



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

MARCELIO OLIVEIRA ALBUQUERQUE FILHO

**AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA: A GESTÃO ESTRATÉGICA
DAS EMPRESAS AÉREAS EM FACE AOS FATORES EXTERNOS ÀS
ORGANIZAÇÕES**

Palhoça

2020

MARCELIO OLIVEIRA ALBUQUERQUE FILHO

**AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA: A GESTÃO ESTRATÉGICA
DAS EMPRESAS AÉREAS EM FACE AOS FATORES EXTERNOS ÀS
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Aeronáuticas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Prof. MSc. Angelo Damigo Tavares

Palhoça

2020

MARCELIO OLIVEIRA ALBUQUERQUE FILHO

**AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA: A GESTÃO ESTRATÉGICA
DAS EMPRESAS AÉREAS EM FACE AOS FATORES EXTERNOS ÀS
ORGANIZAÇÕES**

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Bacharel em Ciências Aeronáuticas e aprovada em sua forma final pelo Curso de Ciências Aeronáuticas, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 25 de junho de 2020

Orientador: Prof. MSc. Angelo Damigo Tavares

Avaliador: Prof. MSc. Cléo Marcus Garcia

Dedico este trabalho aos meus colegas de profissão, familiares e principalmente à minha namorada que sempre me deu apoio e suporte necessário para encarar novos desafios.

“Sempre acreditei que o inventor deve trabalhar em silêncio; as opiniões estranhas nunca produzem nada de bom.” (Alberto Santos Dumont)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar de que forma os fatores externos influenciaram nas operações e estratégias de gestão econômica das companhias de transportes aéreos regulares a partir das principais modificações ocorridas na aviação comercial brasileira nos últimos vinte anos. Ao longo das abordagens identificaram-se e elencaram-se os fatores externos que se relacionaram ao comportamento organizacional em face ao ambiente como as regulamentações do setor, guerras, fatores climáticos, situação econômica e política interna e externa do país, epidemias, pandemias, entre outros. A metodologia empregada foi a científica com abordagem qualitativa e o embasamento teórico proveio de autores como Kajibata (2010), Porter (1986), Helms (2010). Já a coleta de dados documentais foi obtida na pesquisa de anuários da ANAC e da ABEAR, compreendendo as mudanças nos cenários regulatório, político e econômico e suas interações no setor aéreo diante de suas estratégias financeiras. Nos últimos vinte anos o país presenciou diferentes cenários externos que influenciaram diretamente nas atividades do setor aéreo nacional, quando o encerramento das atividades de companhias aéreas e novos entrantes nesse setor. Também se pôde presenciar o desenvolvimento de aeronaves de última geração, o crescimento do setor, novas rotas, investimentos em infraestruturas, novos regulamentos, agentes regulatórios, o impacto na economia, entre outros. Abordaram-se estratégias de mercado adotadas pelas principais companhias aéreas brasileira das últimas duas décadas (GOL, LATAM, AZUL e AVIANCA) e suas modificações com o decorrer das últimas duas décadas até a atualidade e, suas perspectivas ao setor para o ano de 2020 perante ao cenário atual da aviação brasileira e mundial em decorrência da pandemia do COVID-19, o que impactou o setor aéreo desde o seu surgimento no final do ano passado na China. O estudo concluiu que o setor aéreo é altamente sensível às mudanças nos cenários externos e suas interações podem ser decisivas para a continuidade das operações das empresas de transporte aéreo regular brasileira, suscitando a importância das adequadas tomadas de decisão estratégica.

Palavras chave: Transporte aéreo regular. Estratégias de mercado. Pandemia.

ABSTRACT

This final paper aimed to analyze how external factors influenced the operations and economic management strategies of scheduled airliners based on the main changes in Brazilian commercial aviation in the last twenty years. Throughout the work, factors such as segment regulations, wars, climatic factors, the country's internal and external economic and political situation, epidemics, pandemics, among others, were identified and listed as objects of study. The methodology used in this study was scientific with a qualitative approach, the theoretical basis came from authors such as Kajibata (2010), Porter (1986), Helms (2010), whereas the collection of documentary data was obtained in the search of annuals from ANAC and ABEAR, understanding and showing the changes in the regulatory, political and economic scenarios and their interactions in the airliners segment in view of their financial strategies. In the past twenty years, the country has witnessed different external scenarios that directly influenced the activities of the national airliners segment, where, new entrants in this segment and airliners gone, the development of state-of-the-art aircraft can also be seen. segment growth, new routes, investments in infrastructure, new regulations, regulatory agents, the impact on the economy, among others. Market strategies carried out by the main Brazilian airlines in the last two decades (GOL, LATAM, AZUL and AVIANCA) were discussed, as well as their changes over the past two decades to date, and their prospects for the segment for 2020 in the face of to the current scenario of Brazilian and global aviation as a result of the COVID-19 pandemic that has impacted the airline industry since its emergence at the end of last year in China. The study concludes that the airline industry is highly sensitive to changes in external scenarios and their interactions can be decisive for the continuity of the operations of Brazilian scheduled air transport companies, raising the importance of adequate strategic decision making.

Keywords: Airliners. Market strategies. Pandemic.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Impactos Econômicos da Atividade do Transporte Aéreo no Brasil - 2019.....	21
Figura 2 - Cinco forças competitivas de Porter.....	32
Gráfico 1 - Relação entre o PIB e o comportamento dos passageiros.....	22
Gráfico 2 - Receita de Serviços Aéreos Públicos (R\$ 1.000,00) da indústria - 2009 a 2018...	23
Gráfico 3 - Variação da Receita de Serviços aéreos Públicos com relação ao ano anterior - 2010 a 2018.....	23
Gráfico 4 - Composição das receitas de serviços aéreos públicos da indústria - 2018.....	24
Gráfico 5 - PIB, <i>Yield</i> e demanda de passageiros em voos domésticos no Brasil - 1970 a 2016.....	27
Gráfico 6 - Evolução da AVIANCA no mercado doméstico entre 2012 e 2017.....	42
Quadro 1 - Ordem cronológica dos acontecimentos históricos.....	20
Quadro 2 - Períodos das fases regulatórias.....	26
Quadro 3 - Princípios que regem uma empresa <i>low cost</i>	33
Quadro 4 - Estratégias competitivas.....	37

LISTA DE SIGLAS

ABEAR	Associação Brasileira das Empresas Aéreas
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
ASK	<i>Available Seat-Kilometers</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CHARTERS	Operação de transporte aéreo comercial público e não regular, cujo horário, local de partida e de destino são ajustados em função da demanda
DAC	Departamento de Aviação Civil
IATA	<i>International Air Transport Association</i>
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LOW COST	É uma modalidade de tarifa de baixo custo praticado por companhias aéreas eliminando custos derivados de serviços tradicionais oferecidos aos passageiros
LOW FARE	Baixa Tarifa
PIB	Produto Interno Bruto
RNP-AR	<i>Required Navigation Performance - Authorisation Required</i>
RPK	<i>Revenue Passenger-Kilometers</i>
SARS	<i>Severe Acute Respiratory Syndrome</i>
YIELD	Valor médio pago por um passageiro para voar um quilômetro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 METODOLOGIA	13
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
3 CENÁRIO HISTÓRICO DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA NAS ÚLTIMAS DUAS DÉCADAS (2000-2020)	17
4 IMPORTÂNCIA DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA NA ECONOMIA NACIONAL	21
4.1 FATORES EXTERNOS INERENTES AO CENÁRIO ECONÔMICO DAS COMPANHIAS AÉREAS	24
4.1.1 Cenário Regulatório no Transporte Aéreo Brasileiro	25
4.1.2 Cenário Político e Econômico	27
5 GESTÃO ESTRATÉGICA DAS COMPANHIAS AÉREAS DIANTE DOS FATORES EXTERNOS	30
5.1 ESTRATÉGIAS GERAIS DAS EMPRESAS AÉREAS	30
5.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DAS COMPANHIAS AÉREAS PARA MANUTENÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA FRENTE AOS FATORES EXTERNOS	36
6 PERSPECTIVAS PARA O CENÁRIO DA AVIAÇÃO COMERCIAL PARA OS PRÓXIMOS ANOS	43
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios o desafio de voar sempre fascinou o homem e inúmeros experimentos foram utilizados para se atingir esse feito com êxito. Com o passar dos anos, máquinas voadoras tornaram-se cada vez mais presentes ao redor do mundo e seu emprego era cada vez mais requisitado e, um marco histórico foi a sua utilização na primeira guerra mundial. Vistos tamanhos benefícios, anos mais tarde na segunda guerra mundial seu emprego era primordial para o êxito das estratégias. Já despontando de avançadas tecnologias para aquela época, inúmeras aeronaves de diferentes modelos e propósitos foram desenvolvidas e construídas em diferentes partes do mundo, com isso o desenvolvimento aeronáutico ao redor do mundo cresceu vertiginosamente. Em face da capacidade de ligar grandes distâncias em pequenos períodos de tempo transportando pessoas e cargas, o emprego do modal aéreo tornou-se essencial em nossas vidas.

O Brasil, por possuir dimensões continentais, tem no uso do modal aéreo uma ferramenta de fundamental importância para uma locomoção rápida e seu uso vem sendo empregado desde as primeiras décadas do século passado que, inicialmente operadas por companhias estrangeiras e, em seguida por pioneiras companhias aéreas nacionais.

Dentro do cenário do transporte aéreo comercial brasileiro, observou-se o surgimento e o desenvolvimento de empresas pioneiras do setor – VARIG, VASP, TRANSBRASIL – novas rotas foram implementadas, novos entrantes, melhoria e implementação de infraestruturas, modificações do cenário político e econômico, fusões e até mesmo o encerramentos da atividade por empresas.

Nos dias atuais, com um mundo cada vez mais globalizado, as distâncias tornaram-se pequenas e o tempo passou a ser fator primordial, com o desenvolvimento de aeronaves seguras e velozes o uso deste modal faz-se parte do cotidiano de uma grande parcela da população mundial.

Gestões equivocadas puseram em cheque a continuidade operacional de algumas companhias aéreas brasileiras, como o caso VARIG, foi uma empresa dotada de cultura organizacional burocrática que não soube através de seus gestores se adequar aos novos cenários de políticas econômicas neoliberais.

No Brasil, os números que este setor representa são bastante significativos, segundo dados da Associação Brasileira das Empresas Aéreas (2020), no ano de 2019 foi gerado uma receita de R\$ 103,4 bilhões para a nossa economia, o que representa 1,4% do PIB nacional e transportando 93.6 milhões de passageiros somente em voos domésticos no ano de 2018.

Apesar de movimentar números expressivos em receitas, este setor é bastante sensível com os fatores externos e no decorrer dos tempos, nos deparamos com inúmeras companhias aéreas nacionais encerrando suas atividades.

Neste estudo, elencar-se-ão os principais agentes da atividade aérea comercial das últimas duas décadas que atuaram de maneira mais significativa neste espaço temporal no Brasil - TAM, GOL, AZUL e AVIANCA, suas estratégias de mercado face aos seus concorrentes e fatores externos.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

De que forma os fatores externos influenciaram nas operações e estratégias de gestão econômica das companhias aéreas a partir das principais modificações ocorridas na aviação comercial brasileira nos últimos vinte anos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma os fatores externos influenciaram nas operações e estratégias de gestão econômica das companhias aéreas brasileiras a partir das principais modificações ocorridas na aviação comercial brasileira nos últimos vinte anos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Contextualizar acontecimentos de significativo impacto nos últimos vinte anos no cenário da aviação comercial brasileira.
- b) Identificar a evolução dos aspectos regulatórios e sua aplicabilidade no mercado da aviação.
- c) Analisar a relação entre o cenário econômico e os modelos de gestão de empresas do transporte aéreo brasileiro.
- d) Compreender as perspectivas de cenário para a aviação comercial, com base nos fatores externos que interferem no processo de gestão dessas organizações.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho visa a apresentar o impacto e as notórias mudanças que a aviação comercial brasileira vem sofrendo ao longo das últimas duas décadas, diante de fatores externos (cenário regulatório, cenário político, estratégias de gestão e custos operacionais) como as estratégias das companhias aéreas são fundamentais na manutenção de suas atividades, crescimento ou mesmo derrocadas, tendo em vista compreender os motivos que levam o encerramento da atividade com essas companhias, o presente estudo abordou o espaço temporal dos últimos vinte anos, em face de suas mutações – nova classe de passageiros, serviços de bordo, tarifas, acessibilidade, tecnologias, responsabilidade social e ambiental – desde o início do século ao presente momento.

A falta de gestão qualificada, aliada a decisões equivocadas, ou seja, falta de estratégias acertadas, resultaram na quebra de companhias aéreas, diante dos fatores externos que criam vulnerabilidade e sensibilidade no mercado.

O setor aéreo é caracterizado por sua sensibilidade aos fatores externos, podendo ser um dos primeiros setores a sentir tais modificações e, muitas vezes o último a se recuperar em relação a outros setores. Políticas econômicas foram fatores de notória influência nos resultados das empresas de transporte aéreo comercial brasileiro no decorrer dos anos 80 – plano Cruzado II, plano Bresser, congelamento de tarifas – já na virada da década teve-se como influência externa a política de desregulação do setor aéreo, desestabilizando empresas tradicionais e impulsionando surgimento de novas entrantes, modificando a cultura deste modal no cenário nacional.

Diante de alguns dos fatores externos apresentados como a questão do cenário regulatório, cenário político e econômico, os custos operacionais e as estratégias das empresas aéreas, evidencia-se a vulnerabilidade econômica que as companhias aéreas enfrentam ao longo dos anos por vezes de maneira singular, por vezes de maneiras simultâneas com a influência de vários fatores externos ao mesmo tempo.

Aliado aos fatores externos está a estratégia da gestão de cada companhia em lidar com as situações criadas no setor econômico. O formato de gestão estratégica vem a ser essencial para criar diferenciais a este mercado; pode ser também, nos casos de estratégias equivocadas a derrocada para grandes companhias.

Diante desses fatores, o presente trabalho tem como fator motivacional as interações externas que o setor do transporte civil aéreo comercial brasileiro sofreu no espaço

temporal dos últimos vinte anos visto seus impactos nas atividades econômicas e sociais e diante disto, a necessidade de reestruturações estratégicas.

1.4 METODOLOGIA

Foram utilizados métodos de pesquisa explicativa com abordagem qualitativa valendo-se de material bibliográfico pela qual segundo Lakatos (1992, p. 44),

Permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto à de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica. Uma de suas características principais é dar ao pesquisador uma bagagem teórica variada, contribuindo para ampliar o conhecimento e fazer da pesquisa um material rico sobre o assunto, fundamentando teoricamente o material a ser analisado. Assim, faz com que o pesquisador além de ampliar seus conhecimentos, torne-se um leitor na busca e levantamento dos dados e informações.

Para tal, os procedimentos metodológicos aprofundaram-se em levantamentos bibliográficos que propiciam a investigação do objeto por meio de livros como ao intitulado “Transporte Aéreo no Brasil” do autor Elton Fernandes, bem como, teses e artigos publicados, periódicos, revistas entre outros materiais bibliográficos.

A coleta de informações se realizou a partir de endereços eletrônicos de mídias digitais com publicações voltados ao assunto abordado, como também periódicos digitais voltados ao âmbito aeronáutico como a AEROFLAP, associações como a ABEAR (Associação Brasileira das Empresas Aéreas), teses e artigos acadêmicos publicados e livros correlacionados ao tema.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta monografia está dividida em 6 capítulos, assim dispostos:

O primeiro capítulo trouxe a introdução com um breve resumo sobre a história da aviação num contexto geral e os primórdios da aviação comercial no Brasil, sua importância para a economia e os fatores externos responsáveis por boa parte das mudanças necessárias a manutenção de suas atividades e a necessidade de estratégias apuradas por parte de seus gestores. Na sequência abordou-se o problema da pesquisa, seus objetivos, geral e específicos, a justificativa e a metodologia.

O segundo capítulo aduziu sobre o referencial teórico, citando os principais autores norteadores desse estudo como o Kajibata, Helms e Porter e demais dados pertinentes a

pesquisa dos cenários externos influenciadores das modificações estratégicas das empresas e teorias estratégicas.

O terceiro capítulo abordou a história da aviação comercial no Brasil, com ênfase no espaço temporal de vinte anos, dadas as mudanças significativas que aconteceram neste período, encerramento operacional por algumas companhias nacionais e novos entrantes, novos modelos de mercado e suas modificações e, a importância deste setor na economia do país. Tratou ainda sobre o período de regulação e desregulamentação.

Já o quarto capítulo abordou a importância da aviação comercial na economia brasileira, ressaltando números e comparando o crescimento proporcional entre a economia e a atividade do setor de transporte aéreo nacional.

No quinto capítulo detalharam-se as estratégias econômicas das principais companhias aéreas dentre elas, GOL, TAM (atual LATAM), AZUL, AVIANCA.

Em seguida no sexto capítulo apontou perspectivas no cenário da aviação para os próximos anos.

E na sequência foi apresentada a conclusão da pesquisa, trazendo um apanhado sobre o explanado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O cenário da aviação comercial sofreu grandes transformações nas últimas décadas, resultado das adaptações necessárias às companhias com intuito de manterem-se viáveis financeiramente.

O que pode ser constatado conforme o que diz Helms (2010, p. 36),

A aviação comercial foi alvo de mudanças profundas na sua estrutura e funcionamento, principalmente nestas duas últimas décadas. O padrão das empresas tradicionais foi sendo substituído por empresas cada vez mais preocupadas com a redução do custo, deixando o conforto e o luxo, que era inerente a este tipo de transporte até os anos 80.

No contexto do tema a ser abordado, pode-se destacar em breve relato publicado no endereço eletrônico do Periódico da AEROFLAP (2019) algumas das modificações que ocorreram na última década no âmbito da aviação comercial brasileira, no qual, é possível observar um cenário no início da década bastante diferente que o atual. Destaca-se neste período a compra da empresa WEBJET pela GOL, pontuando sua reestruturação, logo em seguida, a empresa TAM se fundindo a LAN formando uma nova empresa chamada LATAM.

Os fatores externos são em grande maioria responsáveis pelas mudanças ocorridas na aviação, conforme Kajibata (2012 apud ISHUTKINA, 2009),

Os fatores que são responsáveis por mudanças no setor aéreo podem ser classificados em aqueles que afetam o sistema de fornecimento do transporte aéreo, como cenário regulatório, capacidade de infraestrutura, estratégia das companhias aéreas e capacitação dos veículos. Os outros fatores são classificados como aqueles que afetam a demanda do transporte aéreo, podendo ser diretos ou indiretos.

Pode-se destacar o cenário econômico determinante à decadência da aviação nacional, o que impactou no fechamento de certas companhias aéreas como bem pontua Helms (2010, p. 39) em seu artigo,

A questão da instabilidade econômica nacional foi ainda mais impactante para as nossas empresas. Ao lembrarmos a moratória e todos os planos econômicos que foram implementados no Brasil, temos como mensurar o grau de instabilidade econômica que o nosso país sofreu, com isso, desestabilizando as empresas aéreas, que constituem um dos primeiros setores a sofrerem com as crises econômicas. Para a aviação, o dano causado pelo congelamento das tarifas no Plano Cruzado seria um grande revés nas finanças das empresas; este fator, somado à questão da falta de crédito que o país sofreu no início da década de 80, iniciaria um processo de desestabilização financeira nas empresas e os gestores não teriam a competência necessária para reverter esse quadro. Ademais, temos a questão da abertura do espaço aéreo brasileiro feita de forma desastrosa pelo governo Collor. O mercado aéreo, que até então tinha uma regulação restrita, passaria por uma liberalização sem que a VARIG, VASP e a TRANSBRASIL tivessem um período de adaptação. Passaram, de uma hora para outra, a ter de enfrentar as gigantes empresas americanas, que ao

contrário das empresas brasileiras, puderam contar com a ajuda do governo nas situações de crise.

Os eventos econômicos ocorridos nos últimos vinte anos influenciaram diretamente nos resultados financeiros das empresas aéreas, pois tais eventos influenciam diretamente no preço dos barris de petróleo e variação cambial, conforme citação de Kajibata (2012, p. 70-71),

Na aviação a crise mundial teve efeitos diretos, elevando o preço do petróleo de US\$ 63 no início de julho de 2007 para US\$ 143,7 em julho de 2008. A crise mundial de 2008 é considerada por especialistas como a pior crise financeira desde a grande depressão de 1930. O resultado da crise foi o colapso de grandes instituições financeiras, o socorro a bancos pelos governos e quedas nas bolsas de valores do mundo inteiro.

Os novos entrantes correspondem às empresas que trazem conceitos, com vontade de ganhar parcelas do mercado. Estas participantes investem em estratégias de redução de preços que pode aumentar os custos e reduzir a rentabilidade (PORTER, 1986).

Ainda segundo esse autor, a entrada de novos concorrentes depende das barreiras de entrada existentes; se estas barreiras forem mais rigorosas a ameaça é menor, já se estas barreiras forem mais flexíveis a ameaça se torna mais elevada.

As mudanças no cenário da aviação comercial brasileira estão diretamente relacionadas aos fatores econômicos externos que geram vulnerabilidade ao setor, sendo necessárias as estratégias das empresas aéreas, a fim de manterem-se no mercado e aferirem vantagem competitiva e lucro aos seus negócios.

3 CENÁRIO HISTÓRICO DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA NAS ÚLTIMAS DUAS DÉCADAS (2000-2020)

O início dos anos dois mil marcou o fim do monopólio das operações das linhas aéreas especiais exclusivas das empresas regionais e, a partir desse momento, as empresas aéreas nacionais assumiram tais linhas.

Neste período, houve um aumento na demanda de passageiros, em consequência das condições favoráveis da macroeconomia do país, o que ocasionou crescimento no setor aéreo e, por sua vez um aumento na concorrência por novos entrantes, em face à liberação monitorada nos preços das tarifas e uma redução gradual da regulamentação.

O ano de 2001 registrou o início das atividades da GOL e encerramento das atividades da TRANSBRASIL, conforme cita Kajibata (2012, p.36),

Em decorrência da tendência liberalizante ocorrida na década passada, principalmente nos três últimos anos, em que aconteceu uma liberação monitorada das tarifas e uma redução gradual da regulamentação, a GOL iniciou em fevereiro de 2001 suas operações como a primeira empresa regular com passagens de baixo custo e baixa tarifa no Brasil. O ano de 2001 foi marcado também pelo encerramento das operações da TRANSBRASIL...

Já no ano de 2005 a VASP encerrou suas atividades e deixou enorme passivo trabalhista e débitos de grandes somas junto ao governo federal. Também no ano de 2005, a companhia BRA que inicialmente operou com voos *charters*, obteve o certificado para o início de suas operações de voos regulares sob o conceito de *low cost*, porém no ano de 2007 teve suas operações encerradas. Ainda no ano de 2005 deu-se início às operações da WEBJET, com sede no Rio de Janeiro e, também adotando um conceito *low cost*.

Para aquele momento, Ferreira (2017, p. 19) menciona sobre a VASP, “com uma frota própria, porém já obsoleta, realizando apenas voos nacionais. Nesse período o crescimento da TAM já era notório e junto com o surgimento da GOL contribuíram para jogar uma pá de cal nas estratégias competitivas da VASP.”

Enfrentando problemas financeiros, a VASP passou a ter imbróglios em suas operações, apresentando atrasos, cancelamentos de voos e problemas em suas aeronaves, o que culminou em um declínio na qualidade de seus serviços para com as pessoas, assim também como a TRANSBRASIL (BINDER, 2009). Nos momentos finais de suas operações, ambas tiveram estratégias voltadas na competição por demanda contra a GOL e a TAM, com redução de tarifas, porém falharam e tiveram suas operações encerradas, primeiramente a TRANSBRASIL em 2001 e a VASP em 2005 (FERREIRA, 2017).

No ano de 2002, uma nova entrante estreia no cenário nacional para voos regulares, a OCEANAIR, inicialmente com voos regionais, porém no ano de 2006 com a reestruturação de sua frota a companhia passa a voar para diversos destinos nacionais atingindo em 2018 a participação na fatia doméstica de 13,36%. No ano de 2010 a companhia muda seu nome para AVIANCA (Brasil) e, em 2019 teve suas atividades operacionais encerradas (CASAGRANDE, 2018).

Em 2005, por meio da lei nº 11.182, é instituída a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), agência reguladora e fiscalizadora criada no âmbito civil para substituir o departamento militar voltado aos assuntos civis - Departamento de Aviação Civil (DAC), desempenha funções na área da:

- a) Normatização;
- b) Certificação;
- c) Fiscalização;
- d) Autorizações;
- e) Concessões Profissionais da Aviação Civil;

Já no ano de 2006, após contabilizar sucessivos resultados negativos (1985 a 2005), a VARIG acaba tendo o mesmo fim que a VASP e a TRANSBRASIL, sucumbindo-se e arrastada por uma infinidade de dívidas, processos trabalhistas, fiscais e previdenciários.

Problemas estes, explanados em mais detalhes em Oliveira (2013, p. 14),

Administração ineficiente, transformações econômicas mundiais, acirramento na competição tarifária entre as empresas congêneres, ausência de políticas públicas claras para esta que é uma concessão estatal, falta de fiscalização, desigualdade nos valores dos impostos pagos pelas empresas nacionais, em relação ao pagamento efetuado pelas estrangeiras nos seus países de origem, entre outros fatores, contribuíram para a queda da VARIG.

Com o passar dos anos, a VARIG não adequou seus processos para se tornar uma empresa mais eficiente e, o que se via era uma empresa inchada pela burocracia e processos de trabalho inadequados, centralizadora e com poucas ou nenhuma visão a longo prazo em suas metas. No ano de 2006 a VARIG entra em colapso e afunda em um mar de dívidas e problemas irreparáveis (BINDER, 2009).

Mello (2007, p. 124) também reflete sobre o cenário da VARIG,

A VARIG, a partir de 1964, gozou de privilégios impensáveis em uma economia de mercado, além de uma influência política não comum a empresas privadas. Estas

práticas a condenaram a ser uma empresa privada com todo o peso habitual às empresas públicas, que não resistiria a menor abertura de mercado, o que aconteceria inevitavelmente. Em meados de 2006, quando cessou suas operações, suas dívidas superavam R\$ 9,0 bilhões, passou seus últimos 23 anos sem lucro, vivendo do não pagamento de impostos, taxas e fornecedores, tudo apoiado em seu eficiente *lobby* político.

Uma parcela “saudável” financeiramente da empresa foi desmembrada, denominada de VARIG Linhas Aéreas foi vendida para a VARIG Logística e, no ano de 2007 a VARIG Linhas Aéreas foi comprada pela GOL. A falência da VARIG veio a ser decretada apenas no ano de 2010 (KAJIBATA, 2012).

Após um período de encerramento das atividades de três grandes empresas no cenário do transporte aéreo nacional (TRANSBRASIL, VASP e VARIG), surge em 2008 a AZUL Linhas Aéreas. Ganhou notoriedade como sendo a primeira companhia aérea brasileira a operar com os novíssimos E-jets da Embraer (VIANA, 2018).

Os anos seguintes marcaram a recuperação do “apagão aéreo”, aeroportos importantes que contavam com condições de infraestrutura precária, ganharam investimentos para reformas e ampliações. A partir de 2010 houve a renovação dos modelos de aviões, os mais ineficientes ficando obsoletos, dando lugar aos novos modelos (VIANA, 2019).

Posteriormente, entre os anos de 2012 e 2013, a aviação brasileira começou a mudar. Escrevendo para a revista AEROFLAP, Viana (2019, n.p) lembra que,

A AZUL Linhas Aéreas já ganhava bastante corpo e sua fusão neste período com a TRIP a deixaria consolidada nas rotas regionais do país, a AVIANCA Brasil começava a abandonar a ideia dos Fokkers 100 para operar com aviões da Airbus, que aumentavam a oferta de assentos. Ainda neste período, ocorre também a compra da WEBJET pela GOL.

Ocorrem, nesse período da história, importantes reformulações estratégicas, com destaque para a reformulação estratégica que a GOL realizou entre os anos de 2011 e 2015, bem como o atributo à gestão do CEO Paulo Kakinoff, tida por influentes do setor como vital para a companhia estar operando atualmente. A mudança estratégica adotada pela TAM no decorrer da década, foi a fusão da empresa com a LAN e assim nascendo um grande conglomerado de aviação na América Latina, batizado posteriormente, em 2016, de LATAM (AEROFLAP, 2019).

As companhias aéreas viviam momentos únicos no país, com uma série de fatores que somados trouxeram benefícios ao setor, naquele período houve: crescimento na demanda de passageiros, novas rotas e aeronaves foram incorporadas. Porém, se num aspecto a aviação comercial brasileira apresentava crescimento e recuperação neste período, num sentido oposto

encontravam as infraestruturas presentes no país defasadas e algumas precárias, principalmente nos aeroportos regionais.

De acordo com Viana (2019, n.p),

Muitos aeroportos regionais estavam abandonados, impossibilitando voos da TRIP e AZUL. Nas capitais os pequenos aeroportos transportavam duas vezes mais passageiros do que sua capacidade, muitos embarques ocorriam na remota, sob sol e chuva, diminuindo drasticamente o conforto para os passageiros.

A resolução para o empasse, segundo o governo, sob influência da realização da Copa do Mundo de 2014 seria a concessão dos principais terminais do país. De tal sorte fomenta Viana (2019, n.p),

Guarulhos, Viracopos e Brasília foram os primeiros concedidos para a iniciativa privada, ainda em 2012, através de um contrato cheio de regras e obrigações da empresa junto à ANAC. Galeão e Confins acompanharam o mesmo bonde, concedidos logo após pelo mesmo governo, como uma forma pelo menos de resolver rapidamente o “gargalo” nos principais aeroportos. Ao mesmo tempo a tecnologia para pouso por instrumentos e do controle de tráfego aéreo foi aprimorada em vários terminais, e hoje Joinville, em Santa Catarina, pode receber voos mesmo com baixa visibilidade. Créditos aqui para procedimentos como RNP-AR, e as rotas mais diretas estabelecidas pelo DECEA, que economizam combustível. Guarulhos e Brasília tiveram novos terminais inaugurados em 2014, e poucos anos depois, um novo governo já preparava a concessão de mais aeroportos, melhorando a infraestrutura em locais que movimentavam menos de 10 milhões de passageiros por mês. Outros aeroportos, como Salvador, Vitória, Porto Alegre, Florianópolis e Natal também tiveram obras de modernização, construção de novos terminais e expansão inauguradas nesta década, e o governo promete melhorar ainda mais a infraestrutura aeronáutica na próxima década, utilizando do mesmo modelo que deu certo entre 2010 e 2019, as concessões.

Cenário histórico da aviação comercial brasileira das últimas duas décadas pode ser observado de maneira cronológica dos acontecimentos dos fatos através do Quadro 1.

Quadro 1. Ordem cronológica dos acontecimentos históricos

2001 INÍCIO DAS OPERAÇÕES DA GOL / TRANSBRASIL ENCERRA SUAS OPERAÇÕES
2002 INÍCIO DE VOOS REGULARES DA OCEANAIR
2005 VASP ENCERRA SUAS OPERAÇÕES / BRA INICIA SUAS OPERAÇÕES DE VOOS REGULARES / WEBJET INICIA SUAS OPERAÇÕES / INSTITUÍDA A AGÊNCIA REGULADORA BRASILEIRA (ANAC) COM INÍCIO DE ATUAÇÃO A PARTIR DO ANO SEGUINTE
2007 BRA ENCERRA SUAS OPERAÇÕES / GOL INCORPORA UMA PARCELA “SAUDÁVEL” DA VARIG
2010 OCEANAIR PASSA A SE CHAMAR AVIANCA
2012 GOL ADQUIRE A WEBJET / FUSÃO TAM E LAN ADOTANDO A MARCA LATAM ANOS MAIS TARDE / FUSÃO AZUL E TRIP
2019 AVIANCA ENCERRA SUAS OPERAÇÕES

Fonte: Elaborado pelo Autor

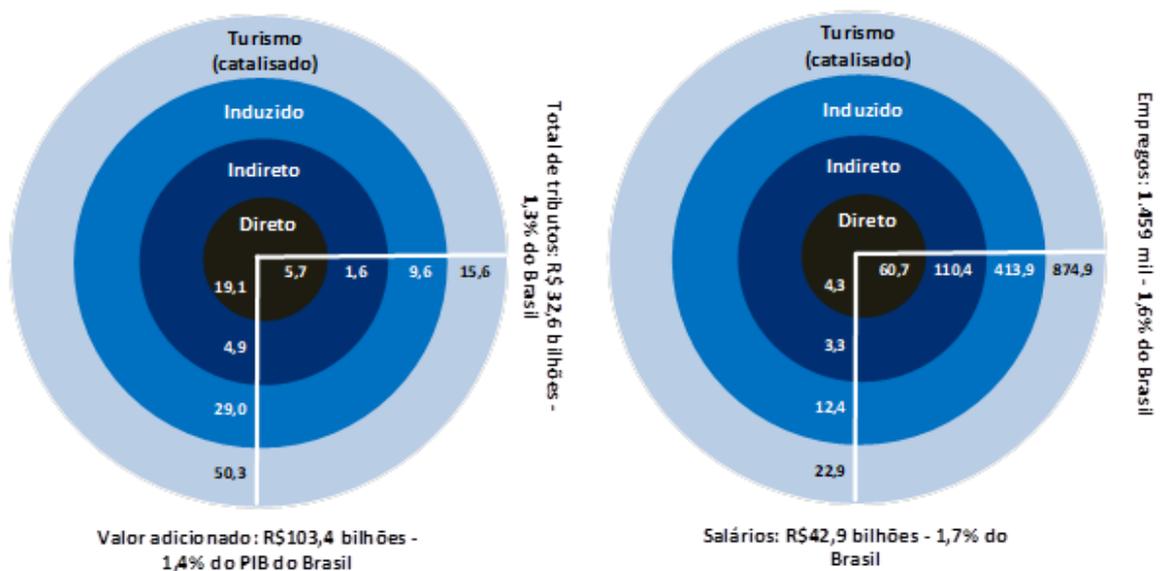
4 IMPORTÂNCIA DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA NA ECONOMIA NACIONAL

É inegável a importância da aviação comercial na economia do país. Segundo dados publicados recentemente a aviação comercial contribuiu com 1,4% do PIB nacional, gerando R\$ 103,4 bilhões em receita para a nossa economia, além de promover a integração nacional é fundamental sua contribuição no desenvolvimento econômico do país (ABEAR, 2020).

Ainda de acordo com este levantamento (ABEAR, 2020, n.p),

O transporte aéreo contribuiu com 1,3% do pagamento de tributos no país, o equivalente a R\$ 32,6 bilhões. O volume de empregos alcançou 1,4 milhão, ou 1,6% do total, considerando-se diretos, indiretos, induzidos e catalisados. Os salários pagos somaram R\$ 42,9 bilhões, ou 1,7% da massa salarial brasileira.

Figura 1. Impactos Econômicos da Atividade do Transporte Aéreo no Brasil - 2020



Fonte: ABEAR (2020)

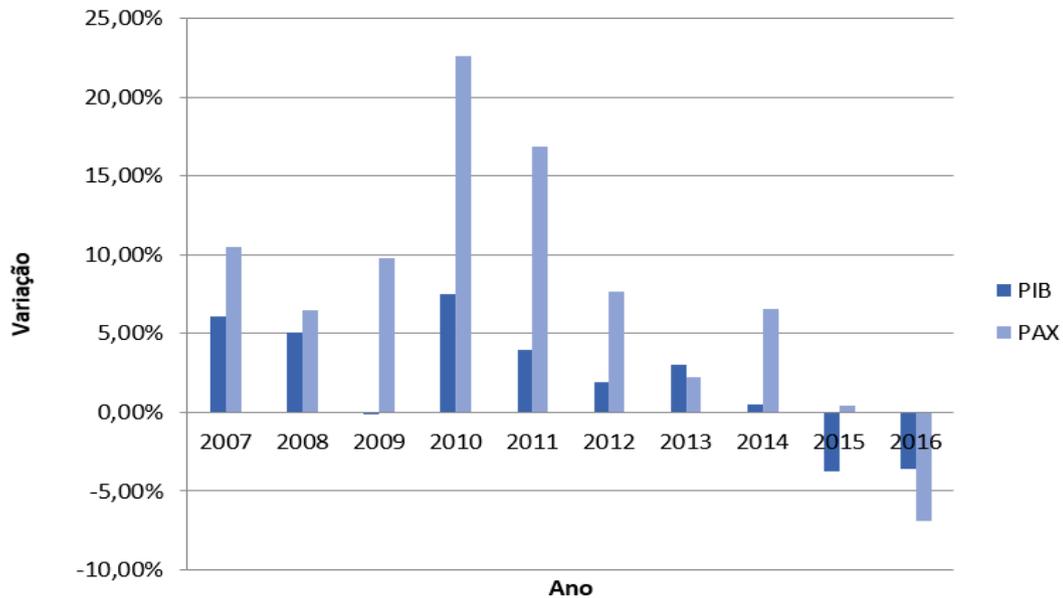
Segundo Bianchini (2018, n.p) através de dados levantados,

A correlação entre a economia brasileira e o crescimento da aviação é de 0.78, (a correlação máxima é 1.00) o que significa em termos estatísticos que existe uma forte correlação entre as duas variáveis. Para simplificar, podemos dizer, considerando os dados de 2007 a 2016, que a aviação varia, em 78% dos casos, de forma direta com a economia do Brasil e em média crescendo e caindo cerca de 3,7 vezes o PIB.

Por meio do gráfico abaixo pode ser vista a relação de proporcionalidade entre a economia e o crescimento da aviação, ou seja, quanto mais a economia cresce mais a aviação cresce também. Salvo, períodos de exceção como, por exemplo, 2014 com um crescimento da

aviação comercial exponencialmente maior que a economia num todo, em razão da copa do mundo de futebol realizada no país, conforme observado no gráfico 1.

Gráfico 1. Relação entre o PIB e o comportamento dos passageiros



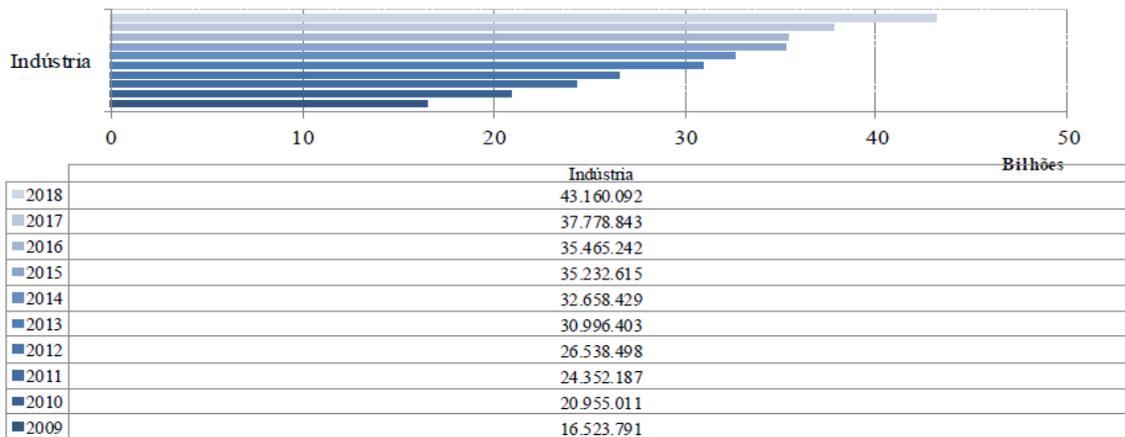
Fonte: Bianchini (2018)

Nas últimas décadas o transporte aéreo de passageiros no Brasil apresentou um significativo crescimento. São duas as métricas de tamanho de mercado que confirmam estes dados: o *Available Seat-Kilometers* (ASK) e o *Revenue Passenger-Kilometers* (RPK).

O ASK é uma medida de capacidade produtiva de transporte das companhias aéreas já o RPK é um indicador de tráfego, de fluxo de passageiros. O setor aéreo tem grande elasticidade quanto a renda da demanda, ou seja, em períodos em que há crescimento econômico, o tráfego aéreo cresce mais do que proporcionalmente à renda (ou PIB), tem-se a famosa “regra de bolso”, de 2:1 em que a cada 2% de crescimento de tráfego aéreo, resulta em 1% de crescimento do PIB no mesmo período. O que também acontecesse nos períodos de recessão onde ele tende a contribuir mais do que a proporcionalmente com a queda dos indicadores. Desde 1970, tanto o ASK quanto o RPK passaram de aproximadamente 4 e 2 bilhões, respectivamente, para valores em torno de 60 e 40 bilhões em 2007 (OLIVEIRA, 2009).

A seguir no gráfico 2 estão demonstradas por meio de gráficos as receitas oriundas dos serviços aéreos públicos a sua composição entre os anos 2009 e 2018.

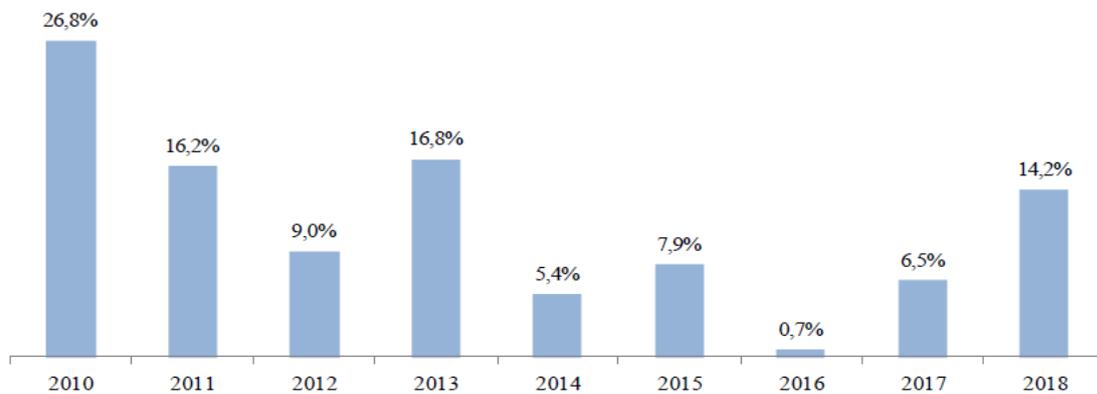
Gráfico 2. Receita de Serviços Aéreos Públicos (R\$ 1.000,00) da indústria - 2009 a 2018



Fonte: ANAC (2019)

A indústria do setor de transporte aéreo comercial brasileiro vem apresentando crescimento a cada ano, como observado no gráfico 2, saltando de R\$ 16.523,791 bilhões em receitas no ano de 2009 para R\$ 43.160.092 bilhões e, no gráfico 3 é possível observar a variação anual de 2010 a 2018 em porcentagem de crescimento.

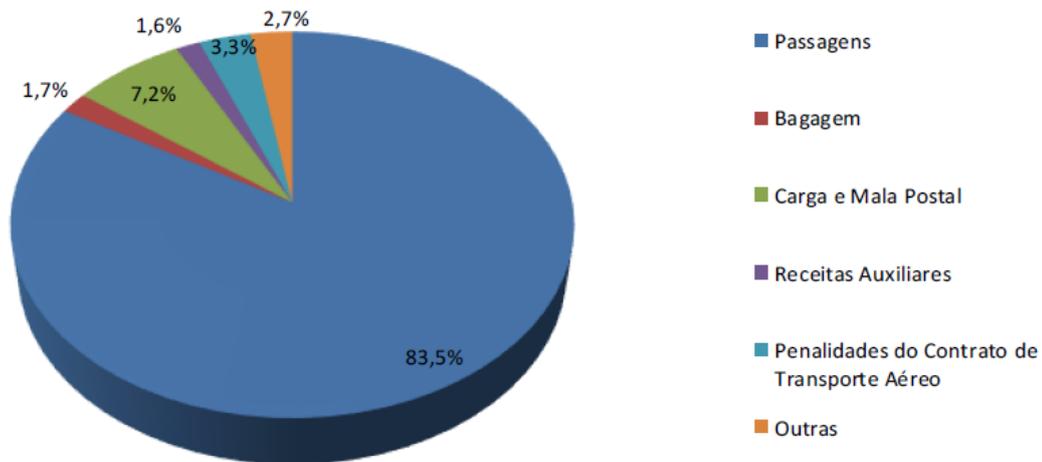
Gráfico 3. Variação da Receita de Serviços aéreos Públicos com relação ao ano anterior - 2010 a 2018



Fonte: ANAC (2019)

A geração de receita para a indústria do transporte aéreo comercial pode ser obtida de diferentes fontes como: a cobrança por passageiro, carga e mala postal, bagagem, penalidades do contrato de transporte aéreo, entre outros. A proporcionalidade da composição das receitas de serviços aéreos pode ser observada no gráfico 4.

Gráfico 4. Composição das receitas de serviços aéreos públicos da indústria - 2019



Fonte: ANAC (2019)

De acordo com Fernandes e Pacheco (2016, n.p) o Brasil se apresenta “como um dos maiores mercados nacionais de passageiros do transporte aéreo no mundo, com previsão de ser o quarto maior, atrás apenas de Estados Unidos, China e Índia, em 2029.”

4.1 FATORES EXTERNOS INERENTES AO CENÁRIO ECONÔMICO DAS COMPANHIAS AÉREAS

Vista a significativa importância do setor da aviação comercial para a economia brasileira, passa-se a estudar os fatores externos que influenciam e impactam diretamente nos custos e manutenção das companhias aéreas. O setor aéreo é fortemente influenciado por fatores internos e externos. Dentre estes fatores podem ser citadas as regulamentações do setor, guerras, fatores climáticos, situação econômica e política interna e externa do país, epidemias, pandemias, entre outros.

Assinala Helms (2010), a aviação costuma ser o primeiro setor a sentir as influências destes fatores externos quando acontecem alterações no cenário econômico ou mesmo mudanças na estrutura política, ou em ambos os cenários, e costuma ser o último setor a conseguir contornar a situação quando comparado a outros mercados.

Por outro lado, de acordo com Kajibata (2012, p. 37),

Os fatores que são responsáveis por mudanças no setor aéreo podem ser classificados em aqueles que afetam o sistema de fornecimento do transporte aéreo, como cenário regulatório, capacidade de infraestrutura, estratégia das companhias aéreas e capacitação dos veículos. Os outros fatores são classificados como aqueles que afetam a demanda do transporte aéreo, podendo ser diretos ou indiretos.

Quanto aos fatores que afetam a demanda, são exemplos de fatores diretos guerras, atentados terroristas, crises e recessões econômicas, desastres naturais e sanções políticas. Já os fatores indiretos têm, por exemplo, as reformas políticas, liberalizações econômicas e instabilidades de câmbio, entre outros.

Muitas são as origens dos fatores que influenciam a aviação de forma direta ou indireta. A seguir serão expostos os principais fatores externos que impactam diretamente nos custos e manutenção das operações das companhias aéreas, satisfazendo o objetivo deste estudo. Esses elementos englobam o cenário regulatório do transporte aéreo brasileiro, o cenário político e econômico do país.

4.1.1 Cenário Regulatório no Transporte Aéreo Brasileiro

O processo de regulação no setor aeronáutico brasileiro pode ser descrito em uma abordagem generalista em duas grandes reformas na regulação. Uma na década de 1970, conhecida como “competição controlada”, a qual resultou em intervencionismo e regulação estrita, e uma segunda, na década de 1990, a qual foi considerada uma política de “flexibilização” alterou os padrões rígidos de controle tarifário, reservas de mercado, acesso a entrada de novas empresas e práticas de preços (IPEA, 2010, p. 17).

Neste mesmo sentido afirma Mello (2007, p. 117) que, a partir do governo Collor, “o ambiente econômico começou a mudar, começou-se a falar em livre concorrência, proteção ao consumidor, liberdade tarifária e abertura do mercado para novas empresas e serviços.”

Neste contexto houve uma evolução no ponto de vista da economia liberal, abrindo precedentes para uma concorrência por demanda, obrigando-as a exercerem práticas inovadoras de administração em busca por seu nicho de mercado, porém, para Ferreira (2017, p. 13),

A partir dos anos 1990, as três grandes empresas - VARIG, VASP e TRANSBRASIL - enfrentaram uma série de turbulências que se mostraram fatais no início do século XXI. Os ventos neoliberais sopraram com tal vigor que nenhuma destas companhias aéreas chegou ao ano de 2010.

O Brasil adotou o modelo Europeu de desregulamentação, diante da baixa concorrência e do local extremamente regulado. Diferentemente do modelo americano que optou pela abertura irrestrita, a preferência pelo modelo Europeu se baseou no maior prazo que as empresas brasileiras de aviação comercial teriam para se adequar aos novos cenários, o que sabidamente não ocorreu (OLIVEIRA, 2009).

Esta fase da regulamentação/desregulamentação pode ser descrita em períodos conforme observado no quadro 2.

Quadro 2. Períodos das fases regulatórias

Período 1973	1986: regulação com intervenção
Período 1986	1992: regulação com tentativas de políticas de estabilização
Período 1992	1997: liberalização com estabilização
Período 1998	2001: liberalização com intervenção
Biênio 2001	2002: ambiente de “quase desregulamentação”
Período 2003	2005: ambiente de “re-regulação”

Fonte: Adaptação de Oliveira (2009)

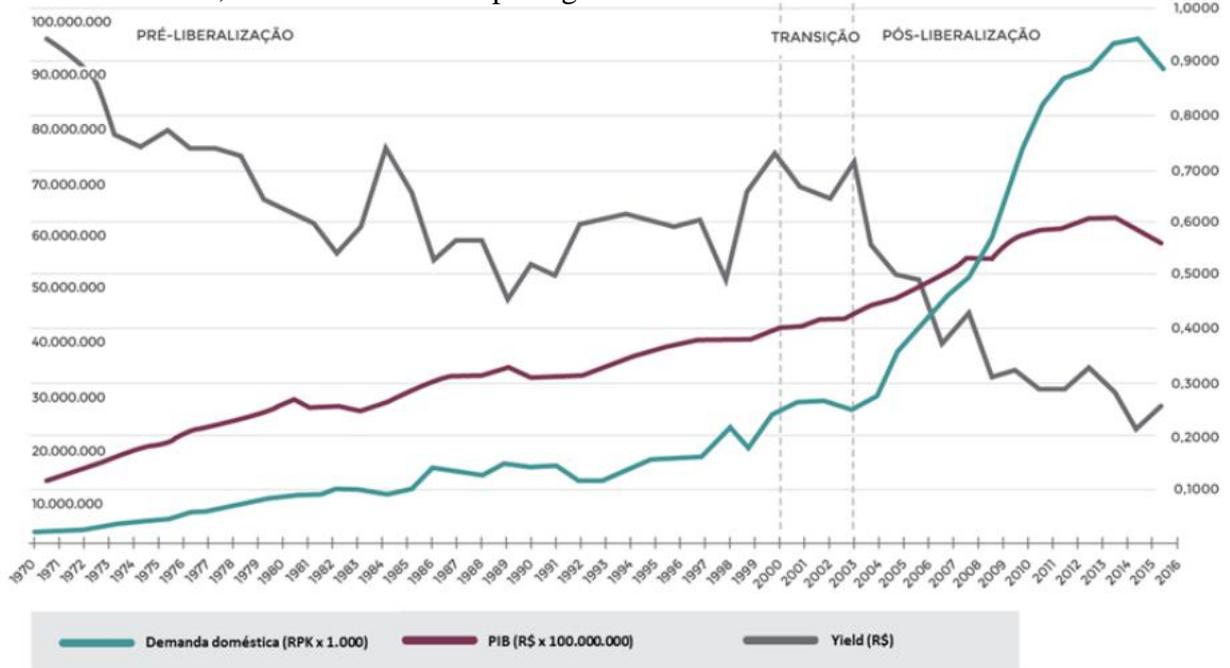
O mercado de transporte aéreo nos últimos vinte anos foi marcado por profundas mudanças nos cenários regulatório, econômico e político e procura estabelecer um novo equilíbrio de longo prazo, após quatro décadas de regulação.

De acordo com Guimarães e Salgado (2003, p. 7 - 8),

Tal evolução se caracteriza, antes de mais nada, pela busca de maior eficiência, através de iniciativas voltadas para a redução de custos e para o aumento de produtividade da indústria. O movimento nessa direção reflete a pressão competitiva provocada pela entrada efetiva ou potencial de novos concorrentes, mas é também, simplesmente, o resultado da própria remoção do aparato regulatório. De fato, um regime regulatório, cuja razão de ser é proteger a estrutura vigente da indústria, como ocorreu no setor de transporte aéreo, ao abolir a concorrência e implementar uma política de preços que tem por base o nível de custos da indústria, acaba por sancionar a ineficiência das empresas que a compõem. Assim, se o processo de concorrência premia a empresa eficiente com lucro e pune a ineficiente com a exclusão do mercado, a regulação pode até premiar os produtores mais eficientes, que se destacam de seus pares, assegurando-lhes maior margem de lucro, mas não pune a empresa ineficiente — pelo contrário, garante sua sobrevivência e assegura-lhe mesmo alguma margem de lucro. Evidentemente, não cabe responsabilizar o processo de desregulamentação pela exclusão de empresas do mercado. Essa exclusão, na verdade, vem apenas tornar explícita a ineficiência de participantes da indústria que ficara encoberta pela lassidão decorrente do regime de regulação.

No período pós 1990 houve uma flexibilização na Aviação Comercial Brasileira, através da desregulação do setor aéreo que sinalizou o fim do monopólio das rotas internacionais, supressão das limitações das empresas nacionais de operar linhas aéreas especiais e do controle de preços das tarifas, denotando desta forma no aumento de novas empresas operando no país.

O modelo liberal de economia com a desregulação do setor demonstrou ser um divisor de águas para os usuários deste modal, onde se percebeu um declínio acentuado no valor das tarifas praticadas pelas companhias aéreas no decorrer dos anos e, permitindo assim que mais usuários utilizassem este modal. Mudou-se o valor das tarifas praticadas pelas companhias aéreas brasileiras no decorrer dos anos, porém, uma mudança notória foi o período pós-regulação onde é possível observar no gráfico 5 a correlação entre preço das tarifas, economia e demanda. Estima-se que os preços médios das tarifas do transporte aéreo tiveram uma redução na casa de 72% entre os anos de 1970 a 2016.

Gráfico 5. PIB, *Yield* e demanda de passageiros em voos domésticos no Brasil – 1970 a 2016

Fonte: ABEAR (2019)

4.1.2 Cenário Político e Econômico

O cenário político e econômico desempenhou significativo papel ao longo dos últimos 20 anos nos impactos financeiros e operações da aviação comercial nacional.

É de notório conhecimento que os acontecimentos fora dos limites previsíveis influenciam o desenvolvimento de qualquer mercado. E a aviação, por ser um nicho muito específico, sofre de sobremaneira pelos acontecimentos externos.

Em 2001 aconteceram os ataques as Torres Gêmeas (*World Trade Center*) nos Estados Unidos, o que gerou além de uma enorme falta de segurança nos passageiros para voarem, altos custos com seguros para as companhias aéreas, o que culminou em mais de 200.000 perdas de emprego (KAJIBATA, 2012). O ano de 2003 foi marcado pela guerra do Iraque, conforme Helms (2010, p. 54) “as forças de uma coalizão formada pelos Estados Unidos e pelo Reino Unido invadiram o Iraque a partir do Kuwait, acarretando danos irreparáveis aos caixas das empresas aéreas.”

As guerras sempre deixam evidentes seus impactos nos preços do petróleo, reforçando o grande dispêndio que as empresas aéreas precisam fazer para arcar com esta significativa elevação nos custos.

Ainda em 2003 ocorre o surto da *SARS* (*Severe Acute Respiratory Syndrome*) e, apesar de os casos da doença terem começado a aparecer em 2002, é no ano seguinte que os

impactos foram mais sentidos. Nos anos de 2008 e 2009 acontece uma grave crise financeira mundial, a chamada “bolha”, mas especificamente este evento começou nos Estados Unidos com a especulação imobiliária que acarretou em uma supervalorização dos preços dos imóveis o que não foi suportado pela economia. As hipotecas acabaram não tendo a liquidez desejada e esta falta de liquidez trouxe o receio de calotes, que protagonizou um efeito “bola de neve”, uma vez que o mercado mundial ficou temeroso, pois os Estados Unidos são referência em empréstimo de dinheiro para o mundo. Desta forma houve queda de consumo e demissões em massa (CELI, 2019).

Segundo Menchen (2009), em seu artigo para o jornal Folha de São Paulo,

A crise econômica global levou a ANAC a revisar a previsão de crescimento do fluxo de passageiros no setor em 2009. A estimativa anterior, de 8%, foi reduzida para entre 3% e 5%, diz a diretora-presidente da agência, Solange Vieira. Segundo ela, a queda na intensidade do movimento neste semestre levou a agência a trabalhar com um número mais modesto também para 2008. A expectativa de expansão para este ano, que era de 8% a 10%, passou para 7%. Se confirmada, o número de passageiros no ano será de 54,6 milhões, contra 51 milhões em 2007. "Isso já é resultado da crise. Mas nossas companhias estão com folga financeira para passar por esse período", afirma. Ela ressaltou ainda que as empresas aéreas nacionais têm, em média, 80% de seu faturamento vinculado ao mercado doméstico e, portanto, não são tão afetadas pela queda no movimento para o exterior. Vieira descarta a possibilidade de um novo caos aéreo no país.

Mesmo não sendo severamente atingido, novamente o setor aéreo nacional sente os impactos de um cenário externo em seus numerários e resultados.

Entre os anos de 2015 e 2016 ocorreu outra grande crise econômica, desta vez, no país em razão das mudanças políticas e culminaram em redução da procura de passagens por passageiros e investimentos foram postergados.

Uma das maiores mudanças no cenário político foi a alteração do status do antigo Ministério da Aviação Civil, que passou a integrar o Ministério dos Transportes como secretaria conjunta. A partir de então, a pasta é responsável pelo gerenciamento de transportes em geral, tanto mobilidade urbana, quanto portos e aeroportos (OPOVO, 2016).

No ano de 2018, as quatro maiores companhias aéreas brasileiras responsáveis por cerca de 99% do transporte aéreo de passageiros do país (LATAM, GOL, AZUL e AVIANCA), sofreram com perdas na casa dos R\$ 50 milhões diários devido à greve dos caminhheiros que afetou o país, cerca de 270 voos foram cancelados (ABEAR, 2018).

A recente e atual pandemia do COVID 19¹, que surgiu no final de 2019 e se mostra como um grande obstáculo, sem precedentes à toda economia mundial, na história ainda é cedo

¹ **COVID-19** (do inglês *Coronavirus Disease 2019*) é uma doença infecciosa causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave

para apontar os reflexos deste momento para o setor aéreo, pois o fenômeno ainda está ocorrendo e suas dimensões ainda não estão totalmente delineadas, o vírus ainda não tem tratamento e suas proporções ainda não estão totalmente dimensionadas.

Mas, já é possível fazer alguns apontamentos, como escreve Barría (2020, n.p) em seu artigo para a BBC News Mundo, no qual as companhias aéreas “podem perder até US\$ 113 bilhões (R\$ 523 bilhões) em receita este ano devido ao impacto do vírus segundo estimativa da IATA. ” Na aviação brasileira as ações das principais companhias aéreas tiveram grande queda em virtude da alta do dólar e o medo da contaminação pelo vírus. A LATAM permitiu a remarcação gratuita das passagens e cancelou temporariamente os voos para Milão, na Itália (BARRÍA, 2020, n.p).

De acordo com a AGÊNCIA ESTADO (2020), os efeitos da pandemia devem ser sentidos pelo setor aéreo, um dos setores mais afetados, até o fim de 2023, segundo o que aponta inclusive a consultoria *Bain & Company*, sendo que a maior parte da frota global de aviões está parada devido aos fechamentos das fronteiras ocasionados pela pandemia.

5 GESTÃO ESTRATÉGICA DAS COMPANHIAS AÉREAS DIANTE DOS FATORES EXTERNOS

5.1 ESTRATÉGIAS GERAIS DAS EMPRESAS AÉREAS

Antes de adentrar as estratégias específicas de cada companhia aérea para manter suas atividades rentáveis, frente a sensível oscilação deste mercado, cabe ressaltar que devido à influência dos fatores externos, as empresas aéreas precisam se antecipar aos percalços causados especialmente pelas mudanças bruscas a partir de modificações geradas pela economia ou mesmo por alterações políticas.

Segundo Helms (2010) as empresas aéreas precisam desenvolver suas estratégias cada vez mais eficazes, pois este mercado é considerado um dos primeiros a serem atingidos pelas adversidades externas e um dos últimos a se recompor.

Considerando o aspecto cíclico deste setor, que alterna momentos de alta rentabilidade e períodos de forte recessão diante das variáveis externas para se manter diante de um ambiente competitivo, é fundamental conforme preceitua Pereira (2012, p. 2),

A estruturação da estratégia empresarial, no que diz respeito a funcionalidade, a capacidade inovadora e produtiva da empresa, a rivalidade que se impõe para favorecer a atuação, a permanência e a consolidação de determinada marca no mercado são fatores determinantes que favorecem o crescimento da empresa e, conseqüentemente, contribuem para que os desafios competitivos sejam articuladamente difusores da concorrência e da competitividade.

De maneira semelhante entende Otley (1994), que em um ambiente competitivo as organizações obtêm resultados positivos e sobrevivem por meio da adaptação aos padrões mercadológicos. Seu resultado positivo pode advir das inovações corporativas e, isso requer não somente um foco externo na competitividade e na inovação de produtos e serviços, mas também um foco interno no planejamento e no controle das atividades.

De tal sorte, o termo estratégia pode ser interpretado segundo ponto de vista de cada conceito baseado nas experiências sentidas de cada autor especialmente de acordo com cada tipo de mercado.

Hambrick (1983) comenta que a estratégia possui um caráter multidimensional e os setores possuem peculiaridades que levam a uma ligação situacional com a estratégia, o que leva a uma busca por uma definição comum e precisa.

Para Mintzberg (2000 apud Quinn, 1995) não há uma definição única, universalmente aceita para o termo estratégia mas que, todavia, várias definições são reconhecidamente e válidas.

Para fins de conceituação seguem alguns conceitos de estratégia;

a) Para Chandler Junior (1962, p.13) estratégia é “determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para pôr em prática essas metas.”

b) Já para Ansoff (1990, p. 45),

É um meio para alcançar um fim. É a própria organização como um meio para alcançar dois objetivos estratégicos básicos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles que com ela se relacionam.

c) Ainda na percepção de Richardson (1992, p. 26),

As estratégias são expressões operacionais de políticas, no sentido de que, dentro de um sistema de administração, elas definem critérios operacionais sobre os quais os 'programas estratégicos' são concebidos, relacionados e implantados. Esses programas podem dizer respeito tanto ao leque de atividades ('estratégias externas') como também às 'estratégias internas', que tratam da estrutura organizacional e das atividades de controle social.

Dessa forma criar, organizar e manter uma estratégia num cenário extremamente competitivo requer reestruturar as diretrizes que personificam o mercado, através de uma constante reconfiguração das estratégias desenvolvidas para garantir que a permanência no mercado seja gradualmente construída mediante as ações que são desenvolvidas (PEREIRA, 2012). Partindo da perspectiva da formação da estratégia como um processo analítico, pode-se citar a Escola do Posicionamento que foi estudada de forma profunda na obra "*Competitive Strategy*" de Michael Porter. O autor indicou cinco forças essenciais que influenciam a concorrência e que as peculiaridades de cada uma auxiliam na escolha de determinada estratégia (PORTER, 1986);

- 1) Ameaça de novos entrantes;
- 2) Poder de barganha dos fornecedores;
- 3) Poder de barganha dos clientes da empresa;
- 4) Ameaça de produtos substitutos;
- 5) Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes;

Figura 2. Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptação de Porter (1986)

Moreira (2004) escreveu sobre este assunto trazendo um paralelo destas forças aplicadas ao setor aéreo, como pode ser visto abaixo:

1) Ameaças de novos entrantes: a entrada de novas empresas no setor aéreo tem várias barreiras, por exemplo, exigência de capital e complexidade operacional, bem como, nos casos de empresas internacionais barreiras políticas com a limitação do mercado de voos domésticos, por exemplo.

2) Poder de barganha de fornecedores: três grandes grupos de fornecedores, as fabricantes de aeronaves e peças que não existem em grande número, no máximo duas por tipo de aeronave, sendo que os pedidos são feitos com muita antecedência, o que eleva o poder de barganha desse setor. Frente ao mercado aéreo, as empresas de *leasing* constituem outro grupo dos fornecedores, que basicamente compra aviões e os aluga para as companhias aéreas; este grupo já é um pouco mais amplo o que faz seu poder de barganha não ser tão concentrado. Há, ainda os distribuidores de combustível que são poucos e considerando a inviabilidade de se armazenar combustível, precisando ser repostado a cada voo, seu poder de barganha é altíssimo, pois sem o combustível as atividades ficam completamente inviáveis.

3) Poder de barganha dos clientes da empresa: neste quesito é fundamental analisar o perfil sócio econômico dos clientes, a fim de desenvolver a melhor estratégia para alcançar os melhores resultados financeiros. No mercado aéreo dividem-se os passageiros em viajantes a negócios e viajantes de outras finalidades (lazer, turismo).

4) Ameaça de produtos substitutos: neste tópico se pontua especialmente a crescente procura do modal aéreo em oposição ao modal rodoviário, de certa forma, não se verifica uma concorrência entre companhias, mas em ganhar espaço diante de outros modais a exemplo do rodoviário.

5) Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes: a evidente e crônica crise econômica- financeira que envolve este setor demonstra a “rivalidade” entre as concorrentes cujo público é sensível às variações de preços.

Vistos todos estes aspectos correlacionados às estratégias, Porter (1986) aponta que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva, a de baixo custo e a de diferenciação e explicita três estratégias genéricas para obtenção de desempenho acima da média, sejam elas, liderança de custo, determinação e foco.

Na aviação a liderança de custo é um assunto antigo, conforme Kajibata (2012, p. 56),

Em 1971 com o início das operações da companhia *Southwest*, foi concebido o que hoje é conhecido como companhia aérea *low cost, low fare*. A *Southwest* tornou-se uma companhia rentável em 1975 e desde então permaneceu nesta posição. Mesmo em períodos turbulentos como nos anos de 1991 a 1994 apresentou resultados positivos.

Depois dos anos 90, esta estratégia de liderança baseada em custos a partir de empresas *low cost* passou a ser empregada no mundo todo. No quadro abaixo estão descritos os doze princípios que regem uma empresa *low cost*;

Quadro 3. Princípios que regem uma empresa *low cost*

1. Voos ponto a ponto
2. Aeroportos usados são regionais ou secundários
3. Reservas feitas diretamente, com ênfase na internet
4. Gerenciamento agressivo das receitas por assento através da oferta de preços diferenciados por antecedência na compra e nível de ocupação
5. Check-in sem bilhete
6. Frota padronizada
7. Cabine configurada em uma única classe
8. Não oferecimento de refeições a bordo
9. Minimização de tripulação em cabine
10. Tempo curto de parada nos aeroportos entre voos
11. Alta utilização dos aviões
12. Operam apenas atividades essenciais, terceirizam a maior parte das operações

Fonte: Adaptado de Gilbert, Child e Bennett (2001)

A seguir cada princípio é explicitado conforme Avrichir e Emboaba (2005);

1. Voos ponto a ponto: reduzem o valor das tarifas e o tempo das aeronaves em solo, é o que conceitua Kajibata (2012, p. 57) “ desenvolver uma malha aérea onde não são

feitas escalas, reduzindo assim os custos com as tarifas acima relacionadas e o tempo de solo das aeronaves.”

2. Aeroportos usados são regionais ou secundários: existem vários custos relacionados às operações aeroportuárias e quanto maior o aeroporto maior são estes custos (operações de pouso, decolagem, permanência no pátio), por isso a opção por aeroportos menores.

Para Avrichir e Emboaba (2005, p. 7),

Outra característica central do modelo das empresas aéreas líderes em custo é evitar o uso dos grandes aeroportos, que ficam em geral no centro ou próximos do centro das grandes cidades. Com isto, elas conseguem pagar taxas de uso de aeroportos mais baratas e evitar os atrasos decorrentes do congestionamento destes. Uma das descobertas importantes das empresas que adotam este modelo foi que o passageiro está disposto a arcar com estes inconvenientes, desde que a tarifa paga seja mais econômica.

3. Reservas feitas diretamente, com ênfase na internet: utilizando o canal da internet para as vendas reduzem-se os custos com agências e comissões.

4. Gerenciamento agressivo das receitas por assento através da oferta de preços diferenciados por antecedência na compra e nível de ocupação: as empresas praticam descontos agressivos em passagens com horários e trechos que lhes convém e aumentam consideravelmente estes valores de acordo com a proximidade da data de embarque o que agrega bons resultados a empresa.

5. Check-in sem bilhete: é o estímulo feito ao check-in realizado na internet, nos totens dos aeroportos ou nos balcões de despacho automáticos reduzindo custos com funcionários.

Desta forma, também descreve Ilan Avrichir e Maurício Emboaba (2005, p. 8),

Nas empresas de baixo custo, quando o passageiro executa a compra, tudo que recebe é uma senha, suficiente para localizar seu registro no sistema de informação da companhia. O bilhete, cartão plástico reutilizável ou um simples papel impresso, é emitido quando do check-in, muitas vezes no balcão de embarque. Desaparece todo o trabalho dos “dedos vermelhos”, epíteto pelo qual são conhecidos os funcionários das companhias tradicionais, que manipulam os bilhetes, pelo fato das vias destes serem com frequência carbonadas nesta cor, que tinge os dedos dos que a manipulam.

6. Frota padronizada: manter a frota de aeronaves padronizadas em apenas um modelo reduz os custos de treinamentos e serviços de manutenção, uma vez que todos os pilotos estão aptos a operar todas as aeronaves da companhia, sendo que se houvessem vários modelos, cada aeronave requer certificações específicas do piloto.

Assim também preceitua Kajibata (2012, p. 57),

A operação com frota homogênea propicia a companhia que todos os profissionais treinados possam operar ou executar serviços em todas as aeronaves da frota, uma vez que para cada diferente tipo de equipamento é necessário obter diferentes tipos de certificação.

7. Cabine configurada em uma única classe: estas empresas consideram os passageiros que buscam por preços acessíveis, o que faz com que não tenham primeira classe e nem classe executiva.

8. Não oferecimento de refeições a bordo: neste item Avrichir e Emboaba (2005, p. 9),

Provavelmente o aspecto mais visível e emblemático do modelo, a eliminação das refeições a bordo permite às empresas *de low cost low fare* muito mais do que a redução do custo das bandejas. A limpeza do avião torna-se mais rápida e o processo de reabastecimento mais simples, tudo isto contribuindo para que o avião permaneça menos tempo no solo e mais no ar, outro ponto central do modelo.

9. Minimização de tripulação em cabine: a minimização dos serviços ofertados é que traz esta minimização de tripulantes na cabine.

10. Tempo curto de parada nos aeroportos entre voos: manter os aviões voando o máximo de tempo possível é uma das preocupações das empresas *low cost* na tratativa de redução de custos, sabendo dos custos fixos com o leasing e a depreciação dos aviões o máximo de seu rendimento é importante para minimizar custos.

11. Alta utilização dos aviões: Como já mencionado anteriormente, para Avrichir e Emboaba (2005, p. 10) “manter os seus aparelhos mais horas voando não é a única forma pela qual as empresas de baixo custo aumentam o uso de seus aviões e distribuem melhor o custo fixo.”

12. Operam apenas atividades essenciais, terceirizam a maior parte das operações: Por fim a terceirização de serviços diminui relativamente os custos das empresas de baixo custo.

Um grande exemplo da estratégia de custo é a entrada da GOL Linhas Aéreas, quando do início de suas atividades no Brasil, pois absorveu grande parcela do mercado das concorrentes TAM, VARIG e VASP.

Segundo artigo publicado no Binder (2009) companhia – GOL – reduziu os serviços prestados no ar, aperfeiçoou suas rotas aéreas e com as vendas na internet reduziram muito seus custos operacionais e com pessoal o que a posicionou como líder no mercado da aviação comercial do país. Mesmo após as suas concorrentes reduzirem seus preços manteve seus níveis de crescimento.

A segunda estratégia genérica segundo Porter (1986) é a diferenciação que consiste em prover um serviço ou produto, criando algo que seja considerado único. Para obter diferenciação existem várias formas possíveis entre elas, tecnologia, serviços sob encomenda, peculiaridades.

Ainda de acordo com o artigo publicado no Portal supracitado esta estratégia quando alcançada gera um resultado acima da média. Pode proporcionar isolamento contra concorrentes devido a lealdade do consumidor quanto a marca aumentando inclusive a sensibilidade aos preços praticados. De forma resumida esta estratégia gera lealdade do consumidor, não sendo o ponto mais relevante para ele o preço praticado pela companhia.

Entretanto, ainda que a empresa opte pela estratégia da diferenciação, ela precisa se preocupar com os custos e valores ofertados porque esta estratégia não sobrevive aos concorrentes que venham a ofertar serviços ou produtos a preços extremamente menores (PORTER, 1986). Empresas aéreas como EMIRATES e SINGAPORE que têm buscado desenvolver o conforto de suas poltronas e os serviços a bordo para desenvolver a estratégia da diferenciação (SHAW, 2007).

Já a terceira estratégia genérica é a do foco ou enfoque, onde o foco fica a encargo de um grupo específico de clientes, ou um segmento do mercado ou mesmo um mercado geográfico.

Conforme Kajibata (2012, p. 59),

A terceira estratégia genérica, do enfoque, consiste em uma empresa decidir abrir mão de todas as possíveis sinergias concentrando-se em uma atividade, ou em um segmento, ou seja, a escolha sobre a variedade de produtos que serão produzidos, os canais de distribuição, os clientes que serão atendidos, as áreas geográficas que atenderá, e os concorrentes com quem a empresa irá competir.

Para citar alguns exemplos desta estratégia no mercado aéreo, podem-se destacar as empresas aéreas que operam com exclusividade voos fretados ou mesmo aquelas empresas que ofertam apenas assentos da classe executiva.

5.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DAS COMPANHIAS AÉREAS PARA MANUTENÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA FRENTE AOS FATORES EXTERNOS

Até meados dos anos 90 a aviação comercial brasileira era elitizada, não primava por estratégias para obter vantagem competitiva, era um mercado destinado a poucas pessoas de classes econômicas mais abastadas e, por tal motivo, apostava em estratégias de diferenciação para manter seu público.

É o que reitera Kajibata (2010, p. 87),

Após 1992 com as primeiras iniciativas para a desregulamentação do setor aéreo e principalmente após 2001 com a completa liberalização do setor, as companhias aéreas começaram a se preocupar mais com os seus custos. Até então com o protecionismo dos governos, o custo não era uma prioridade para as empresas aéreas. A aviação foi durante muito tempo visto como algo glamoroso e restrito para uma pequena parcela da população em função dos altos custos da passagem. Por essa razão as companhias buscavam diferenciar ao máximo os seus produtos, sendo por maior comodidade, conforto dentro das aeronaves, oferecendo um portfólio com diversos destinos, entre outros. Em resumo até o começo dos anos 90 a busca por vantagem competitiva de todas as companhias aéreas era somente uma, a diferenciação.

De maneira simplificada a tabela abaixo apresenta as estratégias competitivas adotadas pelas principais companhias aérea brasileiras elencadas nesse estudo.

Quadro 4. Estratégias competitivas

COMPANHIA AÉREA	LIDERANÇA EM CUSTOS	DIFERENCIAÇÃO
TAM (LATAM)		X
GOL	X	
AZUL	X	X
AVIANCA		X

Fonte: Elaborado pelo Autor

a) Empresa TAM (LATAM);

A empresa TAM tem uma trajetória de grande crescimento desde sua fundação em 1961. Nos anos 2000, teve uma participação de 20% do mercado e este percentual passou de 50% em 2007 (BEDENDO, 2018). Este crescimento esteve atrelado a oferta de serviços diferenciados. A evolução deste mercado esteve ligada também aos novos competidores que passam a oferecer serviços diferenciados baseados em baixo custo e serviços simples, bem como, este período é marcado pela falência de concorrentes - TRANSBRASIL, VARIG e VASP.

O início dos anos 2000 foi singular para a TAM - a morte de seu fundador - e o início das atividades da GOL no modelo *low cost* e o atentado às Torres Gêmeas (*World Trade Center*) que desencadearam grande receio no mercado internacional e fizeram cair significativamente o número de passageiros.

Percebendo o crescimento da GOL e, ainda, o início das atividades da AZUL Linhas Aéreas, surge para a TAM o questionamento de como diferenciar seus serviços, agradando aos seus consumidores, mantendo sua posição dominante e ainda gerando lucratividade. A época permanecia na TAM Linhas Aéreas o pensamento e estilo de liderança de seu fundador o Comandante Rolim Amaro, mesmo anos depois de sua morte em um acidente aéreo no ano de 2001.

A empresa manteve seu posicionamento de diferenciação nos serviços oferecendo “mais” aos seus clientes, de forma oposta à GOL que oferecia menos para baratear suas tarifas. Mesmo num ano tão conturbado, a TAM registra um crescimento de 31%, principalmente pela expansão de rotas e compra de novas aeronaves que já estavam previstas (BEDENDO, 2018).

Nos anos seguintes a empresa começa a perder posicionamento e surge um sistema de segmentação variada de tarifas, buscando atender uma gama maior de consumidores. Segundo Bedendo (2018, n.p),

Existem agora cinco classes de tarifas: *Promo*, *Light*, *Flex*, *Max* e *Top*. Os preços seguem esta escala, de forma crescente, e cada perfil possui características particulares. Assim, a tarifa *Promo* é voltada para quem busca desconto e, portanto, não oferece flexibilidade quanto à mudança de data ou horário, não oferece grande pontuação no programa de milhagem, nem serviços adicionais como embarque preferencial ou internet no aeroporto, e também não oferece desconto para crianças. Já a tarifa *Flex*, por exemplo, destina-se a quem precisa de flexibilidade e está disposto a pagar mais por isso – mudanças de data e horário são mais fáceis, há acesso à internet no aeroporto e demais serviços antes considerados padrão para os que voavam TAM.

Estes modelos de tarifação começam a apontar a dificuldade da TAM de manter sua estratégia de diferenciação.

Se por um lado as promoções aumentam a taxa de ocupação nos últimos anos, o mesmo não ocorre com o *Yield* (Valor médio pago por um passageiro para voar um quilômetro) que sofreu quedas bruscas em virtude das promoções para contrapor a concorrência. Esses fatos evidenciaram o enfraquecimento da estratégia de diferenciação, tendo em vista a proximidade de preços das tarifas dos concorrentes (BEDENDO, 2018).

No final de abril de 2016 a empresa TAM se une a empresa LAN do Chile e passa a adotar uma nova vantagem de negócios que lhe permite oferecer a melhor conectividade regional e da América do Sul para o resto do mundo e o contrário também, perfazendo 135 destinos em 35 países. Esta mudança na cultura organizacional pode ser visualizada através do portal eletrônico da LATAM (2020, n.p),

Todas as decisões tomadas pela empresa se concentram na satisfação do cliente, o que implica um trabalho constante destinado a melhorar a experiência do passageiro nas diferentes etapas da viagem, buscando sempre a diferenciação em termos de serviço. Foi assim que, em 2016, a LATAM investindo no desenvolvimento de ferramentas digitais em todos os pontos de contato com o cliente, a fim de simplificar a experiência de viagem e prestar um serviço personalizado.

Com esta nova forma de viajar o grupo LATAM esperava aumentar em 50% o número de passageiros transportados em seus voos domésticos até 2020.

O progresso no período entre os anos 2016 – 2018 é descrito no portal eletrônico da LATAM (2020, n.p),

A empresa progrediu significativamente em seu plano de diminuir o total de ativos e compromissos de frota, atingindo o nível de compromissos de frota mais baixo da história recente da LATAM para os anos de 2017 e 2018. A LATAM diminuiu seus compromissos de frota por meio de adiamentos e cancelamentos, e também diminuirá seus ativos de frota atuais, devolvendo aviões extras em comparação com o plano de frota do ano passado. Com isso, a Empresa terá conseguido uma redução de US\$2,2 bilhões em ativos de frota para o período 2016-2018, de acordo com os planos anunciados anteriormente de atingir uma diminuição de US\$2,0 a US\$3,0 bilhões em nossos ativos de frota esperados para 2018.

Já considerando o momento atual do país e a grave crise econômica gerada pela pandemia do COVID-19, todos os progressos alcançados nos últimos anos como resultado desta mudança organizacional, tal diferenciação para gerar lucratividade não é suficiente para manter rentáveis as atividades do grupo que opera com 5% de sua malha aérea.

Conforme publicação da revista digital VEJA (2020, n.p),

A crise provocada pelo COVID-19 na economia mundial atingiu logo de cara o setor aéreo, devido a quedas nas demandas dos voos e restrições para operar. Devido à queda brutal na operação, a LATAM, companhia oriunda da fusão entre a brasileira TAM e a chilena LAN, entrou com pedido de recuperação judicial nos Estados Unidos na madrugada desta terça-feira, 26. Em comunicado, a empresa atribui a decisão as dificuldades econômicas, já que, atualmente, opera cerca de 5% da sua malha habitual. Antes da crise, a média de voos era de 1.400 por dia, com operação em 26 países. O pedido do chamado capítulo 11 da Lei de Falências nos EUA, equivalente à recuperação judicial da legislação brasileira, inclui as empresas do grupo que operam nos EUA, Chile, Peru, Colômbia e Equador. As subsidiárias que atuam em Brasil, Argentina e Paraguai ficaram de fora. No comunicado, a empresa afirma que ainda negocia ajuda com o governo brasileiro para continuar a operação. Na semana passada, a LATAM foi incluída no programa de ajuda do governo às áreas, no valor de 6 bilhões de reais (divididos entre a companhia e as concorrentes GOL e AZUL), financiado pelo BNDES. A empresa, entretanto, não descarta pedir recuperação judicial no Brasil. Os executivos também negociam o dispositivo com o governo chileno.

O grupo espera que este processo possa auxiliar a reestruturação para trabalhar com os credores, reduzir dívidas, buscar novas fontes de investimento e continuar operando enquanto busca adaptar seus negócios a esta nova realidade, que será percebida por todas as companhias aéreas.

b) Empresa GOL;

A empresa iniciou suas atividades em 2001, sendo a pioneira no país a adotar a estratégia de liderança por baixo custo no modelo *low cost*, seguindo a visão de seu fundador de que o transporte de passageiros era mais rentável financeiramente do que o transporte de

cargas. Utilizou a premissa de que o transporte de pessoas é pago à vista e o de carga a prazo, sendo mais demorado o seu retorno.

O modelo *low cost* foi adaptado ao mercado brasileiro maximizando o fluxo de passageiros tanto viajantes de negócios quanto viajantes a turismo. A intenção de trazer ao mercado aéreo uma fatia das classes B e C² que estavam fora da aviação utilizando outros modais para sua locomoção. A missão empresarial passa a primar ao máximo a rentabilidade por assento disponível.

Desde o começo das atividades da GOL Linhas aéreas, a TAM foi a empresa que mais tentou competir, principalmente na aérea de *marketing* e comunicação, mas com pouco êxito, os descontos possuíam limitadores e eram para uma parte minúscula da demanda (BINDER, 2009).

A parte tecnológica também influenciou muito na estratégia da companhia conforme Kajibata (2012, p. 90),

O aspecto tecnológico influenciou até mesmo na inserção e sustentação no mercado. Houve a necessidade de partir do pressuposto de mudança cultural no comportamento do consumidor. O cliente da empresa deveria adotar o comércio eletrônico e pagamento com cartão de crédito para a compra de passagens, e aceitar a redução de benefícios em termos de serviços para ter a contrapartida de preços reduzidos. A decisão de arriscar no planejamento e concepção de uma empresa baseada em novos comportamentos decorrentes do uso de tecnologias foi sustentada pela intuição.

Outras empresas do ramo sinalizaram preocupação com uma nova ameaça provocada pelos preços praticados pela nova concorrente. A VASP e TRANSBRASIL, já estavam enfraquecidas e sentiram a entrada da nova concorrente; ambas praticavam preços com descontos semelhantes aos da GOL, mas não eram empresas estruturadas com esta intenção.

Vislumbrando a estratégia adotada pela empresa de baixo custo - vendas de passagens pela internet, reduzindo intermediários, diminuindo a qualidade do serviço de bordo para um padrão inferior às concorrentes e focada em promoções noturnas com passagens a preços baixíssimos - os aviões que antes ficavam parados a noite faziam voos lotados, aumentando o assim o faturamento.

Naquela oportunidade, os custos chegavam a ser 60% menores do que seus principais concorrentes e a GOL conseguiu viabilizar sua estratégia. Era mais acessível

² B e C caracteriza um grupo de pessoas que tem status social similar segundo critérios diversos, especialmente o econômico, B renda de R\$ 8.641 até R\$ 11.261 e C renda de R\$ 2.005 até R\$ 8.640

financeiramente viajar de avião do que de ônibus leito em muitos casos, como em viagens entre Rio e São Paulo, por exemplo (LIMA, 2011).

Segundo Regis (2020) a GOL fechou dezembro de 2019 na liderança do mercado de voos domésticos, com uma fatia de 38,6%, logo seguida pela LATAM (37,7%) e AZUL (23,3%).

c) Empresa AZUL;

A AZUL inicia suas atividades no ano de 2008, trazendo inovações ao mercado como a criação de uma experiência com o público mesmo antes de iniciar oficialmente suas atividades, por meio de campanha publicitária para que o público escolhesse seu nome, o que motivou mais de 158 mil participantes na promoção.

Segundo seu fundador David Neeleman, a empresa além da estratégia de *marketing* e o planejamento de voo já se preparava para enfrentar possíveis crises mesmo antes de começar a voar.

Dentre as características típicas de empresas *low cost* implementadas, AZUL adotou a estratégia de fazer voos de ponto a ponto entre cidades desprovidas de voos diretos, arrematando assim uma parcela reprimida de demanda.

Seguindo a estratégia de diferenciação a empresa oferece maior espaço entre as poltronas, não existência de assentos centrais, serviços de lanches diferenciados, fidelização com bônus para as próximas compras e segmentação tarifária.

De acordo com Kajibata (2012, p. 93),

A presença de características tanto de diferenciação, como liderança em custos faz com que a Azul se situe em ambos os lados da vantagem competitiva. Os serviços oferecidos por ela têm impacto direto nos seus custos, porém ofertam ainda um preço baixo nas passagens cobradas pelos passageiros.

Pelos números apontados pelo site da companhia, hoje ela é responsável por 30% do total de decolagens do país, perfazendo um terço do mercado de decolagens e consagrando-se a terceira maior companhia do país.

d) Empresa AVIANCA;

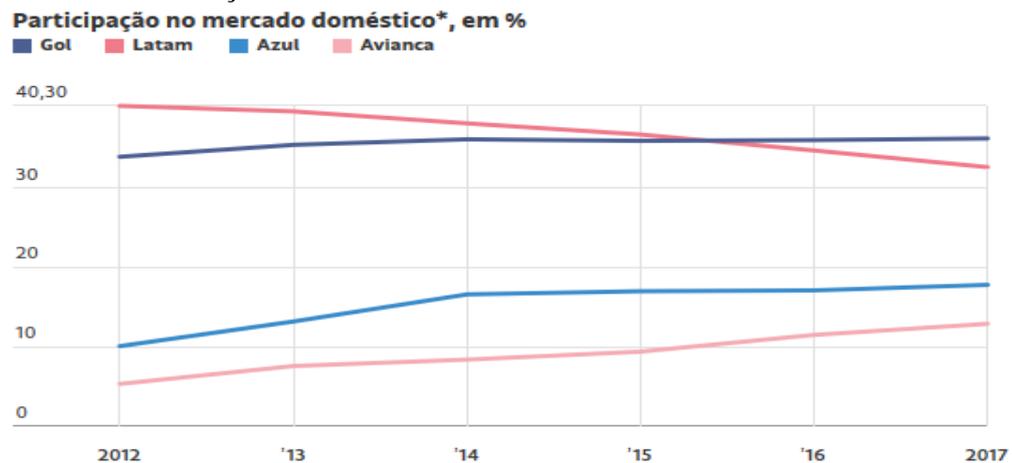
Fundada em 1998 a empresa começou a atuar em voos comerciais apenas a partir de 2002.

Diante de seu posicionamento estratégico, a AVIANCA sempre buscou inovações para atender seu cliente. Partindo-se de uma perspectiva de diferenciação a AVIANCA foi a primeira companhia a ofertar *internet* a bordo de seus aviões, oferta refeições de bordo gratuitas e maior espaço entre suas poltronas.

No ano de 2014 enquanto uma crise na demanda fez com que as companhias reduzirem investimentos, a AVIANCA foi na contramão e resolveu expandir em malha, frota e número de colaboradores, subindo de 5,35% para 12,9% sua participação no mercado doméstico entre 2012 e 2017, segundo dados da ANAC.

A empresa se destacou de seus concorrentes por ter foco no atendimento do cliente, em especial na experiência do cliente quando voa com a companhia. Isto lhe rendeu o prêmio *Skytrax World Airline Awards* em 2017 considerando-a melhor empresa aérea da América do Sul.

Gráfico 6. Evolução da AVIANCA no mercado doméstico entre 2012 e 2017



Já em 2018 a empresa acumulou dívidas e resultados negativos e entrou com pedido de recuperação judicial – alguns especialistas do assunto atribuem o pedido à forte recessão econômica sentida desde 2014, aliada ao aumento dos combustíveis e às variações cambiais, segundo Godoy (2019) a empresa soma dívidas que ultrapassam a casa dos R\$ 2,8 bilhões.

6 PERSPECTIVAS PARA O CENÁRIO DA AVIAÇÃO COMERCIAL PARA OS PRÓXIMOS ANOS

De maneira singular e atípica quando o projeto deste estudo foi elaborado, o cenário da aviação comercial contava com dados de crescimento relevantes e otimistas, mas a recente e atual pandemia do COVID-19, trouxe uma mudança radical à todas as expectativas que se fazem para o incerto futuro, uma vez que seus reflexos ainda estão presentes e, o rumo para a solução do problema ainda é incerto.

A situação vem da ideia de que os fatores externos (neste caso a pandemia) impuseram recessão econômica e afetam diretamente o setor aéreo extremamente sensível a estas variações. Esse será um desafio gigantesco que as companhias precisarão vencer, a fim de reestruturar suas estratégias para manter seus negócios viáveis. Segundo reportagem de Leggett (2020) ao periódico EPOCA, o número de voos diários caiu 80% desde o início do ano, sendo que algumas regiões suspenderam totalmente as operações aéreas.

Existem inúmeras incertezas quanto à retomada pós pandemia, dadas as restrições sanitárias necessárias, bem como, o distanciamento social que precisará ser respeitado visto não haver cura para o vírus até o momento e, uma mudança de hábito por parte das pessoas. Há projeções indicando o retorno da atividade aérea no Brasil ao patamar de 2019 apenas em 2022.

6.1 PERSPECTIVAS DAS EMPRESAS AÉREAS PARA O CURTO PRAZO (ATÉ 5 ANOS)

a) Perspectivas da Empresa AZUL após a pandemia;

Para a empresa Azul muitas são as especulações, porém sinaliza-se a diminuição de ofertas ASK em virtude da queda na demanda, restrições internacionais e mudança cultural dos usuários deste modal. Rotas para os EUA podem ser adiadas para 2021 assim como o recebimento de novas aeronaves, assim como aponta Cassol (2020).

Até a conclusão deste estudo, ainda não há dados publicados do percentual de corte de números de voos projetados pós pandemia. Em recente entrevista coletiva o CEO da AZUL Linhas Aéreas estima que haverá corte nos custos da companhia o que implica em demissões de funcionários como publicado no periódico AEROFLAP (2020, n.p) “a companhia aérea deverá executar programas de aposentadorias e demissões voluntárias, bem como estender o programa de licenças não-remuneradas. Conversas com sindicatos estão ocorrendo, para minimizar as baixas na empresa.”

b) Perspectivas da Empresa GOL após a pandemia;

Para a empresa GOL o futuro ainda é incerto quanto ao retorno das operações com normalidade. A tendência esperada é diminuir as ofertas ASK e voos internacionais em virtudes de restrições internacionais sanitárias e mudanças cultural dos usuários desde modal. Recentemente a GOL e a americana Boeing entraram num consenso sobre compensações de prejuízos advindos da redução das operações das aeronaves 737 MAX, valor esse que pode atingir a casa dos US\$ 412 milhões. A empresa alterou sua carteira de pedidos de cento e vinte e nove para noventa e cinco 737 MAX e o adiamento no recebimento dessas aeronaves em virtude do cenário aeronáutico atual, o que pode alterar o plano de demissões de funcionários que está previsto nas projeções futuras da companhia.

c) Perspectivas da Empresa LATAM após a pandemia;

Dentre as três principais companhias aéreas operando no Brasil atualmente, A LATAM demonstra estar num cenário pior que as demais, com anúncios de planos de cortes de funcionários na casa dos 34% e recente pedido de recuperação judicial junto ao governo norte americano. A companhia relatou amargar um prejuízo na casa dos US\$ 2.1 bilhões somente no primeiro trimestre deste ano e assim como as demais, sinaliza que haverá cortes de ofertas ASK e rotas internacionais em face às restrições internacionais sanitárias e a mudança cultural dos usuários deste modal.

A empresa reduziu segundo Cassol (2020, n.p),

Em 95% suas operações nos meses de abril e maio e deve manter um volume muito pequeno de voos pelo menos até o fim de junho, com boa parte das aeronaves no chão. Negociou acordo de redução de jornada e de salário com seus funcionários. A empresa acredita que a retomada da demanda por viagens será lenta e gradual, chegando a 70% do que era antes da pandemia apenas no primeiro semestre de 2021. Ainda é cedo para afirmar, mas a tendência é a empresa reduzir o número de destinos e de voos internacionais, se concentrando nas rotas com maior demanda.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma os fatores externos influenciaram nas operações e estratégias de gestão econômica das companhias aéreas brasileiras a partir das principais modificações ocorridas na aviação comercial brasileira nos últimos vinte anos

O setor aéreo comercial brasileiro é uma atividade de relevante importância para o país, seja no transporte de passageiros em território nacional de maneira rápida e segura quanto no desenvolvimento econômico do país. O fator de crescimento na demanda de passageiros por este modal está diretamente proporcional ao fato que o Brasil está com sua economia em ascensão. São expressivos os números que este setor representa para a economia nacional, evidenciados na cadeia que envolve este setor como combustíveis, hotelaria, turismo, negócios, alimentos, infraestrutura, tecnologia, entre outros. Gerando emprego e renda e consumo, estima-se que toda essa cadeia gere aproximadamente 6,4 milhões de empregos no Brasil.

No decorrer dos tempos, algumas companhias aéreas encerraram suas atividades no Brasil, como a VARIG fundada em 1927, assim como novas entrantes estrearam nesse setor. Fatores externos elencados - regulamentações do setor, guerras, fatores climáticos, situação econômica e políticas interna e externa do país, e a atual pandemia do COVID-19, influenciaram diretamente nas atividades deste segmento. O espaço temporal das últimas duas décadas permitiu identificar e compreender esses fatores agindo diretamente nas atividades dessas companhias, como efeito da desregulação verificada no final dos anos 90 com reflexos no início dos anos 2000.

O encerramento das atividades de empresas renomadas no setor registrou a gestão inadequada para enfrentar adversidades sistêmicas, onde não souberam gerir a atividade enfrentando a livre concorrência sem a intervenção governamental. Por outro lado, as novas entrantes como TAM (atual LATAM), GOL e AZUL souberam lidar com um cenário diferente, com emprego de aeronaves mais eficientes, custos reduzidos e *marketing* de suas imagens, conquistando novos nichos de mercado e possibilitando que passageiros de diferentes classes sociais e regiões tivessem acesso à este modal, modificando uma cultura comportamental existente. Isso se evidenciou em números, quando nos anos 2000 foram transportados aproximadamente 29 milhões de passageiros no mercado doméstico e, saltando para 95 milhões no ano de 2015.

A sensibilidade deste setor pôde ser evidenciada em séries históricas de crises econômicas mundiais e nacionais enfrentadas nos últimos vinte anos, como exemplo a crise

econômica de 2008 no mercado imobiliário norte americano (a chamada “bolha imobiliária”), que se refletiu também no Brasil. A mais recente de todas as crises e a mais impactante, a pandemia do COVID-19, onde não há precedentes sobre o valor das perdas deste setor, dadas restrições sanitárias internacionais e mudança de hábito da população mundial.

Entende-se que este setor sofre influências diretas de fatores externos e, conclui-se que para a continuidade das atividades operacionais dessas empresas depende das estratégias de gestão adotadas e implementadas por seus gestores, tendo em vista mudanças do cenário político e econômico, comportamental, cultural, entre outros.

Com base nas pesquisas realizadas no decorrer da elaboração desta monografia, conclui-se que a aviação comercial brasileira sofreu influências de fatores externos que foram decisivos para uma mudança no cenário do transporte aéreo regular no Brasil, com isto, este trabalho atingiu seus objetivos propostos e, com base nas abordagens ora finalizadas, entende-se que esta monografia oferece subsídios necessários na área abordada para que novas pesquisas possam ser exploradas, aprofundadas e as conclusões dessas, possam ser difundidas.

REFERÊNCIAS

- ABEAR. **Aviação comercial brasileira contribuiu com 1,4% do PIB nacional em 2019. 2020. Disponível em:** <https://www.abear.com.br/imprensa/agencia-abear/noticias/aviacao-comercial-brasileira-contribuiu-com-14-do-pib-nacional-em-2019/>. Acesso em: 20.05.2020.
- ABEAR. Panorama 2018: **O setor aéreo em dados e análises.** Disponível em: <https://www.abear.com.br/publicacoes/>. Acesso em: 03.04.2020
- AEROFAP. **CEO da Azul alerta para novas “decisões difíceis” para encarar a crise.** Disponível em: <https://www.aeroflap.com.br/ceo-da-azul-alerta-para-novas-decisoes-dificais-para-encarar-a-crise/>. Acesso em: 04.06.2020.
- A GAZETA, **Avianca Brasil perde mais 12 aviões e cancela 250 voos.** 2019. Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/economia/avianca-brasil-perde-mais-12-avioes-e-cancela-250-voos-0419>. Acesso em: 10.04.2020.
- AGÊNCIA ESTADO. **Coronavírus: Setor aéreo sofrerá impactos ao menos até 2023.** Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/04/19/internas_economia,846190/coronavirus-setor-aereo-sofrera-impactos-ao-menos-ate-2023.shtml. Acesso em: 25.04.2020.
- AGÊNCIA ESTADO. **Aviação civil perderá U\$ 10 bi por causa do Sars.** Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,aviacao-civil-perdera-us-10-bi-por-causa-da-sars,20030506p16876>. Acesso em: 03.05.2020.
- ANSOFF, H. Igor. **Planeamento Estratégico à Administração Estratégica.** São Paulo: Editora Atlas AS, 1990.
- AVRICHIR, Ilan, EMBOABA, Mauricio. **O sistema de Atividades da GOL Transportes Aéreos é Semelhante ao das Empresas Low Cost Low Fares do Hemisfério Norte? Um estudo de caso.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-eso-1292.pdf>. Acesso em: 28.04.2020.
- BARRÍA, Cecília. **Coronavírus: o impacto sem precedentes da doença sobre as companhias aéreas - e os preços das passagens.** 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51777795>. Acesso em: 15.05.2020.
- BEDENDO, Marcos Henrique. **TAM: a diferenciação como estratégia de sobrevivência.** Disponível em: <http://www.bh1.com.br/administracao-de-marketing/tam-a-diferenciacao-como-estrategia-de-sobrevivencia/>. Acesso em: 19.04.2020.
- BIANCHINI, Gustavo. **Os efeitos da economia na aviação brasileira – Parte 1.** 2018. Disponível em: <https://portal.ebianch.com/2018/06/01/os-efeitos-da-economia-na-aviacao-brasileira-parte-1/>. Acesso em: 15.04.2020.
- BINDER, Marcelo Pereira. **Um Modelo Desenvolvido A Partir Do Caso Gol Linhas Aéreas.** Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79138>. Acesso em: 14.04.2020.

CASAGRANDE, Vinícius. **Avianca começou como Ocean Air e com aviões dados por devedor.** Disponível em: <https://todosabordo.blogosfera.uol.com.br/2018/12/11/historia-avianca/>. Acesso em: 10.04.2020.

CASSOL, Leonardo. Azul, Gol e Latam na crise do coronavírus: **confira a situação de cada empresa, o que está sendo feito e perspectivas para o futuro da aviação.** Disponível em: <https://www.melhoresdestinos.com.br/raiox-azul-gol-latam-crise-2020.html>. Acesso em: 01.05.2020

CELI, Renata. Crise de 2008: **o que foi, causas, consequências e mais!** 2019. Disponível em: <https://www.stoodi.com.br/blog/2019/07/22/crise-de-2008/>. Acesso em: 03.05.2020.

CHANDLER JUNIOR, Alfred D. **Strategy and structure**, Massachusetts, Cambridge: The M. I.T. Press, 1962.

FERNANDES, Elton; PACHECO, Ricardo. **Transporte Aéreo no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2016.

FERREIRA, Josué Catharino. **Um breve histórico da aviação comercial brasileira.** Disponível em: <http://www.abphe.org.br/uploads/ABPHE%202017/16%20Um%20breve%20hist%C3%B3rico%20da%20avia%C3%A7%C3%A3o%20comercial%20brasileira.pdf>. Acesso em: 15.04.2020.

GODOY, Denyse. **Avianca Brasil quebrou. E a Avianca Holdings quer crescer no país. Pode?** Disponível em: <https://exame.com/negocios/ignorando-danos-da-empresa-irma-avianca-holdings-quer-crescer-no-brasil/>. Acesso em: 04.04.2020.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto, SALGADO, Lucia Helena. **A Regulação do Mercado de Aviação Civil no Brasil.** Rio de Janeiro: IPEA, 2003.

HAMBRICK, D. C. **Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types.** Academy of Management Journal, 1983.

HELMS, Henrique. **O PANORAMA DA AVIAÇÃO NACIONAL DE 1986 A 2006 E A QUEBRA DA VARIG.** Tese de mestrado em História, PUC/RS, 2010.

IPEA. **Panorama e Perspectivas para o Transporte Aéreo no Brasil e no Mundo.** Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4407/1/Comunicados_n54_Panorama_perspectivas.pdf. Acesso em: 23.05.2020.

KAJIBATA, Orlando Tadao. **Análise das Estratégias e dos Fatores Externos na Gestão Estratégica de Custos das Companhias Aéreas Brasileiras.** Tese de Mestrado em Engenharia de Produção na EESC/USP, 2012.

LATAM. **O grupo de companhias aéreas líder na América Latina.** Disponível em: <http://memoria2016.marketinglatam.net/nuestra-empresa/estrategia-de-negocios/?lang=pt-br>. Acesso em: 15.05.2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 1992.

LEGGETT, Theo. **Coronavírus: o futuro incerto das viagens aéreas após a pandemia de covid-19.** Disponível em: <https://epoca.globo.com/sociedade/coronavirus-futuro-incerto-das-viagens-aereas-apos-pandemia-de-covid-19-24409924>. Acesso em: 23.05.2020.

LIMA, Ari. **A Estratégia do Oceano Azul - O Caso Gol Linhas Aéreas.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-estrategia-do-oceano-azul-o-caso-gol-linhas-aereas>. Acesso em: 05.05.2020.

MELLO, J. C. Transporte aéreo: **uma crise sem fim.** In: VELLOSO, João P. R. (coord.) Transformando crise em oportunidade: diagnóstico e bases para um plano de desenvolvimento da aviação comercial brasileira (com segurança). Rio de Janeiro: José Olympio, 2007

MENCHEN, Denise. **Crescimento da aviação em 2008 e 2009 será menor, prevê Anac.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1112200834.htm>. Acesso em: 01.05.2020.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, A. V. M. Transporte Aéreo: **Economia e Políticas Públicas.** São Paulo: Pezco Editora. 2009 .

O POVO. **O quê muda na aviação civil com o novo governo.** Disponível em: <https://www20.opovo.com.br/app/colunas/turismosa/2016/05/25/noticiasturismo,3617121/o-que-muda-na-aviacao-civil-com-o-novo-governo.shtml>. Acesso em: 03.04.2020.

OTLEY, D, T. Managementcontrol in contemporary organizations: **Towards a wider framework. Management Accounting Research,** 1994.

PEREIRA, Ana Paula Camilo. Dinâmica Empresarial no Setor de Transporte Aéreo Brasileiro: **criando e sustentando estratégias competitivas.** Disponível em: <http://www.ub.edu/geocrit/coloquio2012/actas/13-A-Camilo.pdf>. Acesso em: 19.05.2020.

PORTER, M. Estratégia competitiva. **Técnicas para análise de indústrias de concorrência.** BRAGA, E. M. P. de (Trad.). Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações. 5 ed.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REGIS, Igor. **Azul e Latam crescem mais de 20% em marketshare em 2019; Gol é líder.** Disponível em: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/aviacao/azul-e-latam-cresceram-mais-de-20-em-marketshare-em-2019-gol-e-lider/>. Acesso em: 03.04.2020.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SHAW, S. **Airline Marketing and Managment.** Hampshire: Ashgate, 2007.

VIANA, Pedro. **2010/2019 - Uma década na aviação comercial.** Disponível em: <https://www.aeroflap.com.br/2010-2019-uma-decada-na-aviacao-comercial/>. Acesso em: 03.04.2020.

VIANA, Pedro. **Azul - os 10 anos de uma significativa companhia aérea na Aviação Brasileira.** Disponível em: <https://www.aeroflap.com.br/azul-os-10-anos-de-uma-significativa-companhia-aerea-na-aviacao-brasileira/>. Acesso em: 11.04.2020.