



PRESS RELEASE
No. 57

Estudo IATA-McKinsey mostra desequilíbrio na cadeia de valor da aviação

6 de dezembro de 2022 (Genebra) – A Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA - International Air Transport Association) e a McKinsey & Company publicaram um estudo sobre as tendências de lucratividade em toda a cadeia de valor da aviação, mostrando que a rentabilidade varia amplamente de acordo com o setor. O estudo também mostra que, juntas, as companhias aéreas apresentam desempenho inferior ao retorno financeiro que um investidor normalmente esperaria.

Embora não haja um caminho claro para reequilibrar rapidamente a cadeia de valor, o estudo conclui que existem algumas áreas principais, incluindo descarbonização e compartilhamento de dados, em que o trabalho em conjunto e o compartilhamento de responsabilidades beneficiarão todos os participantes da cadeia de valor.

Os destaques do estudo [*Understanding the Pandemic's impact on the Aviation Value Chain \(Impacto da pandemia na cadeia de valor da aviação\)*](#) incluem:

- **Queima de capital:** Apesar de apresentar lucros operacionais consistentes antes da pandemia (2012-2019), as companhias aéreas coletivamente não produziram retornos econômicos acima do custo médio ponderado de capital (WACC, na sigla em inglês) do setor. Em média, o retorno sobre o capital investido (ROIC, na sigla em inglês) coletivo gerado pelas companhias aéreas ficou 2,4% abaixo do WACC, queimando coletivamente a média de US\$ 17,9 bilhões de capital a cada ano.
- **Geração de valor:** Antes da pandemia, todos os setores da cadeia de valor, exceto as companhias aéreas, apresentaram ROIC acima do WACC, com os aeroportos liderando o pacote no valor absoluto de retorno, pagando aos investidores a média de US\$ 4,6 bilhões anualmente acima do WACC (3% da receita). Quando consideradas como uma porcentagem da receita, as empresas de sistemas de distribuição global (GDS)/tecnologia de viagem lideraram a lista, com retornos médios de 8,5% das receitas acima do WACC (US\$ 700 milhões por ano), seguidas por ground handlers (5,1% da receita ou US\$ 1,5 bilhão por ano) e provedores de serviços de navegação aérea (ANSPs), com 4,4% das receitas (US\$ 1,0 bilhão por ano).
- **Mudanças causadas pela pandemia:** Embora a pandemia (2020-2021) tenha causado perdas em toda a cadeia de valor, em termos absolutos, as perdas das companhias aéreas foram maiores, com o ROIC ficando abaixo do WACC, em média, US\$ 104,1 bilhões a cada ano (-20,6% das receitas). Os aeroportos apresentaram queda do ROIC, que ficou US\$ 34,3 bilhões



abaixo do WACC, gerando as maiores perdas econômicas como porcentagem da receita (-39,5% das receitas).

“Esta pesquisa reafirma que as companhias aéreas melhoraram sua lucratividade nos anos seguintes à crise financeira global. Mas também mostra que as companhias aéreas, em média, não conseguiram se beneficiar financeiramente no mesmo grau que seus fornecedores e parceiros de infraestrutura. As recompensas em toda a cadeia de valor também são desproporcionais ao risco. As companhias aéreas são as mais sensíveis aos impactos, mas têm lucros limitados para criar uma reserva financeira”, disse Willie Walsh, diretor geral da IATA.

“A pandemia causou perdas econômicas em todos os grupos do setor. Enquanto a indústria se recupera da crise, a pergunta mais importante do estudo é: É possível ter uma distribuição mais equilibrada de retornos e riscos econômicos no mundo pós-pandemia?” disse Walsh.

O estudo mostrou várias mudanças no perfil dos retornos econômicos das companhias aéreas:

- Apesar do desempenho inferior das transportadoras em relação às companhias aéreas de baixo custo (LCCs) antes da pandemia, os retornos econômicos médios das transportadoras excederam os das LCCs durante a pandemia. Mas a diferença entre as duas tem diminuído com o avanço da recuperação.
- As companhias aéreas que operam exclusivamente voos de carga têm um desempenho financeiro lucrativo com ROI de quase 10%. Desta forma, a rentabilidade das transportadoras de carga somente foi o inverso das companhias aéreas que transportam passageiros e carga. Para fins de comparação, o desempenho de todas as transportadoras de carga ainda está bem abaixo do ROIC médio dos agentes de carga, que começaram a crise em quase 15% das receitas e aumentaram para 40% das receitas em 2021.
- Regionalmente, ficou claro que, no total, as transportadoras da América do Norte entraram no período da crise com os balanços mais saudáveis e o desempenho financeiro mais forte. O cenário de recuperação foi menos nítido em 2021, mas com a queda no período de crise, a trajetória de recuperação da região também é a mais difícil.

Por que as companhias aéreas geram retornos econômicos insuficientes?

Uma análise atualizada dos forças que influenciam a lucratividade das companhias aéreas que foram originalmente avaliados em 2011 pelo Professor Michael Porter, da Harvard Business School, mostra que houve poucas mudanças positivas.

- **Indústria Competitiva Fragmentada:** A indústria aérea é intensamente competitiva, fragmentada e sujeita a altas barreiras à saída com baixas barreiras à entrada.
- **Estrutura de fornecedores, compradores e canais:** Uma alta concentração de fornecedores poderosos, o surgimento de alternativas cada vez mais eficientes às viagens aéreas, ofertas de commodities com baixos custos de troca e uma comunidade de compradores fragmentada são características do ambiente operacional.

“É difícil ver mudanças significativas no curto prazo nessas forças enraizadas. Na maioria dos casos, os interesses dos grupos da cadeia de valor são muito divergentes para que trabalhem juntos na



promoção de mudanças que podem alterar significativamente o perfil de rentabilidade de toda a cadeia de valor. É por isso que a IATA continuará pedindo aos governos que regulamentem melhor os fornecedores monopolistas ou quase monopolistas, como aeroportos, ANSPs e GDSs”, disse Walsh.

Uma pesquisa recente da IATA mostra a compreensão pública da necessidade de regulamentar os fornecedores monopolistas. Cerca de 85% dos consumidores de 11 países entrevistados em uma pesquisa concordaram que os preços cobrados pelos aeroportos deveriam ser regulamentados de forma independente, como serviços públicos.

Cooperação

O estudo sobre a cadeia de valor também mostrou algumas áreas de interesse em comum onde uma cooperação maior traria benefícios para todos. Dois exemplos observados no estudo são descritos abaixo:

- **Ganhos de eficiência baseados em dados:** A aviação gera grandes quantidades de dados. No nível operacional, o compartilhamento de dados para criar uma imagem mais completa de como as decisões do dia a dia afetam os clientes, terminais de aeroportos, planejamento das companhias aéreas/movimentação da tripulação e uso da pista já está ajudando a aumentar a eficiência de todos os grupos do setor em alguns aeroportos. Esse mesmo princípio pode ser aplicado em toda a indústria para tomar melhores decisões de longo prazo em áreas como desenvolvimento de infraestrutura, melhorias de processos e desenvolvimento de habilidades.
- **Descarbonização:** Atingir zero emissão líquida de carbono até 2050 não pode ser uma meta apenas das companhias aéreas. Os fornecedores de combustível precisam disponibilizar combustíveis de aviação sustentáveis em quantidades suficientes a preços acessíveis. Os ANSPs precisam fornecer rotas ideais que minimizem as emissões. Os fabricantes de motores e aeronaves devem trazer para o mercado aeronaves com mais eficiência de combustível, que aproveitem meios de propulsão com baixa ou zero emissão de carbono, como hidrogênio ou eletricidade. As empresas que fornecem serviços no ambiente do aeroporto terão que converter para veículos elétricos.

“Não existe solução mágica para reequilibrar a cadeia de valor. Mas está claro que os interesses dos governos, viajantes e outros grupos da cadeia de valor são atendidos por participantes financeiramente saudáveis – e principalmente as companhias aéreas. Uma combinação de melhor regulamentação e cooperação em áreas de interesse mútuo pode trazer boas mudanças. E existem pelo menos duas áreas para colaboração e compartilhamento de responsabilidades: ganhos de eficiência baseados em dados e descarbonização”, disse Walsh.

“Estamos orgulhosos da nossa parceria com a IATA desde 2005, que ajuda a entender o valor gerado em toda a cadeia de valor da aviação. Durante esse tempo, os segmentos dentro da aviação passaram por várias crises e recuperações. Mas nunca a cadeia de valor da aviação em geral retomou o seu custo de capital. As companhias aéreas sempre foram o elo mais fraco, mesmo em seus melhores anos, sem retomar o seu custo de capital. Mas há ganhos mútuos e as empresas de toda a cadeia de valor podem trabalhar melhor juntas para atender aos clientes e aumentar o valor”, disse Nina Wittkamp, sócia da McKinsey.



- IATA -

Para obter mais detalhes, entre em contato com:

Corporate Communications

Tel.: +41 22 770 2967

E-mail: corpcomms@iata.org

Notas aos editores:

- Leia o estudo [*Understanding the Pandemic's impact on the Aviation Value Chain \(Impacto da pandemia na cadeia de valor da aviação\)*](#).
- A IATA (International Air Transport Association) representa cerca de 300 companhias aéreas, que compõem 83% do tráfego aéreo global.
- Siga-nos no Twitter: twitter.com/iata para verificar anúncios, posicionamentos e outras informações úteis sobre o setor.
- Programa [Fly Net Zero](#).
- Acesse o [kit para mídia](#) da GMD da IATA.