

**caso de estudo**  
**case study**



**IPL**

instituto politécnico de leiria



UNISUL

# **A indústria de aviação civil: Custos, mercados e alianças**

**Manuel Portugal Ferreira**  
(ESTG, IPL)

[manuel.portugal@ipleiria.pt](mailto:manuel.portugal@ipleiria.pt)

**João Carvalho Santos**  
(ESTG, IPL)

[joao.santos@estg.ipleiria.pt](mailto:joao.santos@estg.ipleiria.pt)

**Nuno Rosa Reis**  
(ESTG, IPL)

[nuno.m.reis@ipleiria.pt](mailto:nuno.m.reis@ipleiria.pt)

**globADVANTAGE – Center of Research in  
International Business & Strategy**



**Glob  
advantage**

**globADVANTAGE**  
**Center of Research in International Business & Strategy**

INDEA - *Campus 5*  
 Rua das Olhalvas  
 Instituto Politécnico de Leiria  
 2414 - 016 Leiria  
 PORTUGAL  
 Tel. (+351) 244 845 051  
 Fax. (+351) 244 845 059  
 E-mail: [globadvantage@ipleiria.pt](mailto:globadvantage@ipleiria.pt)

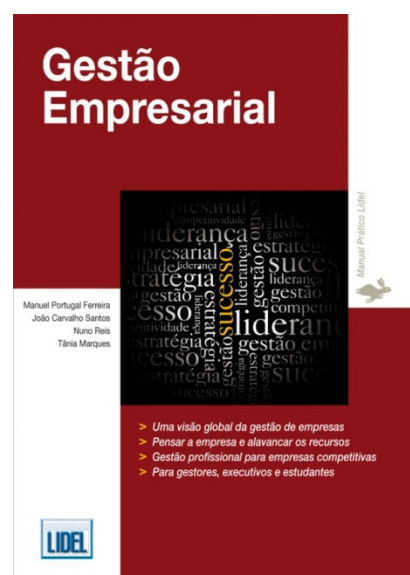
Webpage: [www.globadvantage.ipleiria.pt](http://www.globadvantage.ipleiria.pt)

Como citar este trabalho:

Ferreira, Manuel P., Santos, João C. & Reis, Nuno R. *A indústria de aviação civil: Custos, mercados e alianças*. Caso de estudo nº 9, globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy, 2011.

Mais casos em <http://www.globadvantage.ipleiria.pt/academy/casos-disponiveis/>

Caso desenvolvido para inclusão no livro:  
 Ferreira, Manuel P., Santos, João C., Reis, Nuno R.  
 & Marques, T. **Gestão empresarial**, 2ª edição,  
 Lidel, Ed. Técnicas, Lisboa.



## **A indústria de aviação civil: Custos, mercados e alianças**

Caso elaborado por Manuel Portugal Ferreira, João Carvalho Santos e Nuno Rosa Reis\*.

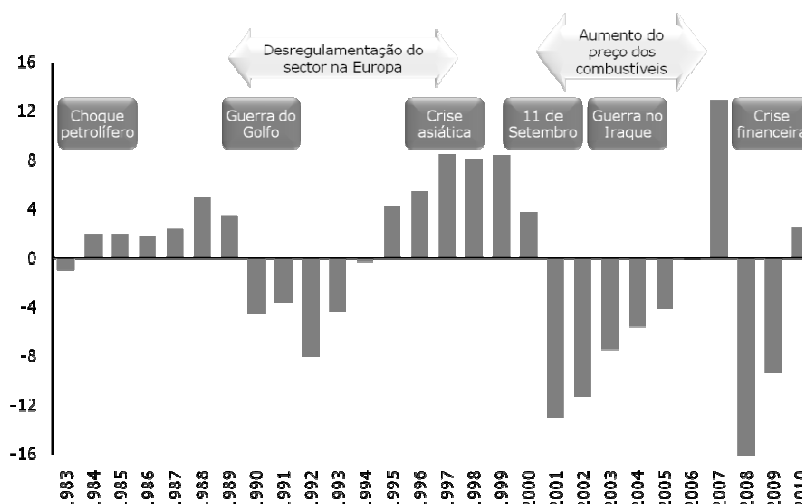
### **Introdução**

A indústria da aviação civil do século XXI é substancialmente diferente da indústria que nasceu na década de 1950. Se na época os clientes eram, principalmente, as elites, actualmente a indústria da aviação civil transporta milhões de clientes pelo mundo inteiro, em negócios e em férias. O excesso de oferta, gerado pela entrada de muitos novos competidores numa indústria antes atractiva, conduziu à inevitável guerra de preços, prejudicando as empresas menos eficientes e levando à falência diversas companhias. Também o aumento dos preços dos combustíveis têm forçado as empresas a inovar e modernizar frotas para reduzir custos e manter margens.

Nas últimas décadas tem-se afirmado um modelo alternativo de negócio, o das companhias *low cost*. Este modelo consiste na oferta de um serviço básico, que se cinge a pouco mais que a própria deslocação. O negócio *low cost* trouxe novos clientes para a indústria mas aumentou a concorrência e a pressão sobre os custos. Para competir as empresas têm estabelecido alianças à escala mundial, e focam-se na eficiência, nas economias de escala e sinergias.

### **Os resultados**

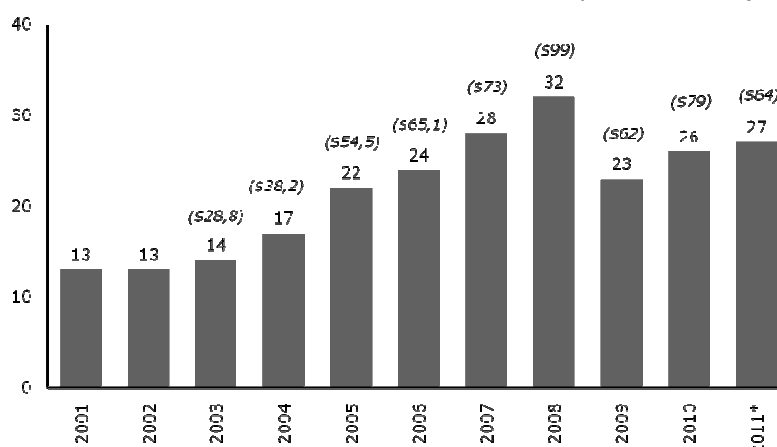
Os resultados na indústria da aviação civil têm sido inconstantes. Por exemplo, entre 1990 e 1993, a indústria mundial perdeu um total de 22 mil milhões de dólares, consequência da Guerra do Golfo e da subsequente recessão económica. Contudo, no período entre 1995 e 1999, os lucros da indústria atingiram cerca de 25 mil milhões de dólares. Actualmente, a indústria está em dificuldade - na primeira década do século XXI apenas em 2007 e em 2010 os resultados foram positivos e entre 2001 e 2005 as perdas ascenderam aos 40 mil milhões de dólares. Acontecimentos como o 11 de Setembro, a crise económica e financeira de 2007-2010 e o aumento do preço dos combustíveis (Figura 1) têm levado ao acumular de prejuízos.

**Figura 1.** Resultado líquido no transporte aéreo

Nota: Valores em milhares de milhões de dólares a preços correntes

Fonte: Dados de IATA (2010) *Industry Financial Forecat* e TAP (2009) *Relatório e Contas*.

O combustível representa uma parte importante dos custos da indústria da aviação civil. Em 2010 representou 26% dos custos operacionais (cerca de 139 mil milhões de dólares) e pode crescer para 27% dos custos operacionais (156 mil milhões de dólares) em 2011. É um aumento de 3,5 vezes desde 2003, quando representava apenas 14% dos custos operacionais (44 mil milhões de dólares). O pior ano do início do século XXI terá sido 2008, quando os combustíveis representaram cerca de 32% dos custos operacionais, devido ao aumento do preço do petróleo para um valor próximo dos 100 dólares por barril (Figura 2). A tendência de aumento do preço dos combustíveis explica-se pela subida da cotação internacional do crude face à procura dos países emergentes e pelo aumento da margem de refinação do petróleo para combustível de aviação, devido a limitações de capacidade das refinarias.

**Figura 2.** Custo dos combustíveis no total dos custos operacionais (%): 2001-2011

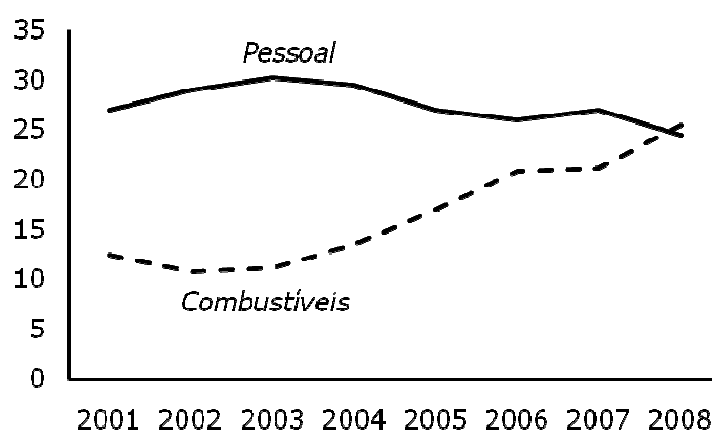
Nota: Em itálico, o preço médio do barril de petróleo; valores estimados para 2011.

Fonte: Adaptado de IATA (2011) *Jet Fuel Price Monitor*.

Os resultados positivos da indústria da aviação civil na entrada da década de 2010 (9,1 mil milhões de dólares e estimativas de 15 mil milhões de dólares para 2011) resultam da reestruturação do sector. Para responder às constantes subidas dos preços dos combustíveis e às pressões financeiras pós 11 de Setembro de 2001, as companhias aéreas têm procurado adquirir novas aeronaves mais eficientes em termos de combustível e obter ganhos de eficiência em outros custos operacionais. A produtividade dos trabalhadores (em termos de trabalhador por tonelada por quilómetro disponível) aumentou 42% entre 2001 e 2008 o que levou os custos laborais a diminuírem o seu peso nos custos operacionais totais em 8,2 pontos percentuais (de 28,3% em 2001 para 20,1% em 2008). Para além dos combustíveis e do pessoal, as companhias aéreas têm alcançado eficiências significativas em outras áreas como a distribuição que reduziram peso dos "outros" custos (ou seja, custos para além dos pagamentos aos trabalhadores, combustível e juros) de 46,4% em 2001 para 38,3% em 2008.

Em 2008, pela primeira vez na história da aviação civil europeia, os custos de combustível foram superiores aos custos com pessoal (Figura 3). Os custos laborais representaram 24,8% do total dos custos operacionais, enquanto os custos com o combustível representam 25,3%, numa tendência de aproximação que se verificava desde 2003. Este facto reflecte a importância dos combustíveis, mas também os esforços feitos pelas companhias aéreas em aumentar a produtividade dos trabalhadores. Poderá, ainda, ser sinal de uma diminuição dos quadros de pessoal das companhias, recorrendo em contra partida ao outsourcing, sobretudo em actividades intensivas em trabalho como o *handling* e manutenção.

**Figura 3.** Evolução custos com pessoal e combustível na Europa



Nota: Valores em percentagem dos custos operacionais

Fonte: Adaptado de IATA (2010) *Economic Briefing: Airline Fuel and Labour Cost Share*.

A estrutura de custos – nomeadamente o peso dos custos de combustível e de trabalho – varia substancialmente entre regiões (Tabela 1). Por exemplo, em 2008, a

fatia do trabalho nos custos operacionais das companhias aéreas era de 22-25% na América do Norte e Europa, mas apenas de 14,7% na Ásia-Pacífico, reflectindo o nível de salários relativamente mais baixos na região. Com os custos laborais relativamente baixos (nos países em desenvolvimento da Ásia-Pacífico, não incluindo o Japão, Austrália e Nova Zelândia), o combustível foi responsável por uma parcela maior dos custos operacionais (em alguns casos superior a 50%). As companhias da Ásia-Pacífico ficam, portanto, mais vulneráveis a aumentos no preço dos combustíveis do que as companhias na América do Norte e Europa.

**Tabela 1.** Evolução do share dos custos operacionais por região (2001 e 2008)

	América do Norte		Europa		Ásia-Pacífico		Maiores Companhias	
	2001	2008	2001	2008	2001	2008	2001	2008
Pessoal	36,2%	21,5%	27,2%	24,8%	17,2%	14,7%	28,3%	20,1%
Combustível	13,4%	34,2%	12,2%	25,3%	15,7%	36,7%	13,6%	32,3%
Aluguer de aviões	5,5%	3,0%	2,9%	2,5%	6,3%	4,5%	5,0%	3,5%
Amortizações	6,0%	4,5%	7,1%	5,7%	7,4%	7,8%	6,7%	5,9%
Outros	38,9%	36,9%	50,7%	41,8%	53,4%	36,3%	46,4%	38,2%

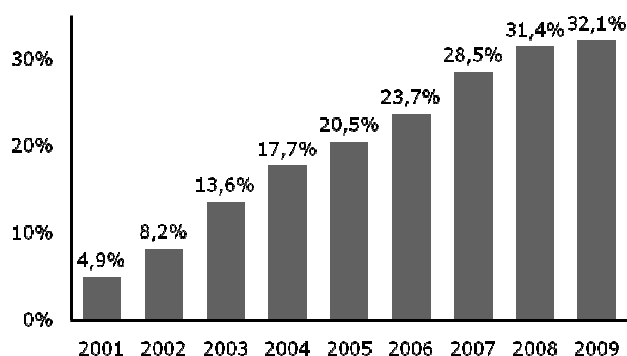
Nota: Valores em percentagem dos custos operacionais

Fonte: Adaptado de IATA (2010) *Economic Briefing: Airline Fuel and Labour Cost Share*.

### A concorrência das *low cost*

Ao longo das décadas de 1990 e 2000 ocorreu uma mudança importante na indústria da aviação civil – a proliferação de companhias aéreas *low cost* (CLC). O modelo *low cost*, tem sido o modelo de negócio escolhido pela maioria das novas companhias aéreas e a propagação deste modelo tem ocorrido um pouco por todo o mundo, tanto no mercado das rotas de curto curso, como no mercado de longo curso. As *low cost* causaram uma importante alteração na dinâmica competitiva da indústria da aviação civil e em 2009 representavam cerca de um terço da oferta no mercado europeu (Figura 4).

**Figura 4.** Lugares disponíveis em companhias *low cost* na Europa



Nota: Percentagem de lugares *low cost* no total de lugares disponíveis

Fonte: Adaptado de CAPA (2011) *LCC capacity (seats) share by region (%)*: 2001 to 2009.

O sucesso das *low cost* está na conquista de clientes que de outra forma não utilizariam o transporte aéreo, e na redução de custos que transfere para o cliente sob a forma de preços baixos. Note que os custos unitários (custos por lugar por quilómetro) são de cerca de metade dos das companhias tradicionais, as empresas bandeira. As *low cost* conseguem custos baixos através de um conjunto de factores como:

- Altas taxas de ocupação;
- Modelo de aeronave único;
- Tarifas de baixo valor e promoções permanentes;
- Configuração de classe única;
- Os serviços ponto-a-ponto (voos directos, sem ligações);
- Serviços a bordo não gratuitos (não há alimentação, bebidas e jornais gratuitos).
- Fazem, predominantemente, rotas de curto e médio curso;
- O uso de aeroportos secundários;
- Pouco tempo entre o desembarque e o embarque.

#### O sucesso das *low cost*?

As companhias aéreas *low cost* conseguem praticar preços muito baixos (uma viagem pode custar apenas 20 euros) devido a um conjunto de acções que lhes permite reduzir o custo das suas operações em diferentes fases da cadeia de valor:

**Altas taxas de ocupação:** A ocupação dos aviões (em média acima dos 80%) permite diluir os custos fixos e beneficiar de economias de escala. Em 2004, a ocupação foi de 80,9% para a *Ryanair*, 84,5% para a *EasyJet*, face aos 74% para a *Lufthansa* e 73% da *British Airways*.

**Custos nos aeroportos mais baixos:** operam, normalmente, em aeroportos secundários que lhe oferecem custos mais baixos. Em 2004 os custos aeroportuários para a *Ryanair* foram de 18% do total dos custos e para a *EasyJet* de 33,6% do total.

**Percursos curtos:** fazem várias vezes por dia os mesmos percursos, normalmente curtos (900 Km em média). Assim, não precisam de proporcionar formação adicional sobre diferentes rotas aos trabalhadores e não incorrem nos custos adicionais de alojamento do pessoal.

**Voos sem ligações:** CLC realizam voos "ponto-a-ponto", evitando assim os elevados custos na gestão de bagagens com voos de ligação.

**Rotações rápidas:** O tempo entre o desembarque e um novo embarque é reduzido ao máximo.

**Serviços reduzidos:** Não há alimentos, bebidas e jornais a bordo gratuitos, as reservas são feitas via internet, etc.

**Frota padronizada e recente:** As CLC usam maioritariamente aviões da nova geração, com menor consumo de combustível e menores custos de manutenção, pelo uso de uma frota com um único modelo de avião.

#### A evolução do mercado

O número de passageiros que utilizaram o transporte aéreo aumentou consideravelmente nas últimas décadas. Nos anos setenta eram apenas 200 milhões de



passageiros na UE-15. No início do século XXI esse valor triplicou para cerca de 600 milhões de passageiros. De salientar que os atentados do 11 de Setembro fizeram diminuir o número de passageiros em cerca de 2%. O mercado do transporte aéreo de passageiros é, ainda um mercado interessante, com taxas de crescimento anuais próximas dos 5%, um valor bastante acima da média dos restantes meios de transporte (Tabela 2).

**Tabela 2.** Evolução do número de passageiros em diferentes meios de transporte

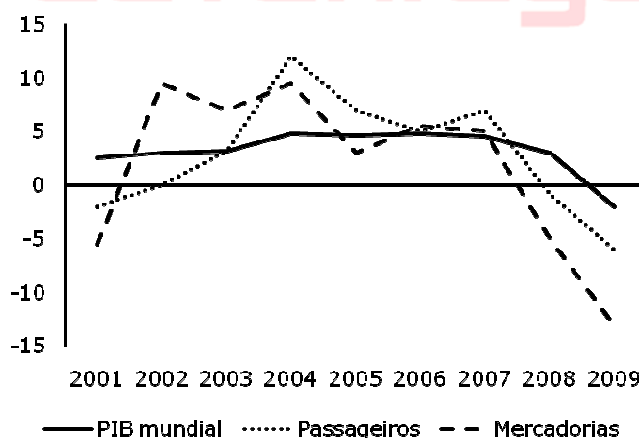
Transporte de passageiros via:	Automóvel	2 Rodas	Autocarro	Comboio	Metro	Avião	Marítima	Total
1995	3863	123	504	351	71	335	44	5291
2007	4688	154	539	395	85	571	41	6473
Crescimento médio anual	1,6%	1,8%	0,6%	1,0%	1,5%	4,5%	-0,7%	1,7%

Nota: Valores em milhares de milhões de quilómetros/passageiro

Fonte: Poorbiazar, M. (2009) *Overview of european passenger transport statistics/flows: Analysis of statistical data for the REACT project Eurostat.*

A evolução económica mundial condiciona a evolução do transporte aéreo. Em 2008 e 2009, fruto da crise económica e financeira à escala global, o PIB mundial contraiu-se e assistiu-se a uma diminuição do transporte aéreo de passageiros, e ainda maior do transporte aéreo de mercadorias (Figura 5).

**Figura 5.** Transporte aéreo e crescimento económico



Nota: Variação em relação ao período anterior, em percentagem; dados de 2008 e 2009 são estimados.











Fonte: Adaptado de CAPA (2009) *Aviation Outlook 2009.*

A recuperação económica esperada para a segunda década do século XXI deverá fazer crescer o mercado. Estima-se que sejam transportados mais de 1.200 milhões de passageiros internacionais, sendo o principal mercado os EUA. De salientar, a presença



no top 10 da China e de Hong Kong – uma porta de entrada para a China – que juntos significam o 4º maior mercado. A Europa deverá manter uma posição importante, com 5 países entre os 10 maiores mercados, representando cerca de 680 milhões de passageiros (Tabela 3). A Europa é, aliás, um importante mercado para o transporte aéreo, com centenas de companhias a operarem (Tabela 4).





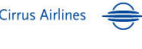

























































**Tabela 3.** Maiores mercados de passageiros internacionais (2014)




















































Ranking		País	Passageiros
1º		EUA	214,5
2º		Reino Unido	198,1
3º		Alemanha	163,0
4º		Espanha	123,3
5º		França	111,0
6º		Itália	85,0
7º		EAU	82,3
8º		China	82,1
9º		Japão	71,6
10º		Hong Kong	62,2
Total Mundial			1.264,6

Nota: Valores em milhões.

Fonte: IATA (2010) *Airline Industry Forecast 2010-2014*.

Tabela 4. Companhias Aéreas Europeias (por país)

Países	Número de Passageiros por Ano nos Aeroportos (a)									Companhias Aéreas Europeias por país
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009		
Albânia										
Alemanha		114,3	121,1	135,8	145,9	154,1	163,8	166,0	158,1	    
Áustria		14,9	15,7	18,2	19,6	20,8	22,9	23,8	21,8	   
Bélgica		13,5	15,0	17,4	17,8	19,1	20,8	21,9	21,3	 
Bósnia Herzegovina										
Bulgária							6,0	6,4	5,8	
Chipre			6,0	6,4	6,7	6,7	7,0	7,2	6,7	
Croácia							4,5	4,3		 
Dinamarca				21,0	22,1	22,9	24,0	24,6	20,8	
Eslovénia				1,0	1,2	1,3	1,5	1,6	1,4	
Espanha		112,2	120,2	129,7	143,6	150,5	163,5	161,4	148,3	    
Estónia				0,9	1,3	1,5	1,7	1,8	1,3	
Finlândia		10,2	10,5	11,7	12,3	13,4	14,4	14,8	13,8	 
França		96,5	96,2	103,0	107,9	113,1	120,0	122,7	117,5	   
Grécia			28,1	29,5	30,7	32,7	34,7	34,4	32,8	 
Holanda		41,8	41,1	44,4	46,4	48,5	50,5	50,4	46,4	
Hungria		4,4	5,0	6,3	7,9	8,2	8,5	8,4	8,1	
Irlanda		18,2		20,8	24,2	27,5	29,8	30,0	26,2	 
Islândia			1,5	1,8	2,1	2,2	2,4	2,2	1,8	
Israel				1,5	1,5	1,5	1,6	1,7	1,5	   

Itália		65,2	73,9	81,2	87,9	95,9	106,2	105,2	101,8					
Lituânia				1,0	1,8	2,4	3,1	3,6	4,1					
Luxemburgo														
Malta		2,6	2,6	2,7	2,7	2,6	2,9	3,1	2,9					
Montenegro														
Noruega		18,6	18,8	19,6	18,5	24,0	26,3	27,7						
Polónia				6,0	7,0	13,7	17,1	18,7	17,1					
Portugal		17,3	17,7	18,4	20,2	22,0	24,3	25,1	24,1					
Reino Unido		168,7	177,9	192,2	204,0	211,2	217,2	213,8	198,5					
Rep. Checa		6,5	7,7	9,9	11,2	12,1	13,0	13,4	12,3					
Roménia		2,4	2,7	3,1	3,4	4,9	6,9	8,0	7,9					
Sérvia														
Suécia				19,9	20,9	25,7	26,9	27,8	25,2					
Suíça		26,6	25,6	26,5	28,8	31,8	34,5	36,5	35,9					
Turquia														
														

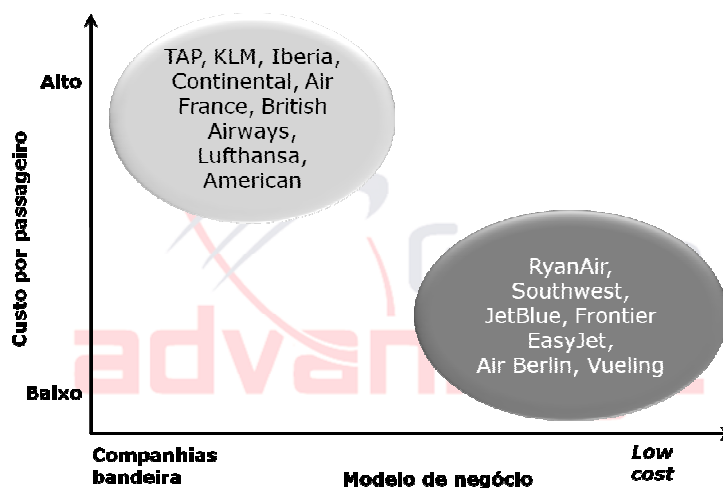
Nota: (a) em milhões de passageiros

Fonte: Dados de Eurostat (2011) *Air transport measurement* e IATA (2011) *Airline memberships*.

### Grupos estratégicos na aviação

Entre os operadores de transporte aéreo de passageiro é possível identificar dois tipos de companhias, as companhias de bandeira (ou *legacy carriers*) e as companhias *low cost*. As companhias de bandeira têm um custo operacional maior e prestam grande atenção aos mercados domésticos, ao passo que as companhias aéreas *low cost* procuram os mercados mais atractivos, competindo com base nos custos baixos (Figura 6). A competição entre companhias de bandeira e as *low cost* não é muito intensa. As companhias de bandeira, como a *TAP*, *Air France-KLM*, *Iberia*, *Continental Airlines* e *British Airways*, são maiores, com mais capital e notoriedade, proporcionando uma viagem com mais serviços e conforto. Por outro lado, as *low cost*, como a *Ryanair*, *easyJet*, *Vueling* e *Air Berlin*, destacam-se por prestarem um serviço básico, para passageiros ocasionais.

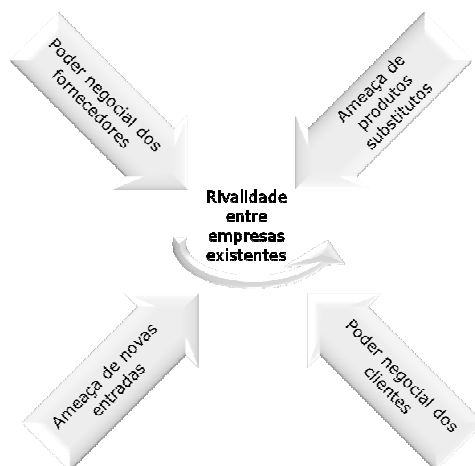
**Figura 6.** Grupos estratégicos da indústria da aviação civil



Fonte: Análise própria.

### Modelo das 5 forças de Porter

Nos últimos anos, a indústria da aviação civil tem vivido em grande turbulência. O aumento dos preços de combustível e aumento da concorrência fez com que o nível de rivalidade aumentasse. O aumento da procura do transporte aéreo para os negócios e o próprio transporte de mercadorias alterou a configuração da indústria. Podemos analisar a atractividade, ou rendibilidade, da indústria da aviação civil com o modelo das cinco forças de Porter (Figura 7).

**Figura 7.** Modelo das cinco forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1980) *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

### **Rivalidade entre empresas existentes**




Ao analisarmos o modelo de Porter temos que ter presente que cada indústria tem as suas especificidades. Factores como o preço dos combustíveis, custo e disponibilidade de mão-de-obra, eventos e mesmo as estações do ano influenciam a indústria da aviação civil. A indústria da aviação civil tem direccionado muitos dos seus esforços para a redução de custos de forma a oferecer preços competitivos que, no entanto, não oferecem retornos adequados e muitas empresas praticam mesmo preços abaixo do custo operacional. Algumas companhias aéreas enveredam pelo crescimento como forma de superar a concorrência, mas isso também as torna menos flexíveis.

Uma estratégia seguida tem sido a constituição de mega-alianças como forma de reduzir o impacto da concorrência e captar mais clientes. A cooperação entre companhias tem aumentado, como denota o maior número de membros nas diferentes alianças estratégicas que existem na indústria. As alianças permitem, entre outros aspectos, a partilha de capacidade, de rotas e mesmo de trabalhadores e aeronaves. Por exemplo, a alemã *Lufthansa* oferece dois voos diários entre Tóquio e Bangucoque realizados pela parceira de aliança, a japonesa *ANA*.

As vantagens das alianças materializam-se no maior leque de oferta de rotas, conveniência na aquisição de bilhetes, economias de custos e eficiência através das sinergias criadas entre as diferentes companhias da aliança, reduzem os custos de marketing e vendas e conquistam economias de escala e poder negocial, visto fazerem compras em conjunto. Para além de diminuição de custos, as companhias aéreas também oferecem um melhor serviço ao cliente, através da coordenação de horários dos voos de forma a diminuir os tempos de paragem nos aeroportos, programas de bónus (*frequent flyer*) comuns entre as companhias, permitindo obter prémios mais rapidamente e acesso às estruturas de terra das diferentes companhias aéreas participantes.

Actualmente, as três maiores alianças englobam 71 empresas e respondem por 78% do tráfego aéreo mundial. A maior aliança é a *Star Alliance* (com uma quota de 30,8% do mercado), seguida pela *SkyTeam* (25,7%) e pela *Oneworld* (21,5%). As alianças estratégicas agrupam companhias de várias regiões, permitindo assim servir praticamente todo o mundo, com mais de 30.000 partidas diárias (Tabela 6).

**Tabela 6.** Números das principais alianças estratégicas

	 STAR ALLIANCE	 SKYTEAM	 oneworld
Membros	27	13	31
Destinos	1.160	898	901
Países	181	169	146
Partidas Diárias	21.000	12.597	9.381
Passageiros Anuais	603,8	385	335,7
Frota	4.023	3.140	2.473
Empregados	402.208	323.759	311.830
Receitas	150,7	n.d.	91,3

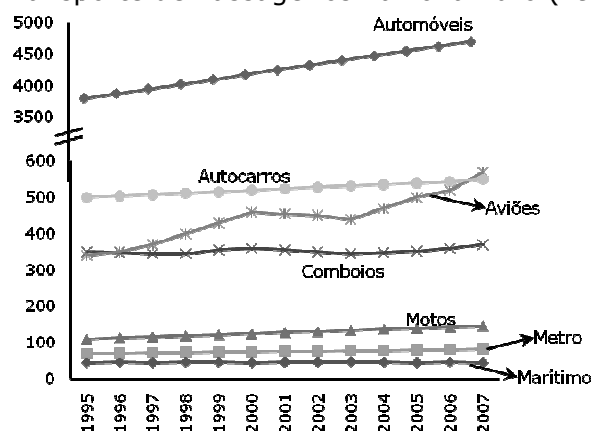
Nota: Passageiros anuais em milhões; receitas em milhares de milhões de dólares.

Fonte: Dados de [www.staralliance.com](http://www.staralliance.com), [www.skyteam.com](http://www.skyteam.com) e [www.oneworld.com](http://www.oneworld.com).

### Ameaça dos produtos substitutos

A principal ameaça são os produtos substitutos do transporte aéreo, como o transporte ferroviário, marítimo e rodoviário. Os avanços tecnológicos têm marcado os transportes, quer pelo aumento da eficiência energética da redução dos consumos de combustível nos diferentes meios de transporte, e maior capacidade de carga (em especial no transporte marítimo). O mercado dos transportes tem vindo a crescer, com especial destaque para o automóvel (Figura 8).

**Figura 8.** Transporte de Passageiros na zona Euro (1995 – 2007)



Nota: valores em milhares de milhões de quilómetro/passageiro.

Fonte: Adaptado de Poorbiazar, M. (2009) *Overview of European Passenger Transport Statistics/Flows: Analysis of Statistical Data for the REACT Project Eurostat*.

A ameaça dos substitutos do transporte aéreo é diferente consoante se trate de viagens intercontinentais ou de uma viagem doméstica (ou dentro do mesmo continente). Em viagens intercontinentais, o transporte marítimo é a grande alternativa, em especial para mercadorias, embora tenha uma desvantagem de velocidade considerável. Já em viagens domésticas, ou no mesmo continente, há as alternativas viáveis do transporte rodoviário (autocarros de passageiros e automóveis) e o transporte ferroviário. O transporte aéreo tem a vantagem da rapidez que as alternativas não igualam, mas pode ter preços mais altos. O transporte ferroviário (menos penalizado pelo aumento dos combustíveis que o transporte rodoviário) é maior ameaça em rotas de média distância para o transporte aéreo. Nas distâncias curtas, o transporte rodoviário pode prevalecer.

### **Ameaças de novas entradas**

Apesar da situação algo difícil da indústria da aviação civil, o mercado ainda é atractivo, em especial olhando para as projecções de movimento futuro. A entrada de novos operadores é dificultada pelas barreiras à entrada, como o elevado investimento inicial, a obtenção de licenças, os requisitos de mão-de-obra especializada, o espaço nos aeroportos, entre outros. Quando novos operadores surgem, a rivalidade entre empresas existentes aumenta. Mas, além de novas entradas, alguns operadores vêm alargando os mercados que servem. Por exemplo, as europeias *Lufthansa*, *Air France* e *British Airways* começaram a operar nos EUA, fazendo concorrência às empresas locais no seu próprio mercado.

### **Poder negocial dos fornecedores**

A indústria da aviação civil tem visto poucas alterações nas indústrias fornecedoras. Dois grandes fornecedores das aeronaves – a *Boeing* e a *Airbus* - controlam cerca de 92% de todo o mercado da construção de aeronaves, e a rivalidade é relativamente baixa. Além disso, a capacidade de uma companhia aérea de mudar de fornecedores é limitada uma vez que teria de incorrer em elevados custos de mudança. A possibilidade de diminuir o poder negocial dos fornecedores seria pela integração vertical a montante, adquirindo a *Boeing* ou *Airbus*, mas esta acção não é razoável. Também a integração dos fornecedores de combustíveis é difícil. O combustível é uma *commodity* e o seu preço é determinado pelas forças do mercado e, em parte, por dinâmicas geopolíticas.

### **Poder negocial dos clientes**

O poder de negocial dos clientes da indústria da aviação aérea civil é relativamente reduzido. Embora haja normalmente diversas alternativas, trocar de fornecedor após a escolha (i.e. trocar um bilhete de uma companhia por outra) tem custos elevados. Além disso, o preço das passagens aéreas é definido pelas companhias sem que os clientes tenham alguma influência nele. No entanto, há alguma capacidade de influenciar a formação dos preços das companhias aéreas, por exemplo através de sites como o



Priceline.com, Skyscanner.com ou Kayak.com. Nestes sites, é possível obter os preços de todas as companhias aéreas, permitindo comparar preços. Mas o poder negocial dos clientes vê-se, essencialmente, na escolha de transportadora.

### Desafios e futuro

Apenas as companhias aéreas que monitorizem constantemente o ambiente onde se inserem e estejam dispostas a inovar e a adaptar-se às mudanças vão sobreviver no longo prazo. A indústria da aviação civil é muito exposta às inovações tecnológicas que acabam por ser adoptadas por grande parte dos competidores. Por exemplo a introdução de portais informáticos nos aeroportos que permitem fazer o *check-in* electrónico foi adoptado por quase todas as companhias. Esta alteração permitiu diminuir significativamente o número de balcões e, assim, os custos em terra. A troca por aeronaves mais eficientes em termos energéticos também tem sido seguida pela maioria, tal como maior cuidado para padronizar a frota.

Numa indústria onde os preços continuam a descer, muito por culpa das *low cost*, e os custos continuam a subir, devido aos constantes aumentos dos preços dos combustíveis, parece fundamental que as companhias aéreas criem barreiras à imitação e repensem o seu posicionamento estratégico dentro da própria indústria. Talvez no futuro surjam ainda mais alianças estratégicas e que possamos ver um processo de concentração através de fusões e aquisições.

### Questões para discussão

1. Tendo em conta o modelo das cinco forças de Porter, como avalia a rentabilidade da indústria da aviação civil?
2. Depois de conhecer a aplicação do modelo das 5 forças de Porter à indústria da aviação civil, que medidas sugere para diminuir a intensidade de cada uma das forças?
3. Considera as companhias *low cost* uma ameaça ou uma oportunidade para a indústria? Explique. E o que podem as companhias bandeira fazer para competir?
4. Há potencial de explorar sinergias entre as diversas companhias aéreas? Como poderiam as companhias actuar para aumentar a possibilidade de realizar sinergias e obterem economias de escala?
5. Quais as recomendações que daria a um responsável por uma companhia aérea? Focar-se-ia apenas no mercado doméstico? Novos mercados estrangeiros? Quais? Porquê?

## Bibliografia

- CAPA (2009) *Aviation Outlook 2009*, Centre for Asia Pacific Aviation.
- CAPA (2011) *LCC capacity (seats) share by region (%): 2001 to 2009*, Centre for Asia Pacific Aviation.
- Eurostat (2011) *Air transport measurement*.
- IATA (2010) *Airline Industry Forecast 2010-2014*, International Air Transport Association.
- IATA (2010) *Economic Briefing: Airline Fuel and Labour Cost Share*, International Air Transport Association.
- IATA (2010) *Industry Financial Forecat*, International Air Transport Association.
- IATA (2011) *Airline memberships*, International Air Transport Association.
- IATA (2011) *Jet Fuel Price Monitor*, International Air Transport Association.
- Poorbiazar, M. (2009) *Overview of european passenger transport statistics/flows: Analysis of statistical data for the REACT project Eurostat*.
- Porter (1980) *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- TAP (2009) *Relatório e Contas*, TAP Portugal.
- [www.oneworld.com](http://www.oneworld.com)
- [www.skyteam.com](http://www.skyteam.com)
- [www.staralliance.com](http://www.staralliance.com)

---

\* Com o apoio do bolseiro de investigação do globADVANTAGE – Center of Research on International Business and Strategy, Dr. Rui Miranda.

## Sobre os autores

### Manuel Portugal Ferreira

Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business, da Universidade de Utah, EUA, MBA pela Universidade Católica de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Leiria, onde dirige o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy do qual é fundador. Professor de Estratégia e Gestão Internacional. A sua investigação centra-se, fundamentalmente, na estratégia de empresas multinacionais, internacionalização e aquisições com foco na visão baseada nos recursos. Co-autor dos livros 'Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa', 'Casos de estudo: Usar, escrever e estudar', 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas', 'Gestão estratégica das organizações públicas', 'Gestão estratégica: Conceitos e casos portugueses' e 'Gestão empresarial'.  
E-mail: [manuel.portugal@ipleiria.pt](mailto:manuel.portugal@ipleiria.pt)

### João Carvalho Santos

Licenciado em Gestão pelo Instituto Politécnico de Leiria e doutorando em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Professor das disciplinas de Inovação e Empreendedorismo, Estratégia Empresarial e Gestão Internacional no Instituto Politécnico de Leiria. Membro Associado do centro de investigação globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy onde desenvolve investigação nas áreas da Estratégia Empresarial, Empreendedorismo e Negócios Internacionais. Co-autor dos livros 'Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa' e 'Gestão empresarial'.  
E-mail: [joao.santos@estg.ipleiria.pt](mailto:joao.santos@estg.ipleiria.pt)

### Nuno Rosa Reis

Licenciado em Gestão pelo Instituto Politécnico de Leiria e licenciado em Línguas Estrangeiras Aplicadas pela Universidade Católica Portuguesa. Docente no Instituto Politécnico de Leiria, nas áreas de Estratégia e Empreendedorismo. Investigador no globADVANTAGE. Co-autor dos livros 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas' e 'Gestão empresarial'.  
E-mail: [nuno.m.reis@ipleiria.pt](mailto:nuno.m.reis@ipleiria.pt)

globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy

E-mail: [globadvantage@ipleiria.pt](mailto:globadvantage@ipleiria.pt)

Webpage: [www.globadvantage.ipleiria.pt](http://www.globadvantage.ipleiria.pt)