



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
LAÍS MESQUITA

**COMPANHIAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO NO BRASIL:
UM DESAFIO POSSÍVEL?**

São Paulo
2020

LAÍS MESQUITA

**COMPANHIAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO NO BRASIL:
UM DESAFIO POSSÍVEL?**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão e Direito Aeronáutico, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão e Direito Aeronáutico.

Orientação: Prof. Álvaro José de Souto, Me.

São Paulo
2020

LAÍS MESQUITA

**COMPANHIAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO NO BRASIL:
UM DESAFIO POSSÍVEL?**

Esta Monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Especialista em Gestão e Direito Aeronáutico e aprovado em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Especialização em Gestão e Direito Aeronáutico, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

São Paulo, 04 de dezembro de 2020.

Professor orientador: Álvaro José de Souto, Me.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Joel Irineu Lohn, Me.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha família, meu maior tesouro, que sempre me apoia na conquista dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à Deus, que sempre me guia e coloca as pessoas, situações e desafios certos para minha constante evolução pessoal e profissional.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, apoio e zelo. Por sempre me estimularem a apreciar os estudos desde cedo. Sem eles, nada disso seria possível.

À minha irmã e cunhado, pelos conselhos, direcionamentos e força para sempre buscar meus sonhos e causar um impacto positivo na vida das pessoas ao meu redor e no mundo.

Aos meus melhores amigos, que sabem exatamente quem são e da importância que tem na minha vida. Por toda cumplicidade, paciência, motivação e energia positiva que me faz querer ser um ser humano melhor a cada dia.

Ao meu orientador por aceitar me guiar ao longo deste trabalho, por todo seu conhecimento, direcionamento e incentivo.

Sou grata a todos os meus professores e à universidade, pela qualidade do ensino oferecida e oportunidade de desenvolver este trabalho.

RESUMO

Existem inúmeras companhias aéreas espalhadas ao redor do mundo, nesse sistema tão complexo da aviação. Algumas se enquadram no conceito de companhias aéreas tradicionais ou *full-service* e outras se enquadram no conceito de companhia aérea de baixo custo, *low-cost* ou LCC. Há diversos fatores que diferenciam esses dois conceitos, porém fica constatado que após a lei de desregulamentação aérea de 1978, aprovada nos Estados Unidos, as companhias aéreas *low-cost* se multiplicaram. Hoje, o mercado das LCCs é predominante nos Estados Unidos, países da Europa e até mesmo da Ásia. Por se tratar de um modelo de negócios inovador, este trabalho visa analisar quais são os desafios para que haja empresas deste tipo no Brasil, através do estudo do contexto histórico, dados estatísticos brasileiros, custos operacionais das companhias aéreas e arcabouço regulatório. Percebeu-se com o trabalho que muitos avanços tecnológicos, regulatórios e estruturais já ocorreram, mas muitos desafios ainda se apresentam até que a realidade vista ao redor do mundo se traduza em companhias aéreas lucrativas, operacionais e longevas no Brasil.

Palavras-chave: Companhias aéreas de baixo custo. Desregulamentação aérea. Aviação brasileira.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de passageiros e carga embarcada por região brasileira.....	20
Gráfico 2 – PIB (em trilhões de R\$ de 2018 x 10), demanda de passageiros domésticos (em bilhões de RPK) e yield (R\$ de 2018).....	21
Gráfico 3 - Composição dos custos das empresas aéreas brasileiras (%).....	25

LISTA DE SIGLAS

ABEAR – Associação Brasileira das Empresas Aéreas
ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil
CAB – Civil Aeronautics Board
CAPA – Centre for Aviation
CASK – Custo por assento quilômetro
CINA – Convenção sobre Aviação Civil Internacional
DAC – Departamento de Aviação Civil
FAA – Federal Aviation Administration
FSC – Full servisse company
IATA – International Air Transport Association
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICAO – International Civil Aviation Organization
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LC/LF – Low-cost, low-fare
LCC – Low-cost company
OACI – Organização da Aviação Civil Internacional
OAG – Official Aviation Guide of the Airways
ONU – Organização das Nações Unidas
PIB – Produto Interno Bruto
QAV – Querosene de Aviação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 AVIAÇÃO COMERCIAL MUNDIAL: DE SEU INÍCIO ATÉ OS DIAS ATUAIS	12
2.1. DO PRIMEIRO VOO AOS MARCOS REGULATÓRIOS DE AVIAÇÃO CIVIL.....	12
2.2. DESREGULAMENTAÇÃO AÉREA DE 1978	13
2.2.1 Acordo de céus abertos	14
2.2.2 Alianças globais	14
2.3. AS COMPANHIAS AÉREAS TRADICIONAIS E AS DE BAIXO CUSTO	15
2.4. CONTEXTO BRASILEIRO: REFORMAS NA REGULAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO DOMÉSTICO.....	17
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	19
3.1. MODELO LOW-COST E SEUS BENEFÍCIOS	19
3.2. AS RAZÕES PARA EXISTIR COMPANHIAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO NO BRASIL.....	20
3.3. CUSTO OPERACIONAL: A GRANDE BARREIRA	23
4 CONCLUSÃO	26
5 REFERÊNCIAS	27

1.INTRODUÇÃO

As companhias aéreas de baixo custo já são uma realidade no mundo, com empresas como *Ryanair*, *EasyJet* e *SouthWest*, sendo esta última a primogênita deste modelo de negócios. O desenvolvimento mundial dessas empresas foi possível através da liberalização e desregulamentação do mercado doméstico americano na década de 70, segundo Rodrigues (2012, p. 32).

De acordo com a revista Exame (2018), "há mais de 100 empresas do tipo *low-cost* no mundo, com uma frota que dobrou de tamanho em uma década e com 1,7 bilhão de passageiros transportados em 2018, segundo dados das consultorias de inteligência aérea OAG e CAPA. Essas empresas se concentram nos Estados Unidos, Europa e Ásia.

Em um estudo feito pela ABEAR (2016), inaugurada há mais de 90 anos, a aviação comercial brasileira apresenta rápida evolução, numa taxa de 7,7% ao ano. Contudo, apesar do promissor crescimento, em 2016, o Brasil registrava ainda menos de uma viagem doméstica por habitante ao ano.

Diversas são as razões para isso ocorrer, mas talvez a principal delas seja o valor das tarifas aéreas, que reflete o alto custo operacional para se manter uma companhia aérea no país.

Em matéria publicada pela SUNO *Research*, "o setor de aviação brasileiro costuma apresentar grandes barreiras de entrada, além de apresentar um forte regulamento." Além disso, o preço dos combustíveis somado ao alto número de impostos eleva o custo de operação de uma companhia aérea brasileira, sendo impraticável tarifas mais baixas.

Para tornar o cenário mais desafiador no Brasil, predominam apenas 3 companhias aéreas, sendo elas: LATAM, Gol e Azul, com a saída recente da Avianca Brasil (Ocean Air) do páreo. Essas empresas são consideradas tradicionais, mesmo com os esforços iniciais da Gol de se tornar uma *low-cost*.

As companhias tradicionais e as de baixo custo se diferem tanto no conceito quanto em sua operação e, após análise mais profunda, as LCCs apresentam mais vantagens competitivas, como será visto ao longo do trabalho.

Com o objetivo geral de entender quais são os desafios para que existam companhias aéreas de baixo custo no Brasil que sejam eficientes e longevas, buscou-se atender aos seguintes objetivos específicos: expor o que é o modelo *low-cost* usado pelas companhias aéreas e elencar os motivos para seu sucesso; explicar as razões para que companhias aéreas de baixo custo existam no Brasil e investigar os motivos que dificultam a aplicação do modelo *low-cost* na realidade aérea brasileira.

Para cumprir com o proposto acima, foi feita uma pesquisa bibliográfica tendo as companhias aéreas tradicionais e de baixo custo como sujeitos.

Para enriquecer este estudo, a maneira mais eficiente foi utilizar como instrumento para a coleta de dados a consulta a documentos e bibliografias disponíveis em fontes digitais, dados estatísticos em fontes confiáveis como a ABEAR, ICAO, IATA e IBGE, e trabalhos como dissertações de mestrado que discutem esta temática.

Essas informações trouxeram fundamento para uma abordagem quantitativa do estudo, e além de trazer respostas aos objetivos específicos expostos acima, investigar, expor e interpretar de maneira qualitativa a questão que ainda é incipiente no país.

Ao ver inúmeras companhias aéreas tentarem se desenvolver aqui, inclusive algumas que já são de baixo custo, porém sem êxito, o Brasil foi escolhido para o campo de pesquisa devido a uma inquietação e incompreensão de minha parte sobre o motivo da aviação brasileira não conseguir de fato decolar, ser mais democrática, eficiente e ter empresas aéreas longevas.

Para discutir sobre essa temática, na seção 2 deste trabalho, apresentar-se-á o referencial teórico acerca do tema. Será explicado brevemente todo o contexto histórico da aviação mundial, desde o primeiro voo feito por Santos Dumont, criação da ICAO e proliferação das *low-costs*.

Na seção 3, foi discutido com mais afinco todas as questões que formam o desafio de existirem mais companhias aéreas no país que sejam eficientes operacional e economicamente.

Na conclusão, foi feito um balanço das principais questões abordadas neste trabalho em conjunto com as reflexões geradas a partir do estudo, de maneira que gere insumos para trabalhos futuros.

2. A AVIAÇÃO COMERCIAL MUNDIAL: DE SEU INÍCIO ATÉ OS DIAS ATUAIS

2.1. DO PRIMEIRO VOO AOS MARCOS REGULATÓRIOS DE AVIAÇÃO CIVIL

O dia era 23 de outubro de 1906. Alberto Santos Dumont, brasileiro que vivia em Paris, realizou o primeiro voo impulsionado por um motor a gasolina por um percurso de 250 metros. Este feito revolucionou o mundo e foi o estopim da aviação mundial. A partir disso, o setor aéreo passou por transformações e evoluções tecnológicas, regulatórias e de fatores humanos ao longo do tempo.

Após a Primeira Guerra Mundial, na Convenção de Paris no ano de 1919, ao observar que a aviação seria importante para impulsionar a economia e expandir a circulação de pessoas através dos voos entre nações, foi criada a CINA (Comissão Internacional de Navegação Aérea), precursora da ICAO. (SILVA, 2017, p.36)

De acordo com Costa Filho (2015, p. 03), “essa convenção lançou as bases das leis do espaço aéreo, também legislou a respeito da nacionalidade de aeronaves, certificados de navegabilidade, direitos de tráfego e os modos de transporte”.

Logo após, sucederam-se inúmeras convenções, sendo importante destacar a de Varsóvia, que tratou da responsabilidade do transportador aéreo sobre bilhetes de passagens aéreas, bagagens e cargas, além de sua responsabilidade em caso de acidentes aéreos.

Foi neste contexto que a aviação comercial, ou seja, o transporte aéreo de passageiros em massa de um ponto A para B, começava a se desenvolver, amparada na regulamentação advinda dos tratados e convenções da época.

Após a Segunda Guerra Mundial, em 1947, com a criação da ONU, a ICAO (*International Civil Aviation Organization*, ou OACI em português) foi fundada, tornando-se a organização mais importante e respeitada do setor.

De acordo com a ANAC (2016),

Cabe à OACI a elaboração de padrões e práticas recomendadas, conhecidas como SARPs (do inglês *Standard and Recommended Practices*), os quais balizam a atuação das autoridades de aviação civil em todo o mundo. As SARPs tratam de aspectos técnicos e operacionais da aviação civil internacional, como, por exemplo, segurança, licença de pessoal, operação de aeronaves, aeródromos, serviços de tráfego aéreo, investigação de acidentes e meio ambiente.

Como defende Silva (2017, p. 42), diversas foram as contribuições da Convenção de Chicago (evento em que a ICAO foi criada):

(...) a igualdade entre seus membros; a abertura comercial do espaço aéreo; o reconhecimento da soberania absoluta do espaço aéreo da nação subjacente – princípio que, na Convenção de Chicago, goza de efeito declaratório universal; a

possibilidade das partes (Estados) firmarem entendimentos entre si, mediante acordos bilaterais; o princípio da não ingerência em assuntos internos e, ainda, o estabelecimento dos princípios atinentes às liberdades do ar.

Em relação a esta última, como os Estados-membros da ICAO não chegaram a um entendimento sobre o assunto, ficou acordado que as relações comerciais se dariam por meio de acordos bilaterais. Os Estados Unidos foram pioneiros nesta iniciativa, após a lei de desregulamentação das companhias aéreas.

2.2.DESREGULAMENTAÇÃO AÉREA DE 1978

Richard Peterson (2018) em seu artigo intitulado “*Impacts of Airline Deregulation*” discute os impactos que o “*Deregulation Act*” (Lei de desregulamentação das companhias aéreas) de 1978 teve no setor aéreo norte-americano, que ocasionou a falência de inúmeras companhias aéreas, como a conceituada *Pan Am*, mas que também resultou no surgimento das *low-costs companies/carriers* (companhias aéreas de baixo custo).

Para o autor, a forte política de transporte americana emergiu na crença de que o transporte era necessário para apoiar o comércio. A estrutura básica do arcabouço regulatório aéreo baseou-se no setor ferroviário que já era bem estabelecido no país. A regulação era tão protetiva que toda e qualquer mudança em tarifas aéreas, estrutura de rotas/ malha aérea e gestão das empresas deveria passar pela aprovação governamental (no caso, o CAB), o que tornava todo o processo extremamente burocrático e moroso.

Baseado no argumento de que toda regulação prejudicava e limitava a competição em detrimento dos passageiros, resultando em altos preços tarifários e serviços indiferentes, o objetivo primário da desregulamentação aérea era focada no mercado. (adaptado de PETERSON, 2018, p. 12)

De fato, após esta liberalização, os passageiros foram os primeiros beneficiados. Além do preço dos bilhetes aéreos baixarem, os aeroportos se expandiram e se tornaram verdadeiros *shopping malls*, novas rotas foram atendidas e diversas conexões se tornaram possíveis pelo sistema *hub and spoke*.

Sob a perspectiva das companhias aéreas, segundo Peterson (2018), para sobreviverem à competitividade voraz de preços e conquistar clientes, as empresas tiveram que ser criativas para cortar custos e se tornarem eficientes e rentáveis.

Aqui se faz necessário destacar dois marcos importantes que se sucederam: a política de *Open Skies* (Céus Abertos) e as alianças globais de companhias aéreas.

2.2.1 Acordo de céus abertos

Segundo o próprio site do Departamento do Estado norte-americano (2016), o acordo de céus abertos são acordos bilaterais que o governo americano negocia com outros países para estabelecer direitos às companhias aéreas de oferecer serviços de transporte de passageiros e cargas internacionais. (*Bureau of public affairs*, 2016, tradução nossa)

De acordo com o Departamento, o acordo beneficia o consumidor, a livre competição e o crescimento da economia, ao eliminar a interferência governamental nas decisões sobre rotas, capacidade e precificação de tarifas.

Através dos acordos bilaterais, sem intermediários, as companhias aéreas ficam livres para propiciar ao cliente um serviço eficiente, conveniente e acessível, englobando passageiros dos mais variados tipos de poder aquisitivo. Isso estimula as viagens e todo o tipo de negócios e comércios, incentivando a economia.

Além do aspecto econômico, a premissa básica da aviação civil é o zelo pela segurança (uma das principais missões da ICAO e, conseqüentemente, de seus membros). O acordo de céus abertos também propicia a flexibilidade das operações aéreas e faz com que ambos os governos se comprometam com altos níveis de segurança (*safety e security*).

2.2.2 Alianças globais

Assim como o acordo de céus abertos, as alianças globais entre companhias aéreas marcaram uma nova era na aviação comercial, trazendo mais competitividade em relação aos serviços oferecidos, preços praticados e, principalmente, ao alto nível de conectividade entre os aeroportos ao redor do mundo.

De acordo com Ferreira (2018),

As companhias aéreas adequaram seus custos e aprimoraram “os processos de compartilhamento de voos [*codeshare*] e as relações de parcerias, principalmente através das alianças globais; reorganizaram as malhas aéreas, eliminando rotas deficitárias e/ou pouco lucrativas; reduziram as frequências de determinados voos, aumentando a taxa de ocupação das aeronaves; reduziram os custos com a folha de pagamento (precarizando as relações de trabalho) e investiram intensivamente na automação de processos (reduzindo a necessidade de pessoal).” (FERREIRA, 2018, p. 158)

Existem dois tipos de alianças: tática e estratégica. A aliança tática é representada por acordos comerciais entre as companhias aéreas, exemplificada pelos acordos de *code-share* e *joint-ventures*. Já a aliança estratégica é representada por acordos bilaterais ou multilaterais em que as empresas coordenam seus serviços (padronização de serviços a bordo, aeronaves, reservas, vendas, etc.) em prol de um objetivo em comum. Aqui podemos citar as três alianças

mais famosas, que formam o GAL (*Global Airline Alliances*): *Star Alliance*, *Oneworld* e *SkyTeam*. (TUGORES-GARCÍA, 2012, p. 15 e 16)

Como presente nos trabalhos destes três autores citados, a aviação está intrinsicamente ligada à economia. Portanto, o termo estabilidade dificilmente se conecta ao setor. Ao longo das crises enfrentadas principalmente já no início deste século XXI (9/11, 2008 e 2020, para citar poucas), as alianças globais firmadas entre as companhias aéreas se mostraram benéficas para auxiliar na recuperação e fortalecimento gradual do setor ao longo dos anos.

De acordo com Tugores- García (2012, p. 14), as alianças globais possuem um papel-chave no fortalecimento do modelo de negócios das companhias aéreas de baixo custo que surgiram após a liberalização econômica e o estímulo à livre competição entre as empresas aéreas, tema de discussão do próximo tópico.

2.3.AS COMPANHIAS AÉREAS TRADICIONAIS E AS DE BAIXO CUSTO

Na aurora da aviação comercial mundial, no século XX, as companhias aéreas tradicionais ou *full-service* dominavam um mercado completamente elitizado. Os serviços oferecidos aos passageiros em solo e em voo eram uma espécie de mimos, que logicamente refletiam nos preços exorbitantes das tarifas.

Segundo Ferreira (2018, p.45),

De acordo com a classe tarifária do bilhete adquirido, serviços especiais (fornecimento de kits de higiene, jornais e revistas, equipamentos de lazer, etc.) e lanches e/ou refeições de diferentes qualidades são oferecidos. As poltronas podem ocupar um espaço maior ou menor, proporcionando diferentes níveis de conforto aos passageiros. Algumas companhias oferecem em solo, guichês de check-in exclusivos e Salas VIP nos principais aeroportos.

Um nível acima das empresas tradicionais, existem as companhias aéreas premium, reconhecidamente as pertencentes à Aliança do Golfo Pérsico, sendo elas *Emirates*, *Qatar Airways*, *Etihad Airways* e *Saudi Arabian* (TUGORES-GARCÍA, 2012, p. 37).

Conforme discorre Ferreira (2018, p. 45), essas empresas “são reconhecidas por oferecerem um produto/serviço de elevada qualidade” e “operam rotas de alta densidade em voos internacionais”. Ademais, possuem frota com diversidade de modelos de aeronaves para suprir as necessidades de seus diversos destinos e demanda de passageiros.

Em contrapartida, as companhias aéreas de baixo custo, ou *low-cost companies* (LCC), possuem um modelo de negócios completamente diferente, a saber:

O modelo *low cost – low fare* (LC/LF), traduzido em português como baixos custos e baixas tarifas, consiste na [permanente] redução dos custos das empresas aéreas (*low cost*), que por sua vez proporcionam a venda de

passagens aéreas com valores mais acessíveis (*low fare*). No caso do modelo LC/LF, trata-se de uma inovação de paradigma de consumo, e ao mesmo tempo, segundo a classificação da OCDE (2006), trata-se também de uma inovação de produto; de uma inovação organizacional e de uma inovação mercadológica.
(FERREIRA, 2018, p.170)

Como escrito por Rodrigues (2012, p. 40),

Este novo modelo de negócio, ao ter o baixo custo como vantagem competitiva originou alterações nas práticas dos preços (Belobaba et al., 2009) levando a que muitas companhias aéreas tradicionais repensassem estratégias e redefinissem objectivos mais competitivos e sustentáveis (Graham, 2006). Por outro lado, vieram mudar as expectativas da procura relativamente ao preço do transporte aéreo (Belobaba et al., 2009) provocando uma nova vaga de democratização do seu uso (Cento, 2009).

Toda inovação vem atrelada à tecnologia e na aviação este processo não seria diferente. Ao se ter a tecnologia como aliada, as *low-costs* puderam oferecer serviços rápidos e eficientes de *check-in online* com o fornecimento de *e-tickets*, reserva de passagens e assentos pela internet e outras benfeitorias, que serviram de catalizador do crescimento aeronáutico.

Além disso, um dos princípios de uma LCC é a padronização da frota de aeronaves. Com o avanço tecnológico, as aeronaves estão cada vez mais econômicas, silenciosas e com boa autonomia (relação combustível e tempo de voo). Isso faz com que haja redução no custo operacional da empresa, além de melhorar sua capacidade para atender às demandas mercadológicas.

Conforme muito bem escrito no estudo da empresa InterVISTAS (2006), “(...) a contribuição mais importante da tecnologia tem sido a redução nos custos das viagens aéreas. (...) Desse modo permitindo que cada vez mais pessoas usem o transporte aéreo rotineiramente”. (INTERVISTAS, 2006, p. ES-3, tradução nossa)

Sendo assim, a desregulamentação ocorrida em 1978 desencadeou uma série de acontecimentos que transformaram e aprimoraram a aviação comercial mundial: o surgimento das companhias aéreas de baixo custo; a democratização do transporte aéreo; o fortalecimento de acordos bilaterais entre nações e, conseqüentemente, de suas economias; crescimento de parcerias comerciais e alianças globais; desenvolvimento contínuo de tecnologias da informação e especificamente aeronáuticas, com a melhora no processo de fabricação dos aviões, por exemplo.

2.4.CONTEXTO BRASILEIRO: REFORMAS NA REGULAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO DOMÉSTICO

Dos anos 1990 até hoje, nos Estados Unidos e Europa o modelo *low-cost* é amplamente utilizado e consolidado. Companhias aéreas como a *SouthWest*, *RyanAir*, *JetBlue* e *EasyJet* são algumas das referências mais conhecidas.

Contudo, este modelo de companhia aérea ainda se encontra aquém das expectativas na América Latina e, em especial, no Brasil, que possui companhias aéreas classificadas como *full-service* ou tradicionais.

Empresas como as “pioneiras” VARIG, VASP e Transbrasil, que tiveram seu auge antes do Governo Collor, começaram a sucumbir com o início do processo de desregulamentação do setor aéreo brasileiro, na década de 90. Este fato transcende a clara má gestão destas empresas, pois o cenário político e regulatório interfere em todo o contexto.

Segundo estudo do IPEA (2010),

(...) em linhas gerais, ocorreram no Brasil, ao longo de seis décadas, duas grandes reformas na regulação do transporte aéreo. A primeira, no início da década de 1970, por meio do intervencionismo e da regulação estrita, conhecida como “competição controlada” e associada a políticas e mecanismos de integração territorial e desenvolvimento regional. A segunda foi formulada no início da década de 1990, sob a forma de política de “flexibilização”, com vista à maior liberdade de ação do mercado, alterando os rígidos padrões de controle de linhas, frequências, reserva de mercado e entrada de empresas e preços. (IPEA, 2010, p. 15)

Assim como ocorreu nos Estados Unidos antes do “*Deregulation Act*” de 1978, devido ao forte protecionismo estatal, as companhias aéreas eram pouco competitivas e acumulavam prejuízos, pois não inovaram em questão de rotas, tarifas atrativas aos clientes, frota e serviços.

O Brasil, tardiamente, através do Governo Collor em 1991, iniciou a segunda onda de reforma na regulação aérea (de modo semelhante ao movimento americano de 1978) com vias a flexibilizar um setor altamente rígido e pouco rentável, marcado por um forte oligopólio.

Como efeito, novas aéreas entrantes surgiram e cresceram, como é o caso da TAM, novas rotas foram atendidas, novos players se instalaram na extremamente rentável ponte-aérea, e o conceito de “banda tarifária” foi adotado.

Muitas empresas aéreas menores existiram nesse final de século, porém ou foram absorvidas pelos grandes players daquele momento ou faliram por não conseguirem melhorar seus desempenhos financeiros.

Em 2001, seguindo com o processo paulatino de desregulação do setor aéreo brasileiro e em proveito deste movimento, a GOL Linhas Aéreas Inteligentes surgiu, marcando uma nova

era na aviação comercial do país com o modelo de negócio *low-cost* e popularizando o transporte aéreo de massa com tarifas mais acessíveis (embora ainda elevados ao se comparar com a realidade estrangeira). Entretanto, diante do específico cenário brasileiro, a Gol não conseguiu ser de fato uma LC/LF, pois apesar de possuir diversas características das *low-costs* desde sua concepção, a realidade brasileira tornou impraticável a oferta de tarifas baixas (*low fare*).

De fato, a partir disso, efeito similar ao que ocorreu nos Estados Unidos tomou conta da realidade brasileira. As empresas ícones VARIG, VASP e Transbrasil ao não inovarem e migrarem para um modelo mais flexível de negócios, sucumbiram.

As empresas TAM, Azul e Avianca, em conjunto com a Gol, formaram o novo oligopólio da aviação comercial doméstica, controlando o que Ferreira (2018, p. 46) considera um modelo híbrido de negócio, ou seja, incorporaram processos de inovação e redução de custos típico das *low-costs*, porém ainda oferecem atendimento diferenciado e especial aos passageiros, o que resulta na não-oferta de *low fares* (baixas tarifas) aos clientes.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. MODELO LOW-COST E SEUS BENEFÍCIOS

Via de regra, independentemente de serem LCCs ou não, as companhias aéreas apresentam algumas características, a saber:

- a) Ao invés de um produto, oferecem um serviço, ou seja, transporte de pessoas e cargas de A para B, sem a possibilidade de estocagem. Logo, assim que se fecham as portas da aeronave, os assentos não ocupados perecem.
- b) Houve uma mudança de paradigma no setor aéreo que permitiu a popularização do transporte: “de um modal de transporte elitizado para um modo de transporte (relativamente) acessível” (FERREIRA, 2018, p. 44). A Lei de Desregulamentação Aérea de 1978 é o estopim dessa mudança.
- c) A aviação está ligada diretamente à economia e é marcadamente cíclica. Períodos de bonança são precedidos por períodos de crise, assim como ocorre na economia.
- d) A partir da desregulamentação do setor, é prática comum a precificação dinâmica nas empresas. Portanto, trata-se de uma inovação mercadológica, como descreve Ferreira (2018), que transmite autonomia às aéreas para modificar preços de tarifas constantemente de acordo com a demanda.

Como podemos observar, o surgimento das *low-cost companies* é produto de inovações mercado-tecnológicas e tida como benefício para a evolução organizacional das próprias empresas. De acordo com um estudo realizado pelo IPEA em 2010:

As mudanças significativas na dinâmica e escala do transporte aéreo ocorreram, na verdade, desde os anos de 1960 na direção de expressivos ganhos em eficiência. Tais ganhos decorreram cumulativamente: i) da evolução tecnológica das aeronaves e dos sistemas de propulsão (eficiência tecnológica); ii) do melhor gerenciamento dos recursos financeiros, humanos e materiais das empresas aéreas (eficiência gerencial); iii) dos aumentos persistentes da produtividade dos empregados das empresas aéreas (eficiência profissional); e iv) do melhor relacionamento institucional entre o poder público concedente e as empresas operadoras, em termos da modernização e adequação da função reguladora (eficiência institucional). (IPEA, 2010, p. 3)

Além disso, o comportamento do mercado mudou vertiginosamente. Os passageiros passaram a circular mais ao redor do mundo, impulsionados pelo incentivo ao turismo e negócios possibilitados pela globalização. Novamente cabe dizer que a desregulamentação aérea propiciou o barateamento das passagens e o acirramento entre as companhias aéreas para conquistar os clientes.

3.2.AS RAZÕES PARA EXISTIR COMPANHIAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO NO BRASIL

Inaugurada há mais de 90 anos, a aviação comercial brasileira apresenta rápida evolução, numa taxa de 7,7% ao ano, de acordo com dados da ABEAR (Associação Brasileira das Empresas Aéreas). Contudo, apesar do promissor crescimento, o Brasil registra ainda menos de uma viagem doméstica por habitante ao ano (dados de 2016).

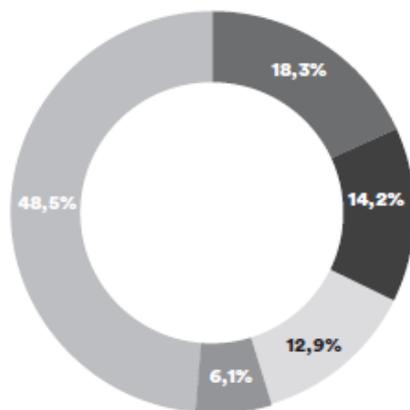
Pelo viés econômico, pode-se dizer que a renda média das pessoas aumentou ao longo do tempo nos países que lideram a aviação, como Estados Unidos, países da Ásia e Europa. No Brasil ainda há um longo caminho a ser percorrido, principalmente para o consumo de viagens domésticas e internacionais, porém seria injusto dizer que não houve melhora na renda média do brasileiro. Esse fator interfere diretamente na distribuição de passageiros e carga no mercado interno.

Ao longo dos anos, mas principalmente após a virada do século, os brasileiros passaram a optar pelo modal aéreo para realizar viagens de longa distância, em detrimento do modal rodoviário. Uma das razões é a democratização do setor aéreo e o barateamento das passagens, efeitos decorrentes do que foi exposto no item 2.4.

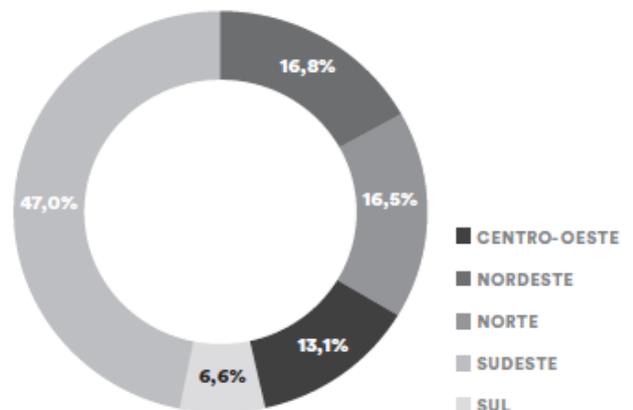
No gráfico abaixo, pode-se visualizar a distribuição de passageiros e carga por região brasileira:

Gráfico 1 – Distribuição de passageiros e carga embarcada por região brasileira

DISTRIBUIÇÃO DOS PASSAGEIROS EMBARCADOS POR REGIÃO - MERCADO DOMÉSTICO



DISTRIBUIÇÃO DA CARGA EMBARCADA POR REGIÃO - MERCADO DOMÉSTICO



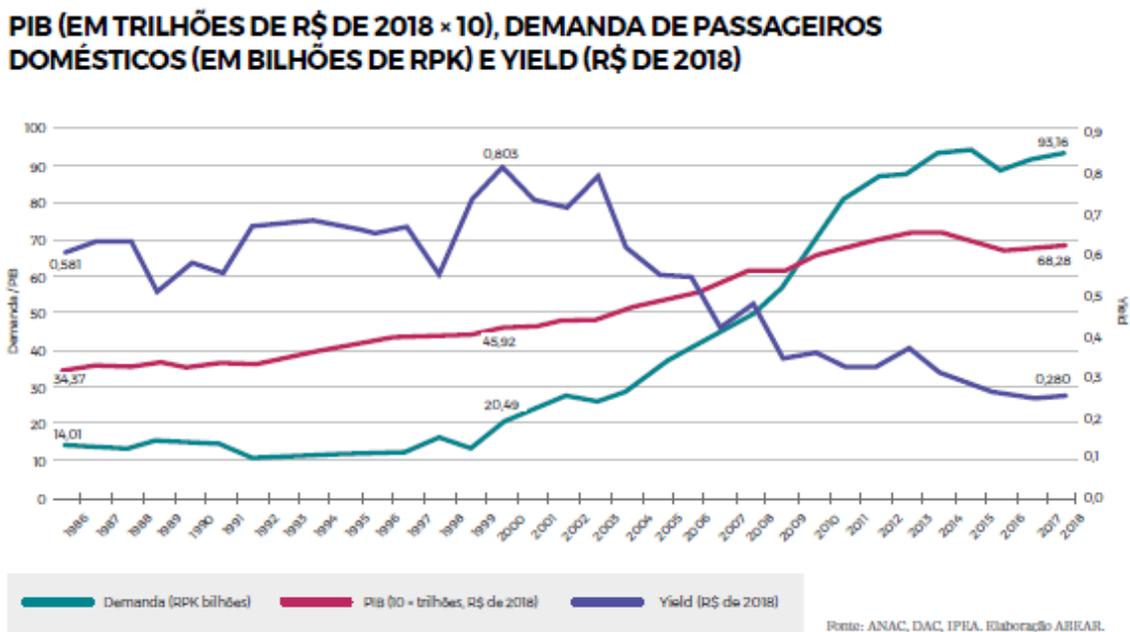
Fonte: ABEAR (2016, p. 3).

Como visto, a região que mais movimentou passageiros e cargas é a sudeste, seguida da região nordeste, o que leva a presumir que existe mercado em potencial nessas duas frentes (passageiros e cargas) a ser explorado nas demais regiões.

A região sudeste é sabidamente a que possui o PIB mais alto do Brasil e a região nordeste sempre movimentou muitos passageiros e mercadorias, nos diferentes modais de transporte, para as outras regiões. A qualidade da renda média do brasileiro nesta região melhorou justamente nesta época (a partir da virada do século), o que impactou positivamente a distribuição nos voos domésticos vista no gráfico 1.

É possível perceber no gráfico abaixo uma relação muito clara do crescimento da demanda (linha turquesa) que acompanha o crescimento do PIB (linha fúcsia) e são inversamente proporcionais ao *yield* (valor médio pago pelos passageiros por quilômetro voado).

Gráfico 2 – PIB (em trilhões de R\$ de 2018 x 10), demanda de passageiros domésticos (em bilhões de RPK) e yield (R\$ de 2018)



Fonte: ABEAR, 2018, p.46.

Como defendido por Cervi (2017, p. 46 e 47), “a adoção de políticas inclusivas e emancipatórias utilizadas pelos governos brasileiros nas últimas duas décadas contribuíram de forma significativa para o aumento no número de pessoas que utilizaram o transporte aéreo no Brasil.” O aumento na renda média do brasileiro e, conseqüentemente, melhora em sua condição social gerou mais demanda para o setor aéreo, culminando no apagão aéreo em 2006. Este mesmo autor discorre brevemente a respeito desta dificuldade que o setor aéreo enfrentou em 2006:

A democratização do transporte aéreo reflete a efetividade de políticas públicas inclusivas implementadas no Brasil, mais especificamente nas duas últimas décadas. Essas políticas proporcionaram a melhora na condição social dos brasileiros, gerando dessa forma mais demanda para o setor aéreo. Essa demanda que surgiu no Brasil foi tamanha que em alguns momentos os setores operacionais de algumas empresas aéreas brasileiras ficaram diante de graves dificuldades em organizar as escalas de voos, em razão da falta de pilotos e aviões disponíveis. (CERVI, 2017, p.46)

Após este evento, houve melhora na adequação de estrutura aeronáutica tanto do lado operacional quanto regulatório, mas existem ainda outras questões a serem discutidas que refletem na precificação da tarifa aérea e no custo operacional da empresa.

A criação da ANAC em 2005, em substituição ao DAC, também é considerada um fator contribuinte do crescimento eficiente e competitivo da aviação brasileira. Sua criação marca uma nova etapa de mudança nos marcos regulatórios e um novo fôlego para solucionar desequilíbrios que surgiram de 2001 para cá, intensificados pelo aumento excessivo da demanda, apagão aéreo, relação por vezes turbulenta entre empresa-consumidor. Além disso, com a tentativa de flexibilização regulatória, foi aberta a possibilidade de novas aéreas entrantes no país.

Contudo, mesmo com todo o avanço e flexibilização que ocorreu, o setor aéreo brasileiro continua marcado por um forte oligopólio, ainda mais com a saída da Avianca Brasil (que teve o mesmo desfecho de VARIG, entre outras). Devido a este oligopólio, fica evidente mais uma razão para que a quantidade de players aumente, gerando maior competitividade no setor.

Prosseguindo com a análise do estudo da ABEAR, que discorre a respeito do sistema aeroportuário brasileiro, há uma breve análise do contexto histórico da liberalização tarifária, como os autores a chamaram, ocorrida em 2000-2003, quando ainda havia o DAC (posterior ANAC). Esse processo favoreceu a baixa nas tarifas aéreas e em um crescimento significativo da demanda de passageiros, comprovado no gráfico 2 apresentado.

Com a transição do DAC para a ANAC em 2005, há um esforço por parte da agência para que haja mais democratização e flexibilização do transporte aéreo brasileiro. Porém, é um processo que demanda tempo, estudo e modernização de muitas regulamentações enraizadas.

Na parte operacional, as empresas atuais acompanharam o movimento crescente da demanda e aumentaram a oferta de assentos, com novas aeronaves, o que resultou em mais redução de tarifas aéreas, pois se reduziu o CASK (custo unitário por quilômetro voado).

É indubitável que hoje o Brasil possui um transporte aéreo mais competitivo e eficiente. Para atingir níveis mais elevados de produtividade, as operações passaram a se basear: i) na utilização mais intensiva das aeronaves; ii) na concentração em poucos aeroportos hubs; e iii) nas linhas mais rentáveis e ligações entre regiões mais

prósperas. Estes fatores acarretaram declínios nos yields e preços, alta indução do tráfego aéreo e maior acessibilidade de novos segmentos de consumidores. (IPEA, 2010, p. 20)

Com a entrada de novas companhias aéreas, desde regionais até de grande porte, todo o sistema da aviação seria alimentado, pois as cidades mais periféricas seriam atendidas pelo sistema *hub & spoke*, gerando acessibilidade aos novos consumidores, com tarifas aéreas mais justas.

3.3.CUSTO OPERACIONAL: A GRANDE BARREIRA

Como consequência da desregulamentação aérea, neoliberalismo e inovação por parte das empresas aéreas, movimento natural para as *low-costs* - pois é uma maneira de se reduzir custos e gerar mais conectividade para os passageiros- e estratégia de mercado para as companhias *full service* e/ou híbridas, houve dois marcos importantes já apresentados neste trabalho que as companhias aéreas brasileiras também participaram: a política de *Open Skies* (Céus Abertos) e as alianças globais entre as empresas.

No caso da aviação civil brasileira, apesar do movimento estratégico e logístico por parte das companhias aéreas em um esforço para serem longevas e lucrativas, inclusive através de alianças, existem pontos que dificultam a prática de *low fares* aos clientes por terem seus custos operacionais extremamente elevados.

Como descrito por Silva (2016, p.39), “o principal elemento de custos das companhias aéreas tem sido os combustíveis, com alta representatividade no custo total.”. Outros fatores são apontados pelo autor, como: grau de competição entre as congêneres, sazonalidade, variações cambiais diárias do dólar, densidade da demanda, restrições de infraestrutura aeroportuária e navegação aérea, organização da malha aérea, eficiência da empresa, entre outros.

Um ponto que não é responsabilidade direta das companhias aéreas, mas que interfere negativamente é a infraestrutura aeroportuária pouco desenvolvida, como aponta a ABEAR (2018, p. 55). Como solução para esta questão, o governo iniciou o processo de concessão dos principais aeroportos brasileiros, o que trouxe benfeitorias tanto para as aéreas quanto para os passageiros.

Por um lado, os passageiros agora tem mais atrativos para consumirem nos saguões de embarque e desfrutarem das facilidades proporcionadas nesses aeroportos concessionados. Por outro, as aéreas desfrutam das melhorias feitas na infraestrutura aeroportuária e, podem por consequência, aumentar a oferta de voos para as regiões afetadas por esse processo.

Vale ressaltar, porém, que apesar das melhorias proporcionadas pelas concessionárias nos principais aeroportos do país, muito ainda precisa ser feito. De acordo com o IPEA (2018, p. 42), o Brasil possuía apenas 4.263 aeroportos, entre públicos e privados, espalhados em seu território em 2018, número que não deve ter crescido vertiginosamente em 2 anos. Em comparação, os Estados Unidos possuem 19.633 aeroportos públicos e privados. (FAA, 2020)

Os números são assustadoramente discrepantes não somente em relação aos aeroportos. Quando se compara o número de viagens feitas ao ano por um cidadão americano e por um brasileiro, fica evidente a desigualdade. De acordo com a ABEAR (2018, p. 44), apesar de um mercado doméstico em expansão, o número de passageiros per capita no Brasil ainda é de 0,46 ao ano. É sabido que um americano viaja quase o dobro desse número.

Segundo a dissertação de Cervi (2017, p.98), que discorre a respeito de como ocorreu a democratização do transporte aéreo no Brasil:

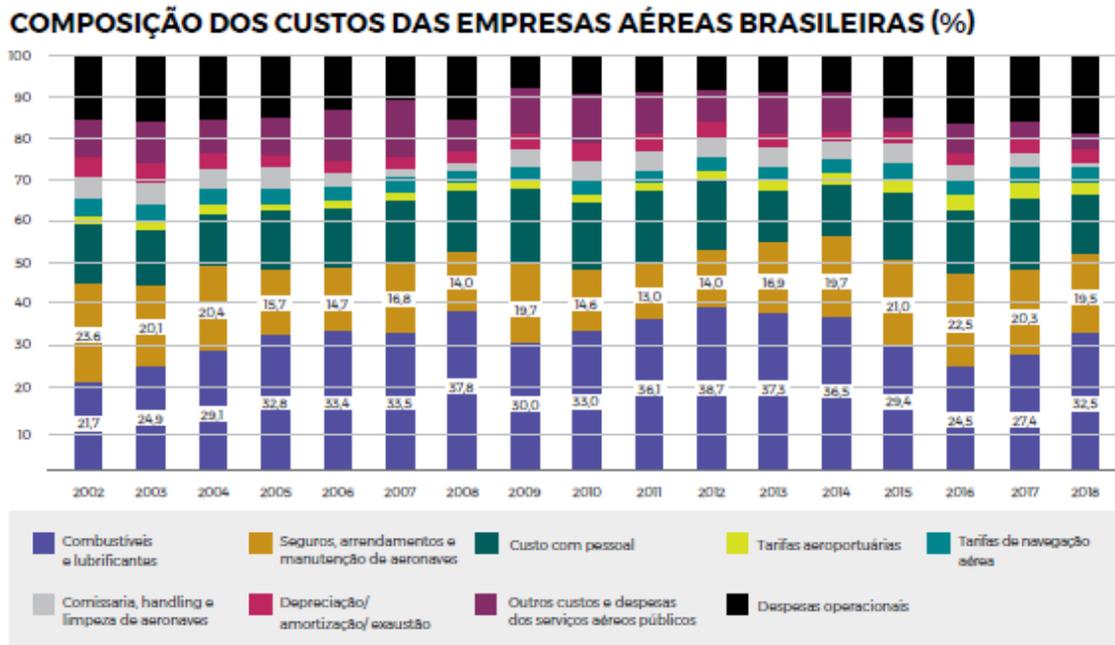
Apesar do aumento demográfico brasileiro o aumento percentual de números de passageiros transportados pelas companhias aéreas regulares brasileiras teve substancial aumento, denotando a inclusão de novas classes sociais a este meio de transporte anteriormente destinado e utilizado apenas a pessoas pertencentes as classes sociais mais abastadas.

Ainda segundo Cervi (2017, p.98):

Para a democratização do transporte aéreo em nosso país, ainda precisa-se melhorar a renda de muitos dos brasileiros de forma significativa para que se verifique melhora nas condições econômicas que deem acesso a mais bens e serviços.

Melhorar a renda média do brasileiro não resolve inteiramente a questão da pouca incidência de *low-costs* no Brasil. Voltando-se para a análise dos custos das companhias aéreas, a ABEAR (2018, p.86) ilustra bem como foi a composição dos custos das empresas aéreas brasileiras em porcentagem, como mostrado a seguir:

Gráfico 3 - Composição dos custos das empresas aéreas brasileiras (%)



Fonte: ABEAR, 2018, p.86.

Como se pode observar, o custo com combustíveis e lubrificantes, que é extremamente sensível a variações cambiais, representa a maior parte do custo das companhias aéreas. O preço do querosene de aviação (QAV) é um dos mais altos do mundo, sendo 41% mais caro que nos Estados Unidos. Isso ocorre porque, mesmo o Brasil já produzindo “89% do total consumido no país, [seu preço] é definido como se fosse integralmente importado” (ABEAR, 2018, p. 83).

Além disso, as despesas operacionais e com seguros, arrendamentos e manutenção de aeronaves junto ao custo com pessoal refletem na tarifa repassada ao mercado.

Apesar de hoje as empresas aéreas operarem com aviões mais modernos e eficientes, resultando em ganho de produtividade e maior oferta de assentos por quilômetro, operam com um fluxo de caixa extremamente justo e sensível às flutuações do preço do petróleo no mercado internacional. Além disso, a maioria das aéreas não possui frota de aeronaves de modelo único, o que aumenta o custo operacional com treinamento, manutenção diversificada, complexidade para os mais variados cálculos de custos operacionais.

Como o crescimento do PIB brasileiro em 2018 foi modesto, cerca de 1,1% (IBGE, 2019 in ABEAR, 2018, p.28), não permitiu que o aumento dos custos fosse repassado integralmente às tarifas. Todos esses fatores justificam a tentativa falha da Gol Linhas Aéreas Inteligentes de ser uma empresa aérea de baixo custo brasileira, por exemplo, e o motivo de tantas outras companhias aéreas desistirem de iniciar suas operações em solo verde e amarelo.

4 CONCLUSÃO

Conforme visto no decorrer deste trabalho, existem diversas questões técnicas, legais e estruturais enraizadas no país que dificultam a implementação de companhias aéreas de baixo custo.

Em relação ao arcabouço regulatório, apesar da legislação brasileira ainda ser altamente impeditiva, a ANAC já deu passos largos em direção à inovação. Porém, é necessário que se crie condições melhores de infraestrutura que comportem o crescimento esperado para o setor aeronáutico, acompanhando toda a evolução do sistema de aviação civil e elevação do nível de renda média do brasileiro.

Além disso, com um bom planejamento de expansão aérea, englobando as diversas interfaces do sistema, muitos benefícios seriam sentidos, incluindo o estímulo à grande demanda de passageiros em potencial no país. Por exemplo, se houvesse mais estímulos para a aviação regional, que faz bom uso do sistema de *hub and spoke*, isso afetaria os grandes *players* do mercado que podem transportar os passageiros trazidos por esta primeira.

A partir de mais oferta de assentos, com o uso de frotas com modelo único de equipamento (uma das práticas eficientes das *low-cost companies*), o custo operacional da empresa aérea se reduziria. Isso se refletiria tanto na questão do combustível de aviação (maior despesa das empresas), em outros custos operacionais que dependem da variação cambial, melhoraria a otimização do pessoal requerido à operação (treinamento unificado) e tantos outros processos das companhias, resultando na flexibilização tarifária.

No Brasil, a maioria das empresas aéreas são híbridas, ou seja, tem características tanto de FSCs quanto de LCCs, numa tentativa de equilibrar seus caixas e reduzir constantemente seus custos operacionais para terem mais longevidade.

O caminho para fazer prosperar uma companhia aérea no Brasil é árduo e longo, quer ela seja LCC ou qualquer outra designação, como visto no trabalho. Porém, a partir da observação de tanto que já se foi feito, apesar do efeito reativo brasileiro diante das inovações mercado-tecnológicas, como a concessão de aeroportos, tentativas de flexibilização aérea por parte da autoridade aeronáutica e sensível melhora na renda dos brasileiros, por exemplo, continuo acreditando que é um desafio possível ter companhias aéreas rentáveis, de baixo custo e longevas no Brasil.

Este trabalho não esgota as pesquisas nessa área e se faz necessário também a continuidade dos estudos para que se busque resultados mais apurados e aprofundados em relação também à própria gestão das companhias aéreas brasileiras e a gestão de custos das aéreas estrangeiras.

REFERÊNCIAS

- ABEAR - Associação Brasileira das Empresas Aéreas. **Panorama 2018: o setor aéreo em dados e análises**. São Paulo, 2019. Disponível em <<https://www.abear.com.br/wp-content/uploads/2019/12/Panorama2018.pdf>>. Acesso em 16 jul 2020.
- ABEAR - Associação Brasileira das Empresas Aéreas. **Voar por mais Brasil: os benefícios da aviação nos Estados**. São Paulo, 2016. Disponível em <https://www.abear.com.br/wp-content/uploads/2019/03/ABEAR_VoarPorMaisBrasil_2016.pdf>. Acesso em 16 jul 2020.
- Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). **Aeródromos**. 2020. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/aceso-a-informacao/dados-abertos/areas-de-atuacao/aerodromos>. Acesso em: 10 out. 2020.
- ANAC. **Organização da Aviação Civil Internacional (OACI)**. 2016. Disponível em: https://www.anac.gov.br/A_Anac/internacional/organismos-internacionais/organizacao-da-aviacao-civil-internacional-oaci. Acesso em: 06 set. 2020.
- BUREAU OF PUBLIC AFFAIRS. U.S Department Of State (org.). **Open Skies Partnerships: Expanding the Benefits of Freer Commercial Aviation**. 2016. U.S Department of State. Disponível em: <https://2009-2017.state.gov/r/pa/pl/262022.htm>. Acesso em: 07 set. 2020.
- CAPA - Centre for Aviation. **LCCs: global market share gains led by emerging markets**. Sydney, 2019. Disponível em < <https://centreforaviation.com/analysis/reports/lccs-global-market-share-gains-led-by-emerging-markets-459927> >. Acesso em 06 jul 2020.
- COSTA FILHO, Aroldo Soares da. **Regulamentos de tráfego aéreo para piloto privado de avião**. 2 ed. São Paulo: Espaço Aéreo, 2015. 247 p.
- DUMONT, Alberto Santos. **O que eu vi, o que nós veremos**. 1918. Disponível em: http://www.portugues.seed.pr.gov.br/arquivos/File/leit_online/santos_dumond.pdf. Acesso em: 07 set. 2020.
- FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION (FAA). **Air Traffic By The Numbers**. 2020. Disponível em: https://www.faa.gov/air_traffic/by_the_numbers/. Acesso em: 10 out. 2020.
- FERREIRA, Josue Catharino. **Inovação, mercado e estratégias concorrenciais na aviação comercial brasileira**. 19/02/2018 258 f. Doutorado em Ciências Humanas e Sociais Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC, Santo André Biblioteca Depositária: UFABC.
- INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS (IPEA). **Panorama e Perspectivas para o transporte aéreo no Brasil e no Mundo**. Série Eixos do Desenvolvimento, n. 54. Brasília: IPEA, 2010.
- INTERVISTAS (Estados Unidos). **The Economic Impact of Air Service Liberalization**. 2006. Disponível em: http://www.intervistas.com/downloads/Economic_Impact_of_Air_Service_Liberalization_Final_Report.pdf. Acesso em: 06 set. 2020.
- LAZARINI, Jarder. **O mercado das companhias aéreas low-cost no Brasil**. Suno Research. São Paulo, 2020. Disponível em < <https://www.sunoresearch.com.br/noticias/mercado-companhias-aereas-low-cost-brasil/> >. Acesso em 06 jul 2020.
- PETERSON, Robert. **Impacts of Airline Deregulation**. TR News, Washington DC., v. 315, n. 1, p. 10-17, jun. 2018. Bimestral. Disponível em: <http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/trnews/trnews315airlinedereg.pdf>. Acesso em: 07 set. 2020.

RIVEIRA, Caroline. **Aéreas low-cost são mesmo baratas? Veja seus preços e desafios no Brasil.** Revista Exame. São Paulo, 30 de outubro de 2019. Disponível em < <https://exame.com/negocios/as-aereas-low-cost-sao-mesmo-baratas-veja-os-desafios-no-brasil/> >. Acesso em 06 jul 2020.

RODRIGUES, Marta Maria Martins. **Turismo e transporte aéreo: o novo paradigma das low-cost.** 2012. 169 f. Dissertação (Mestrado em Turismo, especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos) - Escola superior de hotelaria e turismo do Estoril. Lisboa. Disponível em < <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4448>>. Acesso em 06 jul 2020.

SILVA, João Batista da. **O Sistema de Aviação Civil Internacional: a OACI/ICAO, suas normas e orientações.** Palhoça: Unisul Virtual, 2017.

TUGORES-GARCÍA, Antonio. *Analysis of Global Airline Alliances as a Strategy for International Network Development.* 2012. 126 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de *Master Of Science In Technology And Policy And Master Of Science In Aeronautics And Astronautics, Massachusetts Institute Of Technology, Massachusetts*, 2012. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/10127599.pdf>. Acesso em: 25 out. 2020.

WILL, Daniela Erani Monteiro. **Metodologia da pesquisa científica.** Palhoça: Unisul Virtual, 2016.