Na primeira rodada de liberalização (1991-1997), foram extintos os monopólios regionais, por conta da crescente competição entre companhias regionais, em busca de maior escala de operação. A partir de então, houve um estímulo para entrada de novas operadoras, que acabou resultando na entrada de pequenas novas companhias aéreas no mercado (por exemplo, a Pantanal, Tavaj, Meta, Rico, etc), algumas oriundas de empresas de táxi aéreo. A única exceção em relação ao monopólio das regionais ficou por conta de alguns aeroportos, ligando as cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília. Além disso, ocorreu a introdução de preços de referências com novas bandas tarifárias, que variavam de -50% a +32% do valor principal, diferente do sistema de preços controlados do período de forte regulação. Assim, a competição de preços começou a ser vista como saudável para o setor e passou a ser encorajada, todavia, os preços ainda eram de certa maneira indexados, sendo que as tarifas de referência continuavam a ser controladas e sujeiras às políticas de reajuste.

A segunda rodada de liberalização (1998-2001) ficou marcada pela remoção de dois importantes dispositivos de controle da competição que ainda existentes no setor: as bandas tarifárias e a exclusividade do direito de as regionais operarem as Linhas Aéreas Especiais.

Logo, as autoridades de aviação decidiram dar mais liberdades para as companhias aéreas, e que assim, estimulou o primeiro grande surto de competitividade desde que se iniciou o processo de desregulamentação.

Em 2001, tanto o órgão regulador da época, o DAC, quanto o Ministério da Fazenda decidiram em conjunto remover a maioria dos mecanismos de regulação econômica que ainda perpetuavam no setor, na terceira rodada de liberalização. Foi colocada em prática a total liberalização de preços, a flexibilização dos processos de entrada de novas firmas e de pedidos de novas linhas aéreas, frequências de vôo e aviões, bem como, um processo que resultou na entrada da Gol.

O processo de desregulamentação trouxe ganhos inquestionáveis para o setor tanto para as empresas, maior eficiência, quanto para os consumidores, ou seja, queda dos preços. Como, afirma Salgado (2008, p. XCIV.):

[...] o que leva a concluir pelo acerto daquela política no sentido de ter cumprido o objetivo regulatório de promover um ambiente de incentivo a iniciativa privada e aos investimentos, ao tempo que promoveu a disponibilidade do serviço em condições de qualidade e preços adequados para os usuários.

Em 2003, todavia, o processo de flexibilização da regulamentação econômica sofreu um forte reverso, provocada pela crise gerencial e financeira pelo qual passou a Varig, que não conseguiu suportar o impacto contínuo da depreciação cambial sobre sua estrutura tradicional de custos. Dessa maneira, as autoridades iniciaram um processo de re-regulação do setor aéreo, na qual passaram a responder por pedidos de importação de aeronaves, entrada de novas empresas e novas linhas aéreas de forma estritamente discricionária, de acordo com sua avaliação subjetiva de conveniência, isto é na ausência de regras transparentes de regulação. Retornou-se a ser exigidos estudos de viabilidade econômica prévio, semelhante ao do período de regulatório típico, de controle de oferta. Porém, as autoridades preferiram utilizar de mecanismos discricionários de controle, ao invés do uso de ações explícitas de regulação.

Além disso, em 2003, iniciou-se um projeto de lei para criação de uma agência reguladora semelhante a outras criadas no país para outros setores (como telefonia, ANATEL, eletricidade, ANEEL e para o petróleo, ANP), tal projeto só foi concretizado em 2005 com a criação da ANAC, seguindo uma tendência mundial de criação de agência reguladora setorial, em substituição do DAC, que era qualificado como autoridade aeronáutica e exercia funções expostas pelo Código Brasileiro Aeronáutico. Esta nova

agência foi criada com intuito de melhorar o regime de liberdade tarifária e livre mobilidade, prevendo ao mesmo tempo atuação reguladora para garantir a compatibilização entre a atuação das empresas e a prestação adequada dos serviços aos usuários.

Pode-se dizer que tal medida representou o fim do período da Política de Flexibilização da aviação comercial brasileira, pois promoveu uma interrupção na trajetória de concessão de maiores graus de liberdade estratégica às empresas aéreas, e sinalizou ao mercado que o regulador poderia intervir no mercado, de maneira discricionária, quando julgasse necessário. Contudo, a criação da ANAC em 2005, apesar de ser um órgão regulador, procurou manter conceitos de regime de liberdade tarifária, livre acesso e mobilidade, cujos objetivos são similares ao início da política de Flexibilização.

Atualmente, os principais dispositivos legais referentes ao arcabouço regulatório do transporte aéreo podem ser encontrados, tanto na Carta Magna brasileira, como no Código Brasileiro de Aeronáutica (Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986), e na Lei da ANAC (Lei 11.182 de 27 de setembro de 2005). A Constituição Federal, em seu Art. 21, inciso XII, estabelece que compete à União:

“XII – explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão: (...) c) a navegação aérea, aeroespacial e a infra-estrutura aeroportuária. (...)”

O Código Brasileiro de Aeronáutica dispõe sobre o transporte aéreo regular, subconjunto dos serviços aéreos públicos, estabelecendo que os mesmos sejam explorados por regime de concessão ou autorização:

Art. 175. Os serviços aéreos públicos abrangem os serviços aéreos especializados públicos e os serviços de transporte aéreo público de passageiro, carga ou mala postal, regular ou não regular, doméstico ou internacional.

§ 1º A relação jurídica entre a União e o empresário que explora os serviços aéreos públicos pauta-se pelas normas estabelecidas neste Código e legislação complementar e pelas condições da respectiva concessão ou autorização.

§ 2º A relação jurídica entre o empresário e o usuário ou beneficiário dos serviços é contratual, regendo-se pelas respectivas normas previstas neste Código e legislação complementar, e, em se tratando de transporte público internacional, pelo disposto nos Tratados e Convenções pertinentes (artigos 1º, § 1º; 203 a 213).

§ 3º No contrato de serviços aéreos públicos, o empresário, pessoa física ou jurídica, proprietário ou explorador da aeronave, obriga-se, em nome próprio, a executar determinados serviços aéreos, mediante remuneração, aplicando-se o disposto nos artigos 222 a 245 quando se tratar de transporte aéreo regular. (Salgado, 2008, p.XCV).

Assim, em termos de regulação econômica em regime de livre mercado, é necessário que a ANAC possa promover um acompanhamento permanente e constante das condutas das companhias aéreas com intuito de evitar e coibir práticas de concorrência predatória. Não obstante, a autoridade deve realizar um planejamento eficiente da alocação de rotas (ou rearranjo de rotas) entre empresas regionais e nacionais a fim de maximizar o bem estar social da infra-estrutura aeroportuária existente, podendo estabelecer algumas barreiras à saída de mercados como, por exemplo, em rotas de baixa densidade de tráfego, com a finalidade de se evitar e desestimular condutas oportunistas, que buscam simplesmente expulsar concorrentes, para num momento posterior deixar o mercado.

Adicionalmente, deve haver um acompanhamento da ANAC com intuito de penalizar práticas que geram perda de bem-estar, criando incentivos à decisão empresarial que gere aumento de bem-estar econômico. Sendo necessário ser mais bem analisado situações como a participação de capital estrangeiro no controle de empresas aéreas nacionais, definirem com objetividade e rigor as condutas para manutenção e concessão de slots (espaço nos aeroportos), criação de mecanismos que possam conter práticas predatórias e definir de maneira mais clara os direitos dos usuários.

3.4.3 Forças competitivas do setor

Grau de Rivalidade: O grau de rivalidade no setor pode ser medido antes e depois da implementação do regime de liberdade tarifária. Quando havia uma regulação estrita, o grau de rivalidade era baixo na qual o mercado era bastante acomodado num oligopólio de três empresas: Varig, Vasp, Transbrasil. Existia um forte controle do governo, através: da distinção entre empresas de atuação nacional e regional, com o controle de entrada e saída de empresas no mercado (não havendo estímulo para novas entradas), o estabelecimento das rotas, frequências, horários e a estrutura tarifária (não existindo um controle abusivo dos preços). A entrada da Tam em operações nacionais em meados dos anos 90, foi considerada a primeira mexida do mercado, pois a empresa apostou numa agressiva política de captação de passageiros, bem como melhorou serviços operacionais que ajudaram a ganhar mercado.

O grande impacto no mercado foi à liberalização tarifária em 2002 e a entrada das empresas de baixo custo, principalmente a Gol, que estimularam e aumentaram o grau de competição entre as empresas aéreas. Apesar de grande parte da fatia do mercado ser

ocupada por duas empresas, Tam e Gol, percebe-se que existe um crescimento da participação de outras empresas, como a Azul, e também um estímulo para entrada de novas companhias.

A transição do regime de regulação para um ambiente competitivo castigou as empresas que não se mostram capazes de reduzir custo, aumentar sua produtividade e ajustar-se ao novo padrão de concorrência que passa a vigorar no mercado, caso da Varig, Transbrasil e Vasp. O aumento de competitividade se deu principalmente pela introdução de novos mecanismos de competição, por diferenciação de produto, que incluem a coordenação de vôos, horários de partida e chegada e portões de embarque, no âmbito do sistema de hub; bem como programas destinados a atrair e assegurar a lealdade dos clientes, como programas de milhagem e esquemas de incentivo a agentes de viagem.

Novos Entrantes: A ameaça a entrada em uma indústria depende principalmente das barreiras a entrada. No transporte aéreo brasileiro, uma das principais barreiras à entrada é a política governamental, mais especificamente a ANAC, que é a autoridade aeronáutica que controla a aviação civil no país mais o Código Brasileiro de Aeronáutica em vigor formam uma barreira a ser transposta por qualquer empresa que tente entrar no setor. O alto tempo para análise de novos pedidos de entrada de novas empresas, a restrição ao ingresso de capital estrangeiro e mais recentemente o controle da demanda e do ingresso de novos aviões no mercado são alguns dos pontos em questão ainda atrapalham o desenvolvimento do setor.

Além da ameaça da ANAC, novos entrantes encontram dificuldade em se estabelecerem no sentido da concessão de *slots*, que é uma permissão que uma empresa aérea possui para utilizar toda a infra-estrutura aeroportuária necessária para operar uma rota aérea em um aeroporto coordenado numa data e horário específico com o propósito de pouso ou decolagem. Neste contexto, um dos principais problemas está na restrição infra-estrutural aeroportuário no Brasil, isto é, não existe espaço de concessão de novos slots nos principais aeroportos brasileiros. Não obstante, por muito tempo os *slots* eram facilmente cedidos pelos órgãos reguladores, dependendo apenas da disponibilidade de espaço, todavia, atualmente existe um controle maior por parte da ANAC, que possui uma legislação infra-legal própria na distribuição de *slots*.

Outra barreira à entrada a ser considerada é o sistema *hub-and-spoke*. As companhias entrantes enfrentam dificuldades maiores para concentrar uma grande quantidade de passageiros em aeroportos centrais (hubs) e direcionar-los através de conexões ou rotas finas

(*spokes*) para outros aeroportos, isto porque encontram dificuldades em concorrer em nível de preço e estrutura com as empresas já estabelecidas.

Substitutos: A identificação de produtos substitutos é estabelecida quando outros produtos desempenham a mesma função que a indústria em vigor. No caso do transporte aéreo no Brasil podem ser identificados três produtos substitutos principais. O primeiro, o serviço substituto, até então considerado o mais ameaçador, são as empresas de ônibus interestaduais, que são limitadas em relação ao aumento de tarifas e, ultimamente, estão sendo obrigadas a investir em conforto e facilidades para pode competir com o transporte aéreo. Mesmo assim, segundo dados da reportagem do jornal Folha de São Paulo (2011), o número de passageiros de avião superou o de viajantes de ônibus interestaduais pela primeira vez no país em 2011, como mostra figura abaixo. A melhoria da renda da população, sobretudo a partir de 2007, e condições favoráveis para a aviação são apontadas pela reportagem como os motivos para a mudança.



Fonte: Folha de São Paulo (2011).

O principal fator da indústria de transporte aéreo responsável por esse fenômeno se deve ao barateamento das tarifas aéreas bem como o encarecimento das passagens de ônibus, como mostra figura abaixo:

Figura 9: Preço das passagens.

PREÇOS DE PASSAGENS (EM R\$, POR TRECHO)

Antecedência da compra	SP-Salvador		SP-RJ		SP-Porto Alegre	
	Gol	TAM	Gol	TAM	Gol	TAM
1 dia	439 a 669	473 a 924	439 a 549	483 a 584	379	186 a 1.285
1 semana	589 a 669	319 a 489	319 a 439	319 a 371	319 a 489	186 a 714
4 semanas	209 a 669	227 a 528	139 a 418	213 a 371	119 a 429	164 a 542
Ônibus	São Geraldo 269		1001 e Expresso 64 a 109		Penha 129 a 161	

Fonte: Folha de São Paulo (2011).

Um segundo produto substituto para o setor seriam os trens e o transporte marítimo de alta velocidade. Contudo, ambos os tipos de transporte são poucos desenvolvidos no Brasil, necessitando um alto investimento para implementação, além de barreiras de legislação para sua implantação e operação. Até existe uma iniciativa de desenvolvimento de um trem de alta velocidade entre o Rio de Janeiro e São Paulo, todavia, muito restrito para a grande dimensão do país.

Um terceiro produto substituto seria o desenvolvimento de modernos sistemas de comunicação, que reduziria a necessidade de locomoção entre os executivos. Porém, este produto esbarra na falta de desenvolvimento do país nesta área bem como a escassez de recursos para investimentos.

Fornecedores: Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando aumentar os preços ou diminuindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos, que podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapacitando repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Os principais fornecedores relacionados com transporte comercial aéreo no Brasil são: a Infraero, as empresas de combustível, catering, handling e as fabricantes de aeronaves e peças.

A Infraero, órgão vinculado ao governo, é o principal fornecedor das empresas aéreas, já que é praticamente o único a fornecer os aeroportos no país junto com sua infraestrutura, isto é: pistas, os pátios de manobra e os terminais para movimentação de passageiros e carga. Para companhias, a infra-estrutura disponível é demasiadamente deficitária e isso acaba sendo uma barreira para o desenvolvimento do setor.

Entre os outros fornecedores, como catering, handling e os fabricantes de aeronaves e peças; existe uma competição civilizada na qual existe uma boa oferta no mercado,

havendo uma íntima relação com o desenvolvimento do setor aéreo. Por sua vez, os preços estabelecidos pelas empresas de combustível estão relacionados principalmente com o petróleo. Para o setor, o aumento do preço do combustível é atualmente a maior preocupação das companhias aéreas para manter a saúde financeira e expandir os negócios das empresas.

Compradores: Os compradores competem com a indústria com vista a diminuir os preços, buscando um melhoramento na qualidade ou um aumento no número de serviços e jogando os concorrentes um contra os outros, refletindo desta maneira, na rentabilidade da indústria. No setor aéreo brasileiro, o poder dos compradores está intimamente ligado com a regulamentação, que recentemente passou por um processo de liberalização na qual houve um movimento de aumento de produtividade e de redução de custos das empresas aéreas. Isto veio a contribuir com o aumento do poder dos clientes, já que estes buscam preços competitivos e serviços diferenciados.

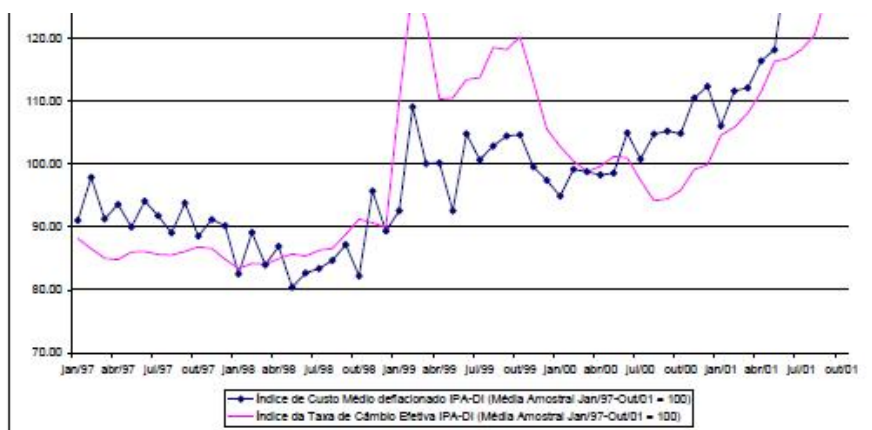
3.5 Fatores sistêmicos

São os fatores sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. Como aponta Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), o estudo dos diversos tipos de determinantes sistêmicos permite situar a competitividade das empresas do setor no espaço econômico e no tempo, relacionando a evolução da competitividade das empresas às alterações mais importantes do ambiente econômico que as cercam.

Câmbio: O setor de transporte aéreo apresenta grande vulnerabilidade em relação à taxa de câmbio, dado que a maioria dos seus custos operacionais, por exemplo, combustível, manutenção, gastos com arrendamento de avião (leasing), está atrelado ao preço do dólar, o que representa cerca de 40% dos custos totais de uma empresa aérea, segundo dados da ANAC (2009). Quando há uma valorização do dólar frente ao real, existe uma tendência no aumento dos preços das passagens aéreas domésticas e internacionais, uma diminuição da demanda de passageiros principalmente dos vôos internacionais e uma variação dos custos de oportunidade do insumo capital das companhias aéreas. Todavia, como verificado na tabela 6, a demanda por viagens internacionais manteve estável, reflexo de uma política regulatória no regime de preços deste tipo de vôo diferentemente dos trechos domésticos. A ilustração abaixo permite visualizar o grau de correlação entre a taxa de câmbio efetiva

US\$/R\$ e o custo médio de uma das quatro maiores companhias aéreas brasileiras, no período entre 1997 e 2001.

Figura 10: Grau de correlação entre a taxa de câmbio efetiva e o custo médio.



Fonte: Salgado, Vassallo e Oliveira (2010).

Verifica-se que a forte desvalorização do real frente ao dólar em 1998 bem como a desvalorização de 2001, pressionou o aumento dos custos operacionais das empresas aéreas domésticas, podendo ser descrito com um dos fatores chave para o fechamento ou perda de competitividade de muitas delas (Varig, Transbrasil e Vasp).

Custo de capital e financiamento: O crédito no Brasil vem passando por um período de expansão nos últimos anos, havendo um crescimento de cerca de 7% de setembro de 2008 a fevereiro de 2011, segundo dados do Febraban. Atualmente, o saldo das operações de crédito representa cerca de 50 % na composição do PIB brasileiro. Por um lado evolução do crédito pode ser um indicativo de consumo. Na aviação brasileira, um dos fatores decorrente do aumento da demanda verificada nos últimos anos é o aumento do poder de compra dos consumidores. Isto pode ocorrer em virtude, muitas vezes, da facilidade de obtenção de crédito e das suas diversas formas de obtenção. Segundo a Febraban, houve um aumento significativo do crédito pessoal durante os anos de 2008 e 2011, reflexo do próprio momento positivo da economia brasileira. Por outro lado, o transporte aéreo comercial necessita de um capital imobilizado considerável e uma grande quantia de capital para composição de ativos para constituição de uma empresa aérea. Além do mais, necessita de capital de giro permanente para manutenção de uma companhia.

Assim como o crédito pessoal, o crédito para as empresas no Brasil aumentou significativamente nos últimos anos. Isto significa um momento favorável na economia para

novos investimentos. Um dos principais fatores no aumento do crédito em ambos os casos, além de outros, foi à diminuição da taxa de juros básica Selic, verificada nos últimos dez anos, conforme dados verificados no IPEA. Todavia, apesar deste momento favorável, o acesso às melhores fontes de financiamento, de maneira geral, fica concentrado entre as maiores empresas, tanto através do sistema de fomento público, quanto no financiamento direto junto ao mercado local e internacional de capitais, sendo que este último exige escala. Isto ocorre em função da necessidade de fortes exigências de garantias na obtenção de financiamento, que na prática dificulta empresas de menor porte, porém, com boas condições com disposição para o repagamento dos financeiros, terem acesso a essas fontes. Portanto, a dificuldade na obtenção de garantias pode ser um fator inibidor da competitividade no transporte aéreo brasileiro.

Dos produtos de financiamentos a disposição das empresas aéreas brasileiras encontra-se o leasing, fundos públicos do BNDES e o investimento externo. Uma das opções mais correntes de imobilização, no setor aéreo, é o arrendamento mercantil (leasing) das aeronaves. Neste tipo de contrato, a empresa arca com o custo do leasing não fazendo imobilização de capital. Deste modo, o leasing é uma alternativa bastante atrativa, pois permite uma constante renovação de equipamentos de alto valor e de rápida obsolescência, contudo, é muito sensível a variação da taxa de câmbio. Outra fonte atrativa de financiamento é através do BNDES, o principal produto financeiro de captação de recursos para obtenção de bens de capital, oferecida pelo órgão, é o Finame. Este instrumento financeiro permite financiar bens de capitais de origem nacional, logo, além de ser uma alternativa de fomento para o transporte aéreo, aquece o setor de fabricação aeronáutica nacional, mais especificamente a Embraer. Existe a possibilidade de obtenção de recursos externo, porém, devido a necessidades de garantias bem como a legislação vigente que delimita os recursos externos, o acesso a este tipo de recursos fica restrito aos *players* do setor. Como os equipamentos utilizados demandam uma alta quantidade de recursos, as empresas de menor porte têm uma alta dificuldade de captação, assim, existe a necessidade de instrumentos financeiros que permitam a obtenção de empréstimos para a compra de equipamentos de alto valor agregado para empresas de menor porte, mais especificamente as regionais.

Política Tributária: O Brasil possui uma das maiores cargas tributárias do mundo, sendo a nação com maior percentual de carga tributária entre os países em desenvolvimento, maior que países desenvolvidos como o Reino Unido, Canadá, Estados Unidos e Espanha.

Em estudo do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), a carga tributária em 2009 representou 34,5% do PIB, com uma tributação menor apenas de nações europeias altamente desenvolvidas. Diferente do Brasil, estes países prestam serviços públicos de qualidade, garantindo à sua população saúde, segurança, educação, infra-estrutura, etc. O principal motivo dessa grande distorção entre os países europeus com carga tributária elevada e o Brasil, também com uma alta carga tributária, é a má gestão da máquina pública bem como o desvio de dinheiro público, que gera como consequência a sonegação tributária.

Diante de um quadro de alta carga tributária a arrecadação do governo também aumenta, a receita a partir de tributos no país vem crescendo ano após ano desde 2005, conforme verificado junto ao BACEN. Na aviação comercial brasileira os tributos que afetam diretamente ou indiretamente o setor são inúmeros, os principais são: Imposto de Renda sobre a Pessoa Jurídica (IRPJ); Imposto de Importação (II); Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF); IOF; IPI; Contribuição de Intervenção de domínio público (CIDE), que é um imposto sobre contribuintes que importam ou comercializam combustível no território nacional; PIS; CPMF; COFINS; PIS - importação e COFINS – importação; Contribuição Social sobre o Lucro Líquido das Pessoas Jurídicas (CSLL); IPTU, etc. Diante de tal quadro, uma das alternativas apontadas para o melhoramento do regime, Turolla, Lima e Ohira (2011) sugerem a formação de um regime simplificado de tributação, objetivando a aviação regional, através da criação de uma alíquota única de 4,5% sobre o faturamento, com isenção da contribuição patronal e unificação dos tributos.

Saturação da infra-estrutura: A infra-estrutura aeroportuária requer uma extensa área com diversos componentes (terminais, pistas e pátios) onde se realiza o processamento de aeronaves, passageiros e cargas, dependendo do tráfego aéreo e das características técnicas e operacionais das aeronaves que a utilizam. Além do mais, aos órgãos responsáveis, providenciar acesso terrestre para a transferência de modal e conseqüentemente, a complementação da viagem de origem verdadeira ao destino final dos usuários.

No Brasil, entretanto, as condições de desenvolvimento de desenvolvimento da infra-estrutura aeroportuária são preocupantes, considerando que não existem áreas disponíveis para construção de novos aeroportos ou expansão dos já existentes nas capitais, há um esgotamento da capacidade dos principais aeroportos, os horários de utilização são restritos, falta aeroportos secundários e não existe uma rede de aeroportos de médio e pequeno porte espalhado pelo país. Tanto que a diferença entre os aeroportos brasileiros e os principais

terminais estrangeiros é gritante, tanto na movimentação de passageiros, quanto de aeronaves. De acordo com tabela de movimentação dos principais aeroportos do mundo em 2009 da Airports Concil International (ACI) apud SNEA (2010), o primeiro aeroporto brasileiro que consta na lista é o de Guarulhos, que é apenas o sexagésimo segundo em movimentação mundial. Ainda sobre a tabela, apenas outro aeroporto brasileiro consta nos top 100 da lista, o aeroporto de Congonhas se posiciona na nonagésima sexta colocação.

Como já citado anteriormente, existe uma concentração de passageiros nos principais aeroportos brasileiros na qual os 5 principais aeroportos concentram cerca de 50% de todo movimento, isto é, em apenas três cidades, os 10 primeiros 70% e os 15 principais 85%. Isto resulta de um modelo de hubs, que concentra os vôos em aeroportos centrais. Segundo, relatório do SNEA (2010), a expectativa de crescimento na movimentação de passageiros nos aeroportos brasileiros para os próximos anos é uma taxa que varia de 6,4 a 8,5% ao ano e a movimentação de aeronaves entre 4,2 a 6,6% ao ano, visto que o país receberá dois eventos de magnitude internacional, a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016 no Rio de Janeiro. Não obstante, o investimento previsto para 16 aeroportos nas cidades sedes do mundial está orçado em aproximadamente 5,5 bilhões de reais pela Infraero, mais 1,6 bilhões para os demais aeroportos, para uma perspectiva de movimentação de aproximadamente 170 milhões de passageiros nestes aeroportos e 192 milhões em todos os aeroportos administrados pela Infraero.

Com vistas ao crescimento contínuo do transporte aéreo no Brasil, principalmente no contexto do mercado doméstico, a infra-estrutura aeroportuária tem se mostrado um dos principais gargalos para o desenvolvimento do setor. Para tanto, torna-se necessário uma melhor coordenação operacional, de forma a aumentar a capacidade nas horas de pico nos aeroportos das principais capitais. Expandir a estrutura aeroportuária, incluindo a construção de aeroportos secundários nos grandes centros e desenvolver um sistema de aeroportos regionais, dotando-os de capacidade para apoiar e da confiabilidade às operações das aeronaves da aviação regional, que podem ser um meio de diminuir os gargalos nos principais centros.

3.6 Síntese conclusiva

Pelas dimensões territoriais continentais do país, o Brasil necessita de modais de conexão eficientes, entre eles o modal aéreo. O mercado de aviação comercial está em franca expansão nestes últimos anos, reflexo do próprio desenvolvimento do país. O crescimento da renda e do PIB, bem como, a maior inserção de um maior contingente populacional na classe média são fatores que refletem este desenvolvimento. O aumento da competitividade verificado pela liberalização tarifária através da flexibilização da regulação contribuiu para o barateamento das passagens aéreas, tornando o transporte aéreo bastante atraente e acessível, tanto que o número de pessoas que utilizam o transporte aéreo ultrapassou a quantidade de passageiros dos ônibus interestaduais. Além do mais, apesar do crescimento do setor, as atividades aéreas ainda estão bastante concentradas nos principais centros do país. Isto é reflexo da própria desigualdade de renda entre as regiões brasileiras bem como em decorrência do sistema de hubs, logo, os estados onde a economia se encontra mais desenvolvida, são os principais demandantes de serviço aéreo.

O mercado de transporte aéreo comercial no Brasil tem suas peculiaridades em relação a outros modais, já que necessita de uma mão de obra especializada em constante treinamento e de equipamentos específicos de alto valor agregado. Por outro lado, sofrem de problemas semelhantes aos demais tipos de transporte. Os custos, principalmente os de combustível, a tributação corrente e os gargalos de infra-estrutura são os principais entraves para um maior desenvolvimento do setor.

Avaliando a estrutura de mercado a partir do modelo de Possas (1985), o mercado de transporte aéreo civil no Brasil tem características de um oligopólio competitivo, já que possui uma alta concentração cujo duas empresas dominam o mercado, a TAM e a GOL, ocupando quase 80% do mercado. Ao mesmo tempo, há competição de preços com intuito de ampliar as fatias de mercado das empresas melhores situadas, em consequência da coexistência de empresas marginais, que ocupam um espaço não desprezível do mercado. Não obstante, a diferenciação acaba não sendo o principal foco, desta estrutura de mercado, que acabam seguindo as normas de *mark-up* através da liderança de preços e o ajuste à demanda via grau de utilização da capacidade.

CAPÍTULO 4

4.1 CONDIÇÕES COMPETITIVAS DA AVIAÇÃO REGIONAL NO BRASIL

4.1.1 Introdução

Este capítulo irá abordar as condições competitivas da aviação regional brasileira. Para tanto, é necessário um melhor entendimento de sua história, enumerar as empresas regionais, bem como, as características principais deste grupo estratégico. Logo, este capítulo dividir-se-á em seis seções, contando com a introdução e a síntese conclusiva. A seção 4.2 abordará a história da aviação regional brasileira; a seção 4.3 descreverá as empresas regionais brasileiras; na seção 4.4, serão mostradas as principais características da aviação regional no Brasil e, por fim, na seção 4.5 serão descritas as condições competitivas.

4.2 História da aviação regional brasileira

A aviação regional apresentou um significado mais relevante no Brasil somente a partir de 1975 com a criação do Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional (SITAR). Entre as décadas de 60 e 70 a aviação comercial brasileira passava por uma grave crise econômica provocada basicamente: pela concorrência excessiva; baixa rentabilidade do setor; necessidade de novos investimentos para renovação da frota já obsoleta, que despendia de muitos gastos de manutenção; e alterações na política econômica do país, na qual retirou das empresas aéreas o benefício do dólar preferencial para as importações.

Neste contexto, com a diminuição no número de cidades atendidas pelo serviço aéreo no Brasil, o SITAR foi criado pelo ministério da aeronáutica com o objetivo de fomentar o tráfego aéreo em localidades de pequeno e médio porte na qual promoveria a integração nacional, permitindo o desenvolvimento de localidades interioranas, da indústria aeronáutica nacional e do turismo doméstico. Deste modo, o país foi dividido em cinco regiões, além de serem criadas cinco companhias aéreas, que deveriam atender cada uma das regiões e funcionariam em regime de monopólio, conforme ilustra a figura abaixo do BNDES (2002) abaixo:

Figura 11: Monopólio do serviço regional.

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

Fonte: DAC

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

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

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

Fonte: BNDES (2002).

Paralelamente a criação do SITAR, estabeleceu-se o Adicional Tarifário de 3% sobre o preço do bilhete aéreo doméstico com intuito de subsidiar o SITAR via suplementação tarifária. Este regime vigorou até 1992, quando foi extinto devido ao início do processo de flexibilização do setor, que permitiu a entrada de novas empresas no mercado e também incentivou a criação de novas linhas com alteração nas regras da suplementação tarifária. Durante o período que o SITAR vigorou, conforme BNDES (2002), a oferta do serviço aéreo, expressa em *assentos x quilômetros* (ass.km), quadruplicou e a quantidade de cidades atendidas aumentou a uma taxa de média anual de 3%; sendo que o seu crescimento continuou até o início do ano 2000, quando ocorreu uma diminuição brusca devido ao choque cambial e também a diminuição da quantidade arrecada pelo adicional tarifário.

Atualmente, o grupo estratégico regional vem sem se recuperando lentamente desde 2004, contudo, como afirma o IPEA (2010) carece de políticas tarifárias próprias e de uma nova concepção da chamada suplementação tarifária, não como regra, mas sim de algumas situações excepcionais, de interesse da integração nacional, principalmente de regiões remotas da Amazônia e do Centro Oeste. Houve a criação da ABETAR (Associação Brasileira das Empresas de Transporte Aéreo Regional) em 2001, assim, o país passou a

contar com uma instituição com vistas a ser interlocutor da aviação regional, defendendo os interesses das empresas aéreas que operam neste mercado e representar os seus associados perante as autoridades constituídas em todos os níveis, além de ser um fórum de discussão sobre o tema.

4.3 Empresas regionais brasileiras

ABAETÉ: A Abaeté Linhas Aéreas surgiu a partir da Aerotáxi Abaeté em 1994. Atualmente, atua somente no estado da Bahia em 4 cidades, com apenas duas aeronaves EMB 110 Bandeirante (14 passageiros). A região é considerada de baixa demanda de passageiros e a empresa tem seu desempenho muito afetado pelos altos custos operacionais. Em 2010, segundo dados da Revista Flap (2011), foram transportados somente 1.307 passageiros contra 2.567 em 2009, isto representa menos que 0,01% de participação de mercado.

AIR MINAS: Empresa sediada em Minas Gerais suspendeu seus vôos em 2010 alegando motivos de custos de operação, regras do governo e o cenário concorrencial. Todavia, a empresa afirma que as operações estão temporariamente interrompidas para reestruturação.

CRUISER: A Cruiser Linhas Aéreas nasceu em 1996 no Estado do Paraná como Cruiser Táxi Aéreo. Em 2001, a empresa passou a operar transporte aéreo regional regular, sendo somente homologada definitivamente como empresa aérea regular em 2004. A princípio, a empresa operava vôos em cidades do Paraná e Santa Catarina, mais a partir de 2002, passou a concentrar as suas operações nos Estados do Centro-Oeste, principalmente no Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Contudo, em 2010 a companhia foi proibida de operar em Mato Grosso depois que a ANAC suspendeu o certificado operacional da empresa, pois a empresa trafegava no Estado sem a inspeção de manutenção obrigatória. A frota da empresa era composta por 4 aeronaves, modelos EMB110 Bandeirantes e Let-410.

META: A Mesquita Transporte Aéreo (Meta) começou operar, em 1991 como táxi aéreo e em 1998 se tornou linha aérea regular. Sua cobertura aérea abrange os estados do norte, bem como Georgetown (Guiana) e Paramaribo (Suriname), totalizando 10 destinos. Com três aeronaves, dois EMB 120 Brasília (30 assentos) e um EMB 110 Bandeirantes (14 assentos), a companhia sediada em Boa Vista (RR), transportou 71 mil passageiros em 2010,

segundo dados da Revista Flap (2011). No início de 2011, a participação da empresa no mercado era de 0,02%.

NHT: NHT Linhas Aéreas iniciou suas operações em 2006 e é controlada pela Holding JMT Administração e Participações. Segundo dados da Revista Flap (2011), a empresa transportou 47.791 passageiros em 2010 e cerca de 7 mil nos dois primeiros meses de 2011, com uma participação de 0,01% em todo mercado de aviação civil brasileiro em janeiro de 2011. Para tanto, a empresa consta de uma frota de 6 aeronaves turbo-hélices de pequeno porte Let410 (19 assentos), com a possibilidade de adquirir novos equipamentos. A proposta principal da NHT é o atendimento do mercado de aviação regional no Sul do Brasil, fazendo a ligação das capitais sulistas com diversas regiões do interior destes estados mais a capital paulista, totalizando 16 cidades. Assim, como a TRIP Linhas Aéreas, a empresa consta de um acordo operacional e comercial com TAM, tendo intenções de aprimorá-lo cada vez mais.

NOAR: A NOAR Linhas Aéreas foi fundada em 2009, começando a operar somente em junho de 2010, em cidades do Nordeste. O objetivo da empresa é interligar as capitais nordestinas com as grandes cidades do interior da região. A empresa em toda sua história já transportou 30 mil passageiros, sendo responsável por 0,01% de participação total no mercado de aviação civil em janeiro de 2011, ANAC (2011). Sua cobertura aérea é de 8 cidades na região Nordeste do país, sendo que a sua frota é composta por apenas duas aeronaves do modelo bimotor turboélice L-410 (19 assentos). Assim como a Passaredo, a empresa consta com uma parceria com a Gol para compartilhamento de vôos.

PANTANAL: Fundada em 1993 no Mato Grosso do Sul, a Pantanal Linhas Aérea era inicialmente uma empresa regional independente, com forte atuação no interior de São Paulo. Em meio a uma grave crise financeira em 2009, a empresa foi adquirida pela TAM Linhas Aéreas. Apesar da Pantanal ainda se encontrar em recuperação judicial, a TAM conseguiu recuperar financeiramente a empresa regional, além de ampliar a frota e a malha aérea. Atualmente, a regional conta com três aeronaves ATR 42, e também cinco aeronaves Airbus cedidos pela TAM por meio de um sistema *wet leasing*, no qual o proprietário arrenda sua aeronave a um operador juntamente com a tripulação (técnica e/ou de cabine), cuida da manutenção e paga os seguros. Contudo, o catering da Pantanal continua sendo próprio. Hoje, a companhia opera em 22 cidades totalizando 11 Estados, mais o Distrito Federal e o seu antigo quadro de funcionário foi mantido e treinado pela TAM.

PASSAREDO: Assim como outras regionais, a companhia também firmou parceria estratégica com uma empresa de maior porte, a GOL, com vistas através de suas aeronaves de menor porte operar ligações entre as pequenas e médias cidades e as capitais ou entre cidades de médio porte. Para empresas de maior porte como TAM e GOL não compensa atuar em um mercado cuja movimentação é de apenas 100 passageiros diários, com uma aeronave para quase 200 passageiros para tanto, a divisão de tarefas entre parceiros, empresas regionais, acaba sendo uma solução viável.

Segunda maior companhia regional do país, a Passaredo Linhas Aéreas nasceu em 1995, parando de operar em 2002 e retornando suas operações em 2004. Dados da Revista Flap (2011) apontaram um alto crescimento da empresa nos últimos anos. Somente em 2010, a Passaredo transportou 759.459 passageiros e nos primeiros meses de 2011 mais de 150 mil, num total 0,64% em todo mercado de aviação em janeiro de 2011.

Atualmente a frota da empresa é composta por 12 aeronaves, querendo encerrar 2011 com 20 aviões, todos de fabricação nacional, da Embraer. Os modelos utilizados são: o ERJ 145 (40 passageiros) e o ERJ 120 (30 lugares). Cobrindo 20 destinos em todas as regiões do país, a Passaredo, tem sua sede na cidade de Ribeirão Preto.

PUMA AIR: A Puma Air sediada na cidade de Belém foi fundada em 2002. Inicialmente a empresa matinha vôos chartes, taxi aéreo e cargas, operando com uma aeronave Embraer 120 em cidades do interior do Pará, Amapá e Maranhão, mas em 2008 parou de voar regularmente para operar apenas fretamentos. Em 2010, sob nova gestão e a incorporação de novos jatos, dois 737-300, a companhia passou a voar na rota Macapá - Belém - Guarulhos. Apesar de atualmente estar voando entre grandes cidades, a Puma Air busca se estabelecer como uma empresa voltada para o transporte regional. A estratégia da empresa é consolidar a rota entre estes grandes centros do Norte do país com São Paulo para depois poder oferecer rotas para o interior do Norte e Nordeste do país. Além do mais, a empresa planeja um vôo internacional para Angola a partir de maio de 2011. Segundo dados da Revista Flap (2011), até o dia 20 de janeiro de 2011, a nova Puma completou 100 mil passageiros transportados, sendo 92 mil só em 2010, o que representou uma participação de 0,27% no mercado em janeiro de 2011.

RICO: A Rico Linhas Aéreas foi fundada na década de 60 com o nome de Táxi Aéreo Rondônia. Na década de 70, passou operar com o objetivo de transportar homens e equipamentos para a construção da Rodovia Transamazônica. Unindo-se com a empresa Rondônia Indústria e Comércio na década de 80, nasceu a Rico Táxi Aéreo, que somente

veio a ser homologada como linha aérea regular em 1996. A Rico Linhas Aéreas passou a ter papel importante no mercado da região regional do Norte do país, chegando a contar com aeronaves E-110 Bandeirantes, E-120 Brasília, Boeing 737-200, Caravan Anfíbio, Carajá e Xingú e transportando uma média mensal de 23 mil passageiros, segundo dados da empresa. Todavia, desde 2010 a empresa suspendeu todos os vôos regulares por prazo indeterminado em virtude da reformulação de sua malha aérea.

SETE: Fundada em 1999, na cidade de Goiânia, a Sete Linhas Aéreas, atuou, primeiramente, como taxi aéreo, todavia, com um crescimento constante, a empresa passou a partir de 2006, a oferecer outros serviços como: transporte aeromédico, linha aérea, carga aérea, manutenção, hangaragem e atendimento de pista. No ano de 2010, dados da revista Flap (2011) a Sete Linhas Aéreas transportou 33.875 passageiros. No início de 2011, a companhia já havia transportado 8.308 pessoas, correspondendo 0,03% no total da participação do mercado em janeiro de 2011. A frota atual da empresa é composta de 5 aeronaves Grand Caravan (14 assentos) e 1 aeronave Embraer 120 (30 lugares). A cobertura da Sete é de 17 cidades, em estados do Centro-Oeste e Norte do país.

SOL: A Sol Linhas Aéreas foi fundada em 2008 em Cascavel, com início dos vôos em 2009. A empresa tinha como objetivo ampliar a malha para destinos num raio de 500 quilômetros da base, de modo a atender municípios do Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Paraguai. Inicialmente estava voando entre Cascavel, Curitiba e Foz do Iguaçu com uma aeronave LET 410. Todavia, em 2010 suspendeu seus vôos, com previsão de retorno para 2011, ligando as cidades de Curitiba, Toledo, Umuarama e Francisco Beltrão. A companhia tem o objetivo de expandir seus vôos, mas encontra problemas com a infra-estrutura aeroportuárias dos destinos pretendidos.

TEAM: A Team Transporte Aéreos iniciou suas atividades em 2001, com sede no Rio de Janeiro. A cobertura aérea da empresa é de 8 cidades divididas em dois estados, Rio de Janeiro e Espírito Santo. A companhia consta com duas aeronaves Let 410 (19 assentos) na qual apenas uma delas está em condições de uso, não chegando alcançar 0,01% na participação do mercado. Atualmente, a empresa enfrenta uma grave crise, segundo consta artigo da Revista Flap (2011), onde sua frota voa em situação precária, sem seguro e que ainda responde por um acidente ocorrido em 2006.

TRIP: A maior companhia aérea regional brasileira e também da América Latina, a TRIP Linhas Aéreas, iniciou suas operações no ano de 1998 pelo grupo Caprioli. Em 2010, segundo dados da Revista Flap (2011), a empresa transportou 3,2 milhões de passageiros e

450 toneladas, com um crescimento total de 81%. Isto representa cerca de 3% do mercado da aviação comercial brasileira e 70% do grupo estratégico regional.

Atualmente a companhia atende 82 destinos em todas as regiões brasileiras, 21 estados, mais o Distrito Federal, possuindo a maior cobertura aérea de todos os grupos estratégicos ligados a aviação comercial no Brasil. Além disso, a empresa está passando por um processo de expansão de frota que veio a contribuir com a expansão da malha aérea. Hoje a empresa consta com uma frota de 42 aeronaves, composta por modelos de médio porte turbo-hélices ATR 42 (de 46 a 50 assentos) e ATR 72 (68 assentos), e aeronaves a jato de médio porte Embraer 175 (86 assentos), mais o modelo Embraer 190 (110 assentos), que será introduzido até o final de 2011.

O plano de crescimento da empresa mais a expansão da malha aérea por todas as regiões prevêem a inclusão de novas aeronaves, ampliando, assim, a oferta de assentos e o leque de horários nas principais rotas. Serão introduzidos novos sistemas, que permitirão uma maior capacidade de distribuição, de estabelecer alianças e de planejar o controle operacional. Além do mais, para aumentar a capacidade de formação de tripulantes, a companhia implantará o primeiro simulador de aeronaves ATR na América Latina. Em março de 2011, ainda, foi assinado um acordo entre a empresa e a TAM com vistas a desenvolver uma aliança estratégica complementar ao acordo de *codeshare* já existente entre as empresas, que futuramente poderá a TAM adquirir uma participação minoritária no capital social da TRIP, que tornaria o mercado ainda mais concentrado, já que a TRIP concentra mais de 50% do mercado regional.

4.4 Características gerais da aviação regional no Brasil

A questão sobre o significado de aviação regional é bastante discutível e sujeito a arbitrariedade. No capítulo anterior, na caracterização do grupo estratégico, a aviação regional foi caracterizada de forma arbitrária com base nas rotas utilizadas, nas aeronaves empregadas e nas características da demanda e do serviço. Bettini (2007) atribui à nomenclatura regional à atividade que é explorada de maneira regular, utilizando aeronaves menores do que cem passageiros e cujas cidades envolvidas possuam densidade de tráfego reduzida. A partir Oliveira e Silva (2008), a definição de aviação regional pode ser feita a partir de quatro critérios de demarcação.

O primeiro ponto de demarcação é com base na companhia aérea, na qual empresas de porte similar (pequenas e médias), a partir de algum critério semelhante como faturamento, capacidade ou densidade de tráfego, são previamente classificadas como regionais. O segundo ponto de demarcação é com base na aeronave, a partir do tamanho (geralmente menor do que cem assentos), independentemente do tipo de tecnologia (jato ou turbo-hélice), isto não quer dizer que a empresa não possa ter aeronaves de maior porte, caso como da Puma Air e da Rico. O terceiro ponto é com base nos aeroportos, em função de características de movimentação de passageiros e/ou aeronaves ou de características do município (cidades do interior, menores do que um milhão de habitantes). E por fim, o quarto ponto é com base na ligação aérea, utilizando como base algum critério de corte, densidade do tráfego aéreo, etapa percorrida ou número de empresas participantes.

Em termos de tecnologia, a aviação regional se difere muito pouco da aviação de baixo custo e convencional, assim como a combinação de insumos é bastante semelhante: aviões, combustível, tripulação técnica e de suporte e aeródromos devem ser combinados de modo que haja a produção de assentos-quilômetros. Contudo, possuem características específicas: economia de escopo pouco utilizada, desvantagem de custo em relação às maiores do setor, necessidade da suplementação tarifária, presença significativa de economias de densidade, tensão entre os papéis de alimentadora ou possível entrante e a grande exposição a modais substitutos.

Diferentemente da economia de escala, que prevê redução dos custos médios em função do aumento do volume produzido, com aumento da capacidade da planta. As economias de densidade se referem a reduções nos custos médios que são obtidas em função do aumento do volume produzido sobre uma dada rede já instalada.

Na aviação regional, a presença de economias de densidade se faz muito presente. A densidade da malha aérea de uma companhia é uma importante fonte de eficiência na indústria de transporte aéreo. No transporte aéreo regional, como aponta Turolla, Lima e Ohira (2011, p.193):

[...] os elementos de economia de densidade são mais críticos, já que as malhas neste segmento são tipicamente menos adensadas. Os operadores mais especializados no segmento não têm, portanto, à sua disposição esta fonte de eficiência; este fator os leva a operar em condições mais adversas de custo médio, relativamente às condições dos operadores mais concentrados nas ligações troncais.

O conceito de densidade, adicionalmente, infringe também na operacionalidade. Normalmente, as empresas regionais detêm custos por assento/km oferecidos maiores dos que as grandes do setor aéreo, isto é, possuem elevados retornos à densidade, já que seus custos médios se mostram decrescentes conforme a etapa média ou o tamanho médio das aeronaves utilizadas se expandia e não pela expansão da malha aérea, isto pode ser um fator de inviabilidade econômica de algumas operações. Uma aeronave pode, em uma ligação de alta densidade e alta etapa média, apresentar baixo custo; entretanto, a mesma aeronave, operando em condições mais típicas do transporte regional, pode apresentar maior custo.

Assim, como afirma Betini (2007), percebe-se que a partir do conceito de economias de densidade, encontra-se uma explicação para o estímulo que as empresas regionais possuem para incorporar aeronaves de maior porte, diminuindo o custo médio por assento; e/ou para voar etapas mais longas, o que diminui o custo médio por quilômetro. Além do mais, percebe-se que a eficiência do operador pode influenciar as condições de custo; todavia, é apenas um dos elementos relevantes, já que há condições estruturais de densidade e de etapa de ligação que podem ser difíceis de contornar, mesmo com elevada eficiência.

Uma possibilidade adicional de eficiência no setor aéreo são as economias de escopo, transportando em uma mesma aeronave, passageiros e cargas, de modo a reduzir os custos médios se forem transportados separadamente. Porém, entre as empresas regionais brasileiras é uma prática pouco difundida, devido principalmente, ao custo do combustível, onde as empresas aéreas preferem transportar combustível suficiente para diversos trechos de voo.

Assim como a aviação comercial em geral, o transporte aéreo regional está sujeito aos mesmos custos fixo e variáveis. Todavia, devido as suas características, utilização de aeronaves de pequeno porte e pequena etapa média de voo, as companhias aéreas regionais estão mais sensíveis aos custos fixos em relação a dois parâmetros: número de passageiros transportados por voo e distância voada. Como na contabilidade aeronáutica se utiliza da medida passageiro-quilômetro, percebe-se que as empresas regionais possuem desvantagens para ratear custos fixos por passageiros e por quilômetro voado. Logo, a aviação regional possui todos os empecilhos para se posicionar de maneira desconfortável quanto a custos operacionais médios, isto é, devido as suas características e não pelo tamanho absoluto das empresas. Adicionalmente, os mesmos fatores que trazem dificuldades referentes aos custos contribuem também para impor certos limites às condições de demanda.

Outro fator característico da aviação regional é que pode tanto desempenhar um papel de alimentador (*feeder*) das linhas principais (tronco) quanto figurar como possível entrante nas linhas principais. De um lado, como alimentadora, as empresas regionais possibilitam a ligação de municípios de menor expressão, que normalmente não despertam interesse das grandes empresas, para um centro maior, possibilitando a integração de passageiros de menores centros com o restante do globo. Desta forma os trechos regionais realizados em caráter de *feeding* são bens complementares em relação às linhas troncos que servem, pois o consumidor do pequeno centro acaba sendo sensível ao preço do conjunto das ligações *feed* mais principal. Como afirma Turolla, Lima e Ohira (2011, p.198):

[...] a própria estrutura de demanda pelas ligações troncais do transporte aéreo tende a ser afetada pelo preço das linhas regionais. Na ausência da ligação, este preço pode ser muito elevado quando se considera o custo de oportunidade de um trecho terrestre até o aeroporto mais próximo. O preço pode, na realidade, tender ao infinito para passageiros mais *timesensitive*, de forma que este passageiro não consumirá o serviço da ligação tronco quando não houver disponível o serviço regional no horário conveniente.

Por outro lado, como possíveis entrantes, a partir de *slots* obtidos em aeroportos centrais as empresas regionais, que a princípio somente realizavam vôos entre centros regionais para os hubs, eventualmente podem começar voar em trechos de alta demanda. Desta forma, as regionais que de início eram somente bens complementares das linhas troncais transformam-se em concorrentes das empresas principais. Soma-se, que para uma operação eficiente no transporte aéreo regular se necessita estar num estágio avançado da curva de aprendizagem. De fato, as companhias principais percebem que os futuros concorrentes mais avançados na curva de aprendizado são as regionais.

No mercado brasileiro, existem exemplos de empresas que nasceram regionais e passaram a operar linhas principais. Como afirma Bettini (2007), a TAM e Rio Sul, empresas que anteriormente eram regionais, operaram grandes frotas de Fokker F100 e de Boeing B737-500, respectivamente, passando atuar mais voltadas para as linhas principais. Atualmente, a probabilidade desta passagem é menor devido ao ambiente atual da indústria, até é possível que os operadores atuais mais especializados nas linhas troncais possam atribuir probabilidade positiva a uma eventual contestação de pelo menos uma de suas ligações de densidade relativamente maior, por alguma empresa hoje regional. Entretanto, as

companhias principais continuam criando barreiras na entrada nas linhas mais rentáveis para regionais, já que seu interesse se concentra apenas no papel alimentador das últimas.

Portanto, os entrantes no setor aéreo de maneira geral têm duas opções: ou atuam de maneira exclusiva no mercado regional desempenhando apenas o papel de alimentadora sem entrar em conflito com as grandes, ou a partir de certo ponto da curva de aprendizagem operar linhas de maior demanda, conseqüentemente entrando em conflito com as operadoras de linha tronco. Para tanto devem levar em considerações algumas barreiras que permitem a prática de competição predatória: a presença de custos irrecuperáveis, o investimento para obtenção de reputação, a deficiência da infra-estrutura dos aeroportos menores e a dificuldade de obtenção de *slots* nos grandes aeroportos.

Por realizar mais vôos de etapa curta, a aviação regional está mais exposta a modais substitutos, já que existe a possibilidade de utilização de outros meios de transporte para percorrer o trajeto desejado. Em trechos curtos, certo número de passageiros atribui menor valor ao tempo e somente utilizará do transporte aéreo se houver pouca diferença de preço em relação a outros modais. Mesmos os passageiros mais sensíveis ao tempo terão sua demanda diminuída na presença de um modal terrestre, principalmente quando se desconta o tempo de espera em aeroportos e eventuais atrasos e cancelamentos. Como aponta Bettini (2007), a viabilidade da aviação regional se deve dá pelo lado da demanda, em pelo menos um de dois contextos: operar em locais onde não exista uma exposição grande a outros modais substitutos e/ou onde existam consumidores suficientes cujo valor dado ao tempo de viagem possa dar viabilidade econômica à atividade, isto é, consumidores que optam pelo transporte aéreo com o objetivo de minimizar o tempo de viagem e maximizar o tempo no destino.

Como apontado acima, as transportados regionais sofrem de custos operacionais mais elevados e são mais sensíveis a modais substitutos, havendo ainda a necessidade de suplementação tarifária. Até 1992, a aviação regional operou sob o regime do SINTAR, que entre outros elementos, previa subsídios, regulação e estímulos para a exploração regional, havendo monopólio e restrições a entrada a este tipo de operação. Porém, com o processo de flexibilização da indústria, o serviço regional transformou em presa fácil para os gigantes do setor, apesar do surgimento recente de novas companhias no período. Sendo assim, atualmente, o tema suplementação tarifária ainda aparece nas mesas de discussão para uma política pública de desenvolvimento da atividade.

4.5 CONDIÇÕES COMPETITIVAS DA AVIAÇÃO REGIONAL BRASILEIRA

As condições competitivas serão exploradas através dos fatores que afetam diretamente a competitividade na aviação regional. A partir do estudo da competitividade de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) a mesma, é afetada por fatores empresariais, estruturais e sistêmicos. Tais fatores foram estudados no capítulo anterior para indústria de aviação comercial brasileira, isto inclui as empresas regionais, em um maior ou menor grau. Logo, existem fatores que afetam mais especificamente as regionais e a qual serão analisados neste item: presença de barreiras estruturais à entrada, adicional tarifário, combustível, custo de financiamento e acesso ao crédito, condutas anti-competitivas no transporte aéreo, precariedade da infra-estrutura, necessidade de incentivo às Alianças Estratégicas.

4.5.1 Presença de Barreiras Estruturais à Entrada

No transporte aéreo existem barreiras à entrada significativas, principalmente ligadas ao volume de capital envolvido. Não se observa barreiras relacionadas à economia de escala, isto é, ao tamanho das aeronaves e frota. A viabilidade de uma rota é afetada principalmente pelos custos, já que são muitos os fatores que o afetam: aspectos da demanda, ocupação, nível de utilização da aeronave, frequência de serviço e configuração da infra-estrutura aeroportuária. Neste sentido as empresas regionais, são mais sensíveis as grandes do setor, sofrendo de barreiras principalmente associadas às vantagens absolutas de custo: combustível, o acesso e a disponibilidade de recursos financeiros, barreiras ligadas à atração e atendimento ao consumidor (propaganda, venda de bilhetes, entre outras), práticas de concorrência predatória em rotas de baixa densidade de tráfego. Não obstante, sofrem por indefinição quanto aos subsídios repassados pelo governo, já que houve uma descontinuidade do recolhimento do adicional tarifário no Brasil a partir do processo de flexibilização.

4.5.2 Adicional Tarifário

A normativa mais recente a respeito do Adicional Tarifário se refere à instrução de aviação civil nº1302 de março de 2001 da ANAC, estabelecida através da Portaria nº101GC5/DGAC. Atualmente, fica fixado pelo artigo nº1 da portaria, 1% o coeficiente do Adicional Tarifário, que incide sobre o valor da tarifa de todos os bilhetes de passagem vendidos referente às linhas aéreas regulares domésticas não suplementadas, inclusive os trechos de cabotagem, diferentemente dos 3% previstos pelo SINTAR de 1975.

O SINTAR tinha uma abrangência nacional, por outro lado, de acordo com o artigo nº5 e 12, a suplementação tarifária tem por finalidade incentivar as ligações de baixo tráfego, potencial de demanda de até 5.000 passageiros e médio potencial de tráfego (demanda de até 20.000 passageiros ao ano), realizado dentro ou para uma localidade da Amazônia Legal e de baixo potencial de tráfego executadas na região Nordeste do País. Além do mais, de acordo com o artigo nº7, os critérios para quantificação da Suplementação Tarifária, serão os seguintes fatores: disponibilidade de verba para pagamento da Suplementação Tarifária; média atualizada dos últimos 12 meses do custo operacional do equipamento por assento-km oferecido; e a estimativa do custo operacional por assento-km oferecido, caso o equipamento ainda não tenha sido operado pela empresa.

O volume arrecadado a partir da suplementação tarifária está se reduzido no decorrer dos anos, como demonstrado na tabela abaixo. Esta queda ocorreu devido a medidas suspensivas que se referem à legalidade da Arrecadação dos adicionais concedidas as empresas de grande porte, como a Varig, Vasp, Transbrasil e posteriormente a TAM e GOL. Como afirma Oliveira e Silva (2008), a partir de 2002, devido à queda na arrecadação causada pelas medidas liminares, houve um atraso no repasse do crédito orçamentário alocado para as despesas com a Suplementação Tarifária, o que acabou agravando ainda mais o problema.

Atualmente, tramita no congresso um projeto de lei que prevê a criação do PREMIA (Programa de Estímulo à Malha de Integração Aérea Nacional), na qual transforma o Adicional Tarifário num CIDE (Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico) sobre passagens aéreas de linhas não suplantadas, a ser paga pelos compradores na hora da emissão dos respectivos bilhetes. Este projeto estabelece um procedimento licitatório na distribuição de recurso para as linhas regionais de baixo e médio potencial de tráfego, que

não apresentam viabilidade econômica, mas que sejam de interesse estratégico para o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

4.5.3 Combustível

Com 29% na parcela de participação, o combustível representa a maior parcela na composição dos custos. Para as empresas de aviação de modo geral, mais especificamente as companhias regionais, o custo do combustível acaba sendo um dos maiores entraves para a sua competitividade, já que: os equipamentos utilizados têm um maior consumo de combustível por unidade de passageiro ou carga transportado; a taxa de ocupação das aeronaves é menor, implicando em um maior custo de combustível por passageiros transportados, ou por distância voada; e por fim, a malha aérea da empresa regional é planejada a partir de um número reduzido de revendedores e distribuidores de combustível, o que diminui os benefícios da concorrência entre ofertantes quanto a diferenças de ICMS existentes entre fornecedores localizados em estados diferentes. Logo, segundo Oliveira e Silva (2008), o custo de combustível para as empresas de menor porte pode chegar a ser 30% maior que o negociado por uma empresa maior, reduzindo desta maneira a sua margem de lucro e a competitividade do setor.

Quase a totalidade do combustível consumido no Brasil é beneficiada no país por intermédio da Petrobrás, apenas uma parcela mínima é importada. Muitas vezes, o alto custo não se deve apenas o preço do insumo em si, mas sim o transporte dele para as áreas de abastecimento. O preço do querosene, principal combustível utilizado na aviação, está sujeito a variação da taxa de câmbio e o preço de negociação do petróleo no Golfo americano, contudo, o preço de venda para o mercado é de acordo com a companhia e pela localidade que a querosene é fornecida. No Brasil existe uma alta concentração na produção de combustível, sendo que a maior parte das refinarias está localizada na região sudeste. Assim, a logística que envolve a distribuição do combustível no país é bastante complexa e os custos do querosene variam por aeroporto, já que além das tributações federais (PIS/PASEP e COFINS), o combustível está sujeito a tributos estaduais (ICMS), que determina uma variação de preço conforme o Estado. A tabela 12 demonstra a produção percentual de combustível aeronáutico no país.

Tabela 12: Produção de querosene de avião no Brasil

Produção de querosene de avião	
REDUC (RJ)	23%
REFAP (RS)	3%
REGAP (MG)	10%
REMAN (AM)	3%
REPAR (PR)	5%
REPLAN (SP)	7%
REVAP (SP)	40%
RLAM (BA)	5%
POLO GUAMARE (RN)	3%

Fonte: ANP (2011)

Para amenizar os efeitos causados pelo custo do combustível, as companhias aéreas utilizam largamente a estratégia de *Traqueamento* de Combustível ou Abastecimento econômico. Consistindo em uma técnica operacional que visa reduzir gastos no abastecimento das aeronaves (fazendo-o em localidades que proporcionem uma melhor margem de negociação ou tributos mais atraentes) ou adquirir combustível suficiente para voar mais de um trecho, já que existem localidades onde não há como abastecer, principalmente na região Norte.

Embora o *traqueamento* seja amplamente utilizado, esta técnica pode ficar restrita apenas a empresas atuantes em mais de uma região. Deste modo, companhias que atuam em apenas uma região ficam reféns dos fornecedores que, na posição de monopólio, conseguem impor condições e preços. Além do mais, sob o ponto de vista operacional, a quantidade de combustível extra carregado, no caso de adquirir combustível para mais de um trecho, resulta em peso adicional e conseqüentemente em consumo extra, o que pode ser também um entrave operacional em determinados aeroportos, que exigem características específicas de peso máximo de decolagem e pouso.

Uma vez que ocorre variação de tributação entre os estados, através do ICMS, o *traqueamento* de combustível acaba afetando negativamente principalmente as empresas que operam de forma estritamente regional. Neste sentido, Turolla, Lima e Ohira (2011) propõem a redução na alíquota de ICMS para as operações envolvendo linhas aéreas regionais ou para aeroportos não capitais, a fim de tornar mais baratos o combustível nos aeroportos menores conseqüentemente, tornado as ligações regionais mais atrativas. Portanto, visto que o combustível tem elevada participação nos custos, há necessidade de políticas específicas que permitam uma melhor competitividade por parte das regionais.

4.5.4 Conduas anticompetitivas no transporte aéreo

Com um cenário mais competitivo na aviação comercial brasileira, verificado a partir da década de 1990, cabe as autoridades antitrustes responsáveis, controlar práticas de concorrência predatórias praticadas pelas companhias aéreas. Diante de tal quadro, os exemplos mais comuns de condutas anticompetitivas verificadas no setor aéreo, apontados por Ferreira (2007), são: concessão de comissões preferenciais para agentes de viagem (como estratégica excludente de pequenas e/ou novas empresas), uso indevido dos sistemas de reserva computadorizados (*Computer Reservation Systems – CRS*), o aumento da quantidade de vôos disponíveis para uma dada rota, uso de preços predatórios e acordos ilícitos de cooperação e cartelização.

Uma das condutas mais comuns são o uso indevido dos sistemas de reservas computadorizados, que permite obter informações sobre ações, oferta, preço, entrada e até mesmo a disponibilidade dos competidores. Assim, possibilita oferecer uma variedade de tarifas, por meio de discriminação de preços, bem como, gera uma barreira de entrada de reputação predatória, que através do comportamento da empresa convencional influencia a estratégia de entrada de potenciais entrantes.

No Brasil, como aponta Ferreira (2007), o excesso de capacidade é uma estratégia muito comum adotada para evitar a entrada ou para impedir o fortalecimento de competidores. Uma das estratégias adotadas é a manutenção da capacidade ociosa em determinados aeroportos (os de maiores movimentos), sobre a distribuição e disponibilidade de infra-estrutura, como *slots e gates*, já que não existe regras claras por parte dos órgãos reguladores. Caso, então, uma companhia aérea decida retirar vôos de um determinado aeroporto, não há como estimar a sua possibilidade de reentrada, o que incentiva cada vez mais o uso dessa prática. No transporte aéreo regional, em específico, o excesso de capacidade das empresas de grande porte acaba gerando assimetrias de condições, que acaba funcionando como inibidor para novos entrantes.

Outra conduta clássica de exclusão é a prática de preço predatório. Para Baumol apud Ferreira (2007), o preço para ser considerado predatório deve seguir uma das três condições: não existir um propósito legítimo para a sua escolha, ameaçar a existência ou a entrada de firmas que são, no mínimo, tão eficientes quanto à firma que o adotou; e haver uma previsão razoável de recuperar, ao menos, o custo inicial incorrido com a predação. No caso da aviação, deve haver uma distinção com a prática de preços promocionais, que é a

cobrança de preços reduzidos ocasionais a qual não gera impactos anti-concorrenciais. Diferentemente do preço predatório o promocional, possibilita o aumento de bem-estar tanto de consumidores, ao permitir que um maior número de pessoas possa voar como também das próprias empresas, ao possibilitar a implementação de classes tarifárias que tornem o seu modelo de preços mais eficiente. Por outro lado, utilizando-se de uma capacidade ociosa, uma empresa pratica o preço predatório como forma de tirar o concorrente do mercado.

O processo de fusões e de acordos de cooperação vem possibilitando a maior concentração econômica em algumas empresas aéreas, principalmente entre as empresas convencionais, que utilizam de práticas predatórias para obter um maior ganho de mercado. O cartel é uma das práticas mais comuns de cooperação ilícita entre as empresas. O mercado aéreo de passageiros possui diversos fatores que possibilitam o surgimento de e a manutenção de cartéis (alto grau de concentração de mercado, homogeneidade de produtos e de custos, e condições estáveis de custos e de demanda). Entre as consequências do cartel no mercado de transporte aéreo de passageiros estão: o controle de *slots* e a limitação de *gates*, redução artificial da quantidade de vôos ofertadas ao consumidor e o comportamento artificial dos preços das tarifas dos serviços de transporte aéreo. No caso brasileiro, como aponta Ferreira (2007), devido às barreiras institucionais e regulatórias erguidas pelo Poder Concedente, as empresas principais do setor têm incentivos para reduzir e coordenar a oferta, logo, aumentar os preços, em razão da dificuldade de contestação.

Cabe, portanto, as autoridades responsáveis pela regulação, em particular a ANAC, coibir atividades de competição predatória. Criando regras regulatórias claras que promovam uma maior estabilidade dos negócios, diminuindo incertezas e riscos de mercado. Nesse sentido, para um melhor proveito da aviação regional, deve haver um planejamento mais eficiente de alocação de rotas entre companhias aéreas regionais e nacionais, bem como a criação de barreiras à saída, principalmente em rotas de baixa densidade, com intuito de evitar condutas oportunistas que simplesmente visem expulsar competidores e depois se retirar do mercado.

4.5.5 Custo de financiamento e acesso ao crédito

A atividade de transporte aéreo por si só já requer um elevado volume de capital para sua implantação, operação, manutenção e continuidade dos serviços. Em particular a

constituição e renovação de frota dependem de injeções expressivas de capital, seja por de forma direta e por financiamento. Devido às características do mercado nacional, o acesso às melhores fontes de financiamento, fica concentrado de maneira geral nas maiores empresas, tanto através de fundos públicos do BNDES, quanto no financiamento direto junto ao mercado local e internacional de capitais. Com uma forte assimetria informacional na concessão de financiamentos, os agentes financeiros costumam exigir garantias. A dificuldade na obtenção dessas garantias, como a presença de certidão negativa junto à receita bem como outros certificados de negatividade, acaba impedindo que muitas empresas em boas condições e com disposição para o repagamento possam não ter acesso a eles, o que acaba elevando os custos de capital das empresas aéreas, logo, inibindo a competitividade da aviação regional brasileira.

4.5.6 Infra-estrutura

A infra-estrutura na aviação regional é um requisito vital para o seu funcionamento. Como apontado no estudo do IPEA (2010), o Brasil consta de 4.263 aeroportos e aeródromos, isto significa a segunda maior rede do mundo atrás apenas dos Estados Unidos. A gestão dos aeroportos brasileiros é de maneira centralizada, deste total, apenas 67 aeroportos (considerados os mais importantes e detentores de quase 100% do tráfego nacional) são administrados pela estatal Infraero, o restante na maioria dos casos são geridos pelos estados e municípios, sendo raros os casos de administração privada. Não obstante, as condições da malha aeroportuária brasileira serão precárias, e os investimentos previstos para o setor pela Infraero não atendem as expectativas do setor, como aponta estudo do IPEA (2010).

O modelo centralizado de administração dos principais aeroportos brasileiros delimita os planos estratégicos de cada aeroporto, conseqüentemente, estes aeroportos operam de maneira incipiente. Vale lembrar, também que o atual sistema, como observa Oliveira e Silva (2008), que combina liberdade de preços para as companhias aéreas e tarifas aeroportuárias rígidas uniformes, tem elevado fortemente o poder de mercado das companhias aéreas, fazendo com que elas detenham a maior parte dos *slots* nos aeroportos congestionados.

Ainda sobre as tarifas aeroportuárias, o custo de utilização da infra-estrutura aeroportuária constitui numa barreira para o desenvolvimento da aviação no Brasil, principalmente da regional. O regime de tarifas vigente é regulado através da Lei nº 6.009 de dezembro de 1973, que dispõe, entre outros assuntos, a utilização e a exploração dos aeroportos. Os serviços serão remunerados conforme tabela de tarifas aprovado pela ANAC de acordo com a portaria nº174 de janeiro 2011, que estabelece os valores de tarifas aeroportuárias domésticas de embarque, pouso e permanência e dos preços unificados de utilização da infra-estrutura aeroportuária. Tais valores variam de acordo com a categoria do aeroporto, que pode ser classificado em até 4 categorias, e com o peso máximo de decolagem (em toneladas) da aeronave. Além do mais, incide sobre as tarifas aeroportuárias um adicional tarifário, o ATAERO, criado pela Lei nº 7.920/89, que prevê um adicional de 50% destinado na aplicação em melhoramento, reaparelhamento, reforma, expansão e depreciação de instalações aeroportuárias e da rede de telecomunicações e auxílio à navegação aérea.

Portanto, os principais prejudicados pela saturação da infra-estrutura aeroportuária brasileira são as empresas regionais, já que a precariedade estrutural além de prejudicar os aeroportos centrais, destino da maior parte dos investimentos, afetam de maneira mais aguda os aeroportos secundários, principal foco de operação das regionais. Deste modo, é necessário expandir e melhorar a infra-estrutura aeroportuária nos centros secundários com vistas a diminuir os gargalos nos principais centros, além de melhorar a distribuição dos investimentos. Não obstante, é preciso reduzir os custos tarifários nos aeroportos de baixa e média densidade de tráfego, mais especificamente nos aeroportos de 3ª e 4ª categoria com intuito de tornar as empresas regionais mais competitivas e permitindo o seu maior desenvolvimento.

4.5.7 A Necessidade de Incentivo às Alianças Estratégicas

Uma das maneiras que as empresa encontram para aumentar sua competitividade é a operação em parceria e outras formas de associação, reduzindo custos de transação e possibilitando um melhor aproveitamento de vantagens específicas das firmas no processo competitivo, gerando um aumento da eficiência econômica e, portanto um aumento da competitividade. (De Souza apud Oliveira e Silva,2008). Neste sentido, de um conjunto de

potenciais externalidades, as de demanda são importantes no processo de parcerias. É este tipo de externalidades que está presente quando aspectos de demanda de determinada empresa são influenciados pelo efeito da rede sobre a demanda de outros agentes do setor.

Tanto na Europa quanto nos Estados Unidos foram verificados os benefícios das alianças estratégicas na aviação regional. Em particular, no caso norte-americano, para cobrir seu vasto território se observou parcerias entre as grandes empresas do setor de transporte aéreo e as companhias regionais, ocorrendo de diferentes formas: acordos informais, code-share, terceirização de serviços e integração vertical.

Neste sentido quase todas as companhias regionais americanas operam acordos com uma grande do setor. Assim, a regional opera vôos utilizando códigos da empresa nacional, que por sua vez vende passagens desses vôos sob seus próprios códigos designadores de vôos. Além do mais, a regional compartilha a marca da companhia nacional, por exemplo: utilizando aeronaves pintadas nas mesmas cores da empresa nacional, vestindo a tripulação com o mesmo uniforme, os passageiros voando pela regional obtêm pontos de programa de fidelidade da empresa nacional e por fim, para facilitar as conexões entre elas, os vôos são coordenados e as bagagens são despachadas logo no início da viagem. No Brasil, verificam-se ações semelhantes, caso da TRIP/TAM e Passaredo/Gol, mas nada tão aprofundado como nos Estados Unidos, já que geralmente as parcerias brasileiras somente envolvem compartilhamento de vôos, pontuação no programa de milhagem e sistema integrado de conexões e de bagagens.

Oliveira e Silva (2008) destacam a vulnerabilidade que se observa por parte das empresas aéreas regionais perante as grandes do setor no sentido da diferença de condições de oferta e demanda. Todavia, as companhias regionais contam com um fator chave de competitividade, já que podem operar em localidades que as grandes não conseguem atender, pois são aeroportos que apresentam infra-estrutura precária e demanda pouco densa para operação de grandes aeronaves. Logo, a complementaridade gera fatores positivos para ambas as empresas. Neste sentido se faz necessário a criação de mecanismos que estimulem a formação de parcerias a partir da complementaridade, utilizando os fatores positivos tanto das grandes empresas quanto das regionais com intuito de incentivar a competitividade do setor.

4.6 Síntese conclusiva

As empresas regionais foram bastante dependentes do SINTAR até o início do processo de flexibilização da regulação no início da década de 90. Entre outros benefícios concedidos pelo antigo sistema, o principal era adicional tarifário. Com a descontinuidade do recolhimento do benefício, muitas empresas de caráter regional fecharam, pois dependiam plenamente dos recursos gerados. Além disso, houve mudanças nas regras que previa o recolhimento de recursos de todas as empresas aéreas, que não eram beneficiadas pelo adicional, logo, decretaram-se falência muitas regionais que não operavam em regiões amazônicas ou do nordeste. Dessa maneira, com a descontinuidade do fornecimento de recursos, as companhias regionais tiveram que se adequar a um cenário cada vez mais competitivo.

Verificou-se que a aviação brasileira como um todo, enfrenta um grave problema infra-estrutural, os recursos são escassos e insuficientes e as condições aeroportuárias são precárias, dado a expectativa cada vez maior no crescimento da demanda. Por outro lado, diferentemente dos *players* da aviação brasileira, as empresas regionais sofrem problemas específicos, principalmente ligados a presença de barreiras significativas associadas às vantagens de custo, isto é: combustível, o acesso e a disponibilidade de recursos financeiros, barreiras ligadas à atração e atendimento ao consumidor (propaganda, venda de bilhetes, entre outras).

O combustível verificou-se como um dos principais entraves do desenvolvimento deste importante grupo estratégico. Neste sentido, devido ao monopólio do beneficiamento do querosene para aviação, as refinarias se concentram, principalmente, nas regiões Sudeste e Sul do país com apenas três fora deste eixo (duas no Nordeste e apenas uma na região Norte), assim, os custos logísticos encarecem consideravelmente para empresas sediadas em regiões de carência de refinarias, além de haver variações de tributações entre os estados da união. Quanto aos recursos financeiros, os fundos de financiamento exigem muitas garantias de difícil obtenção, principalmente, para empresas regionais, o que acaba gerando uma grande barreira para a expansão e novos investimentos.

Outra barreira específica a aviação regional é associada à atração de clientes. Por serem desconhecidas, as empresas regionais necessitam efetuar um grande gasto com propaganda, sistemas eficientes de venda e reserva de bilhetes. Além do mais, estão sujeitas a práticas de condutas anti-competitivas dos *players* do setor: uso indevido dos sistemas de

reserva computadorizados (*Computer Reservation Systems – CRS*), o aumento da quantidade de vôos disponíveis para uma dada rota, o uso de preços predatórios e acordos ilícitos de cooperação, carteirização e concessão de comissões preferenciais para agentes de viagem (como estratégica excludente de pequenas e/ou novas empresas). Uma alternativa verificada com fins de aumentar a competitividade das regionais é a aliança com um grande *player*, já que traz benefício para ambos. De um lado, a regional ganha acesso à rede de clientes do *player*, por outro, o *player* permite expandir sua rede de atuação com as rotas realizadas pelas empresas regionais de baixa demanda para grandes aeronaves.

Com vistas a um melhor entendimento da competitividade das empresas regionais brasileiras, foi elaborado um quadro resumo das condições competitivas das companhias regionais que estavam em operação em janeiro de 2011 segundo a ANAC. Neste quadro, foi contemplado: o número de aeronaves e cidades atendidas por cada uma delas; a presença de aliança estratégica com algum *player* do setor; as condições quanto ao combustível, isto é, a localização próxima de refinaria; a operação em rotas com a presença de algum *player*, que neste sentido a regional fica sujeita a práticas de condutas anti-competitivas; e por fim, foi verificada a partir do Cadastrado Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), obtido junto ao site da ANAC, a situação cadastral da empresa junto a Receita Federal, dado a dificuldade de obtenção de outros dados financeiros junto às empresas, delegou-se como o único instrumento para verificar a possibilidade de obtenção de crédito, isto é, caso a empresa encontra-se com certidão conjunta positiva ou com algum efeito positivo, dificilmente a companhia obterá crédito junto a alguma instituição financeira.

Quadro 4: Resumo das condições competitivas da aviação regional

Empresa	Quantidade de aeronaves	Nº de localidades atendidas	Aliança estratégica	Combustível	Condutas anticompetitivas	Acesso ao crédito
ABAETÉ	2	4	Não	Atende localidades próximas de refinária	Não sofre concorrência de nenhuma empresa de grande porte	RF Certidão Conjunta Positiva com efeitos de Negativa
META	3	10	Não	Atende localidades custo elevado na obtenção de combustível	Não sofre concorrência de nenhuma empresa de grande porte	RF Certidão Conjunta Positiva
NHT	6	16	Sim, compartilhamento de Vãos com a TAM nas rotas regionais	Atende localidades próximas de refinária	Sofre a concorrência de empresas de grande porte na Rota Curitiba-São Paulo	RF Certidão Conjunta Negativa
NOAR	2	8	Sim, compartilhamento de Vãos com a GOL nas rotas regionais	Atende localidades custo elevado na obtenção de combustível	Sofre a concorrência de empresas de grande porte nos vôos entre as capitais nordestinas	RF Certidão Conjunta Negativa
PANTANAL	8	22	Sim, pertence ao grupo TAM	Atende localidades próximas de refinária	Faz parte do Grupo TAM	RF Certidão Conjunta Positiva com efeitos de Negativa
PASSAREDO	12	20	Sim, compartilhamento de Vãos com a GOL nas rotas regionais	Atende localidades próximas de refinária	Sofre concorrência nos vôos entre as capitais	-
PUMA AIR	2	3	Não	Atende localidades próximas de refinária	Sofre concorrência em todos os seus vôos	-
SETE	6	17	Não	Atende localidades custo elevado na obtenção de combustível	Sofre concorrência de grandes empresas nas rotas (Brasília - Goiânia e Goiânia - Palmas)	RF Certidão Conjunta Negativa
TEAM	2	8	Não	Atende localidades próximas de refinária	Não sofre concorrência de nenhuma empresa de grande porte	-
TRIP	42	82	Sim, compartilhamento de Vãos com a TAM nas rotas regionais	Atende localidades próximas de refinária	Sofre concorrência nas rotas entre as capitais	-

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil passa por um momento promissor em relação às perspectivas de crescimento do setor de aviação comercial, embora tenha passado por um período conturbado de apagão aéreo e de instabilidade da ação reguladora. O momento favorável da economia brasileira, bem como a oportunidade de realizar grandes eventos de conjuntura mundial, a Copa do Mundo de 2014 e a Olimpíadas de 2016, fez com o transporte aéreo se tornasse mais popular e estratégico. Neste sentido, o país apresenta todas as características necessárias para o crescimento do modal aéreo: dimensão continental do território, alta mobilidade geográfica e social da sua população, acelerado deslocamento das fronteiras econômicas, inserção cada vez maior do país no cenário global, estabilidade monetária no longo prazo, aumento persistente do poder aquisitivo dos consumidores e uma indústria aeronáutica competitiva (Embraer).

Contudo, a evolução do mercado vem enfrentando grandes obstáculos de ordem institucional, legal, infra-estrutural e operacional. O alto crescimento da demanda não foi acompanhado: por uma adequada infra-estrutura aeroportuária e aeronáutica, por um planejamento de longo prazo para a aviação civil como um todo e nem por políticas regulatórias condizentes com o novo ambiente competitivo. Além do mais, velhos problemas como: a alta carga tributária (uma das maiores do mundo), o ICMS diferenciado entre os estados e a baixa margem de rentabilidade das empresas (fazendo que as empresas busquem contínua redução de custos, aumentos de produtividade e garantias contra imprevistos – atentados terroristas, guerras, alterações climáticas, etc.) também se configuram como outras adversidades para o desenvolvimento do setor no país.

Num território de dimensões tão grandes como as do Brasil, com ambientes de difícil acesso, cuja estrutura de transporte é bastante incipiente, a aviação aparece, muitas vezes, como único meio de atingir regiões remotas, principalmente, do centro-norte e nordeste. Deste modo, a aviação regional aparece com um grande instrumento de impulsão para o desenvolvimento de economias interioranas, no que tange a criação de novos destinos turísticos, a promoção da integração nacional e a potencial geração de renda e empregos em comunidades mais afastadas dos grandes centros. Logo, o papel da aviação regional

configura-se como fundamental não só para o desenvolvimento do setor, mas também, para própria evolução econômica.

Verificado que a estrutura de mercado no transporte aéreo comercial brasileiro se configura como um oligopólio em eventuais períodos de conturbação econômica, tal estrutura de mercado pode evoluir para um sistema de cartel. Assim, a presença de empresas regionais por si só seria uma forma de contestação, com o intuito de aprimorar o ambiente competitivo, contribuindo para a manutenção de um grupo de potenciais entrantes nos mercados principais.

Ainda não existe uma definição consensual entre os pesquisadores sobre aviação regional, porém é consensual seu papel de ligação entre regiões de baixa densidade, ou de regiões de baixa demanda para centros maiores. Em termos tecnológicos, não há uma diferenciação muito grande em relação à aviação de baixo custo e convencional, assim como a combinação dos insumos é bastante parecida: aeronaves, combustível, tripulação técnica e de suporte e aeródromos devem ser combinados de modo que haja a produção de assentos-quilômetros. No entanto, verificou-se que o grupo regional possui características específicas: economia de escopo pouco utilizada, desvantagem de custo em relação às maiores do setor, necessidade da suplementação tarifária, presença significativa de economias de densidade, tensão entre os papéis de alimentadora ou possível entrante e a grande exposição a modais substitutos.

Assim no setor, como um todo, o transporte aéreo regional brasileiro também enfrenta obstáculos para a sua evolução e para o seu próprio posicionamento estratégico. A necessidade de uma melhor política de regulação, acesso facilitado ao crédito, o alto custo do combustível, a precariedade infra-estrutural dos aeroportos regionais e condutas anticompetitivas dos players do setor foram dificuldades apontadas que impedem um melhor posicionamento competitivo das empresas regionais no Brasil. Em resumo, a presença deste grupo estratégico na participação do mercado ainda é bastante insignificante, no entanto há uma possibilidade de crescimento muito grande, pois traria um melhor aproveitamento da infra-estrutura existente, descongestionando os aeroportos centrais já saturados.

REFERÊNCIAS

AMORA, Dimmi; MATAIS, Andreza. Com renda em alta, brasileiro já viaja mais de avião que de ônibus. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 22 março 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/892144-com-renda-em-alta-brasileiro-ja-viaja-mais-de-aviao-que-de-onibus.shtml>>. Acesso em: 22 mar. 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE TRANSPORTES AÉREOS REGIONAIS, *Guia ABETAR 2007*. São José dos Campos.

AVIÃO REVUE. São Paulo: Motorpress Brasil Editora, v. 119, abr. 2011. Mensal.

AVIÃO REVUE. São Paulo: Motorpress Brasil Editora, v. 112, jan. 2009. Mensal.

BAUM, Derick. Reações à Entrada de Empresas Novatas no Transporte Aéreo. *Relit*, [s.i.], v. 2, n. 1, p.110-132, 2007.

BAUMOL, William J.; PANZAR, John C.; WILLIG, Robert D.. *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. San Diego: Harcourt, 1982.

BETTINI, Humberto. Um Retrato da Aviação Regional no Brasil. *Relit*, [s.i.], v. 1, n. 1, p.44-65, 2007.

BETTIN, Humberto Filipe de Andrade Januário; OLIVEIRA, Alessandro. Transporte aéreo regional: entre economias de densidade e custos de transação. *Relit*, [s.i.], v. 5, n. 4, p.171-187, 2011.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil. Disponível em: <www.anac.gov.br>. Acesso em: 12 jun. 2011.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil. *Dados comparativos avançados de janeiro de 2011*. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/dadosComparativos/DadosComparativos.asp>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil. *Anuários Estatísticos do Transporte Aéreo 2009*. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/estatistica/anuarios.asp>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil. *Relatório de Tarifas Aéreas*. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/estatistica/tarifasaereas/>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

BRASIL. Agência Nacional do Petróleo. *Dados Estatísticos Mensais*. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

BRASIL. BNDES. *Aspectos da competitividade do Setor Aéreo: Modal Aéreo II*. Brasília, 2011. 8 p.

BRASIL. BNDES. *Aviação Regional Brasileira: Modal Aéreo IV*. Brasília, 2002. 9 p.

BRASIL. BNDES. *Infra-Estrutura Aeroportuária: Fator de Competitividade Econômica: Modal Aéreo III*. Brasília, 2001. 8 p

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Dados Macroeconômicos*. Disponível em: < <http://www.ipeadata.gov.br/> >. Acesso em: 12 jun. 2011.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Panorama e Perspectivas para o Transporte Aéreo no Brasil e no Mundo*. Brasília, 2010. 66 p.

BRASIL. Infraero. *Anuário Operacional Estatístico Operacional*. Brasília, 2010.

BRITTO, Jorge. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, David et al.. *Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. Cap. 14, p. 307-343.

CNM/COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIA. *Roteiro para elaboração de Projeto de Monografia*. Florianópolis: Departamento de Ciências Econômicas/Coordenação de Monografia, 2007. Disponível em: <http://www.cse.ufsc.br/~gecon/> Acessado em: 12/09/2007.

COELHO, Andutsa Aline. *Análise Histórica do Processo de Regulamentação Aérea Brasileira e sua Estrutura Atual*. 2009. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Ciências Econômica, Departamento de Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

CORREIA, Teresa Cristina Vilardo Domingues. *Avaliação da Eficiência das Companhias Aéreas Brasileiras com o Modelo DEA Nebuloso*. 2008. 74 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

DANTAS, Alexis; KERTSNETZKY, Jacques; PROCHNIK, Victor. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, David et al. *Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. Cap. 2, p. 23-41.

DOMINGOS, Eduardo Marques. *Estratégia Competitiva na Indústria de Transporte Aéreo Comercial de Passageiros no Brasil*. 2005. 199 f. Tese (Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS. *Acervo digital*. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DA AVIAÇÃO COMERCIAL. *Quadro de funcionários da aviação comercial*. Disponível em: <<http://www.fentac.org.br>>. Acesso em: 12 jun. 2011

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: desafios competitivos para indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERREIRA, Natália. Discussão das Abordagens Teóricas na Investigação de Práticas de Concorrência Predatória no Transporte Aéreo. *Relit*, [s.i.], v. 1, n. 2, p.47-69, 2007.

FLAP INTERNACIONAL. São Paulo: Grupo Editorial Spagat, abr. 2011. Mensal.

FRAGA, Rafael. Estudo de Caso: Histórico e Análise Evolutiva da Trip Linhas Aéreas. *Relit*, [s.i.], v. 4, n. 2, p.144-159, 2010.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. *Acumulação e Crescimento da Firma: Um estudo de Organização Industrial*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A., 1987.

HASENCLEVER Lia; FERREIRA M. Patrícia. Estrutura de mercado e inovação. In: KUPFER, David et al. *Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. Cap. 7, p. 129-147.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO. *Brasil alcança 14º lugar entre países com maior carga tributária*. Disponível em: <http://www.ibpt.com.br/home/publicacao.view.php?publicacao_id=13892&PHPSESSID=c83dea68458cf77e620f1f7c601e4331>. Acesso em: 12 jun. 2011.

KAWAMOTO, Carlos Tadao. *Incidência Tributária e Competividade do Setor Aeroviário Brasileiro em 2002*. 59 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Programa de Pós-graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

KUPFER, David. Barreiras Estruturais à entrada. In: KUPFER, David et al. *Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. Cap. 6, p. 109-128.

LOSEKANN, Luciano; GUTIERREZ, Margarida. Diferenciação de produtos. In: KUPFER, David et al. *Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. Cap. 5, p. 91-108.

MALAGUTTI, Antônio Osller. *Evolução da aviação civil no Brasil: estudo de consultoria legislativa da câmara dos deputados – Área XVII. Segurança e defesa nacional*, 2001, 7 p.

OLIVEIRA, A. V. M.; SILVA, L. H. S. *Constituição do Marco Regulatório para o Mercado Brasileiro de Aviação Regional*. Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR). São José dos Campos, SP, 2008. Disponível em <www.nectar.ita.br>. Acesso em: 12 jun. 2011.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez; 7 ed., Campus, Rio de Janeiro, 1986.

PORTER, Michael E. . *Vantagem competitiva*, 11. ed., Rio de Janeiro: Campus, Rio de Janeiro 1989.

POSSAS, Mario Luiz. *Estruturas de Mercado em Oligopólio*. São Paulo: Hucitec, 1985.

RESENDE, Marcelo, BOFF, Hugo. Concentração industrial. In: KUPFER, David et al. *Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. Cap. 4, p. 73-90.

ROCHA, Guilherme. Ensaio sobre a Demanda do Transporte Aéreo Regional. *Relit*, [s.i.], v. 4, n. 1, p.114-133, 2010.

RODRIGUES, Rodrigo Augusto. Aviação Comercial no Brasil: a necessidade de um novo marco regulatório. *Res: Pvblica*, Brasília, n.5, p.9-36, nov. 2004. Semestral.

SALGADO, Lucia Helena; VASSALLO, Moisés; OLIVEIRA Alessandro. Regulação, políticas setoriais, competitividade e formação de preços: considerações sobre o transporte aéreo no Brasil. *Relit*, [s.i.], v. 4, n. 1, p. 7-48, 2010.

SALGADO, Lucia Helena; GUIMARÃES, Eduardo Augusto. *A regulação do mercado de aviação civil no Brasil*. Rio de Janeiro: IPEA, 2003. 24 p. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/pub/notas/notastecnicas2.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

SALGADO, Lucia Helena. *Tópicos sobre a regulação na aviação civil*. Rio de Janeiro: Sitraer 7 (2008) XC-XCVIII. Disponível em: <www.tgl.ufrj.br/viisitraer/pdf/p11.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2011.

SALVADOR, Alexandre; MELO, Carolina. A Caça ao Piloto Sumido. *Veja*, São Paulo, n. , p.106-110, 23 mar. 2011. Semanal.

SALOMON, D. V. *Como fazer uma monografia*. 11.ed. SÃO Paulo: Martins Fontes, 2004.

SANTOS, Fábio Anderson. *Demanda por Transporte Aéreo e seus Desdobramentos*. *Relit: Revista de Literatura dos Transportes*, [s.i.], v. 2, n. 2, p.94-113, 2008.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, credito, juro e o ciclo econômico*. 2a ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. 168p. (Os Economistas).

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS AEROVIÁRIAS. *A competitividade Internacional das Empresas Brasileiras: Uma análise das condições de atuação das empresas aéreas brasileiras frente a suas competidoras de outros países*. Brasília, 2008. 16 p.

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS AEROVIÁRIAS. *Perspectivas para o transporte aéreo e infraestrutura aeroportuária no Brasil*. In: APRESENTAÇÃO BTG – PACTUAL, [s.i.], 2010.

TIGRE, Paulo Bastos. *Gestão da Inovação: A economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TUROLLA, Frederico Araujo; LIMA, Maria Fernanda Freire de; OHIRA, Thelma Harumi. Políticas públicas para a melhoria da competitividade da aviação regional brasileira. *Relit: Revista Literatura dos Transportes*, [s.i], v. 5, n. 4, p.188-231, 19 jan. 2011.

VALENTE, Flávio José. *O Turismo como fator de influência no Planejamento de Linhas Regulares das Empresas Regionais do Brasil*. 2004. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2004.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de. *Economia Micro e Macro*. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

VELÁSQUEZ, Geraldo. *Aviação Regional Brasileira e suas Viabilidades: Suplementação Tarifária e Integração de Vãos*. 2004. 60 f. Monografia (Graduação) - Curso de Ciências Aeronáuticas, Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2004.

ANEXOS

Tabela 13: Frota nacional

AERONAVES			Quantidade em Dez 2009	CAPACIDADE
FABRICANTE	MODELO	TIPO		Assentos Instalados
AERO SPATIALE	AT-42-300	PASSAGEIRO	5	45-47-48
AERO SPATIALE	AT-42-300/320	PASSAGEIRO	5	45
AERO SPATIALE	ATR AT-42-320	PASSAGEIRO	7	45-47-48
AERO SPATIALE	ATR ATR-42-500	PASSAGEIRO	3	47
AERO SPATIALE	ATR AT-72-202	PASSAGEIRO	2	66-68
AERO SPATIALE	ATR AT-72-212	PASSAGEIRO	2	66
AERO SPATIALE	ATR AT-72-212A	CONVERSÍVEL	6	68
AIRBUS	A-319	PASSAGEIRO	21	144
AIRBUS	A-320	PASSAGEIRO	81	174
AIRBUS	A-321	PASSAGEIRO	5	220
AIRBUS	A-330	PASSAGEIRO	16	223
AIRBUS	A-340	PASSAGEIRO	2	267
BOEING	727-200	CARGUEIRO	13	-
BOEING	737-200	CARGUEIRO	2	-
BOEING	737-200	PASSAGEIRO	6	109 / 115
BOEING	737-300	PASSAGEIRO	29	141 /148
BOEING	737-700	PASSAGEIRO	43	144
BOEING	737-800	PASSAGEIRO	69	184
BOEING	757-200	CARGUEIRO	2	0
BOEING	767	PASSAGEIRO	3	205
BOEING	767-200	PASSAGEIRO	1	215
BOEING	767-300	CARGUEIRO	3	-
BOEING	767-300	PASSAGEIRO	5	250
BOEING	777	PASSAGEIRO	4	362
BOEING	DC-10-30F	CARGUEIRO	2	-
CESSNA	C208 B	PASSAGEIRO	7	9
DOUGLAS	DC 8 - 73	CARGUEIRO	4	-
EMBRAER	EMB 95	PASSAGEIRO	5	118
EMBRAER	E120 - BRASÍLIA	PASSAGEIRO	5	30
EMBRAER	EMB 110	PASSAGEIRO	3	14 / 18
EMBRAER	EMB 110 P1	PASSAGEIRO	1	18
EMBRAER	EMB 120	PASSAGEIRO	9	28 / 30
EMBRAER	EMB 120 ER	PASSAGEIRO	7	30
EMBRAER	EMB 120 RT	PASSAGEIRO	1	30
EMBRAER	EMB 145 EP	PASSAGEIRO	2	50
EMBRAER	EMB 145 LR	PASSAGEIRO	2	50
EMBRAER	EMB 190	PASSAGEIRO	9	106
EMBRAER	ERJ 170-200 LR	PASSAGEIRO	5	78-86
FOCKER	F100	PASSAGEIRO	14	100
LET	L-410 Turbolet	PASSAGEIRO	10	19

Fonte: ANAC (2009)