

LUIZ FELIPE DE OLIVEIRA ANTUNES

**CONSIDERAÇÕES SOBRE AS NOVAS COMPANHIAS AÉREAS
NO BRASIL: O CASO DA GOL**

Monografia apresentada para obtenção
do grau de Bacharel no Curso de
Ciências Econômicas, do Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Adilson Volpi

CURITIBA
2006

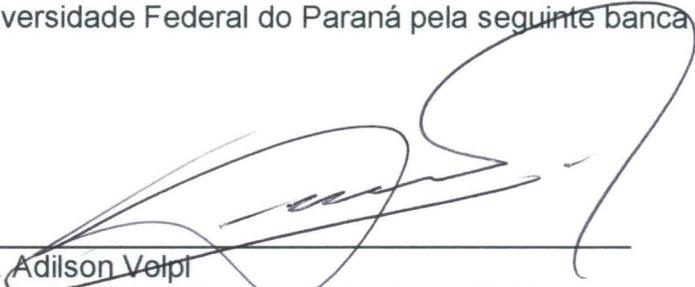
TERMO DE APROVAÇÃO

LUIZ FELIPE DE OLIVEIRA ANTUNES

CONSIDERAÇÕES SOBRE AS NOVAS COMPANHIAS AÉREAS NO BRASIL: O CASO DA GOL

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação de Ciências Econômicas do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná pela seguinte banca examinadora:

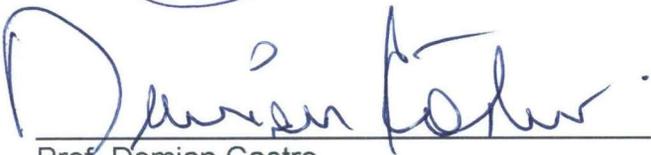
Orientador:



Prof. Adilson Volpi
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR



Prof. Dr. Nilson Maciel de Paula
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR



Prof. Demian Castro
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR

Curitiba, 29 de Novembro de 2006

“Se planejamos para um ano,
devemos plantar cereais.
Se planejamos para uma década,
devemos plantar árvores.
Se planejamos para toda a vida,
devemos treinar e educar o homem.”

Kwantsu, séc. III a.C.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	iii
LISTA DE FIGURAS	iv
LISTA DE GRÁFICOS	v
LISTA DE QUADROS	vi
LISTA DE TABELAS	vii
RESUMO.....	viii
INTRODUÇÃO	1
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
1.1 TEORIA DO OLIGOPÓLIO.....	5
1.2 TEORIA DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	10
1.3 TEORIA DA MAXIMIZAÇÃO DOS LUCROS.....	15
2 CENÁRIO FAVORÁVEL À ENTRADA DAS NOVAS COMPANHIAS AÉREAS.....	18
2.1 REPRESENTATIVIDADE DO SETOR NA ECONOMIA EM 2001.....	18
2.2 CRISE NA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA EM 2001.....	21
3 PRINCIPAIS VANTAGENS APRESENTADAS PELAS NOVAS COMPANHIAS AÉREAS.....	26
3.1 DESENVOLVIMENTO DA POLÍTICA “LOW FARE, LOW COST”.....	26
3.2 MUDANÇAS APRESENTADAS PELAS NOVAS COMPANHIAS AÉREAS.....	30
4 IMPORTÂNCIA DA DESREGULAMENTAÇÃO NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO.....	36
4.1 LEGISLAÇÃO DO SETOR VIÁRIO BRASILEIRO.....	36
4.2 DESREGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO.....	37
5 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA GOL TRANSPORTES AÉREOS S.A.....	42
5.1 CRIAÇÃO DA EMPRESA GOL TRANSPORTES AÉREOS.....	42
5.2 INOVAÇÕES QUE LEVARAM AO SUCESSO.....	44
CONCLUSÃO.....	52
BIBLIOGRAFIA.....	54
REFERÊNCIAS RECOMENDADAS.....	58

LISTA DE SIGLAS

Aital	Associação Internacional de Transporte Aéreo Latino-Americano
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CBA	Código Brasileiro de Aeronáutica
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DAC	Departamento de Aviação Civil
Embraer	Empresa Brasileira de Aeronáutica
Embratur	Empresa Brasileira de Turismo
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
GDS	Global Distribution System
IATA	Associação Internacional de Transporte Aéreo
MICT	Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo
QAV	Querosene para Aviação
SEAE	Secretaria de Acompanhamento Econômico
TAM	Táxi Aéreo Marília
Varig	Viação Aérea Riograndense
Vasp	Viação Aérea São Paulo

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	– SISTEMA DE ATIVIDADES DA EMPRESA SOUTHWEST AIRLINES.....	27
FIGURA 2	– SISTEMA DE ATIVIDADES DA EMPRESA GOL TRANSPORTES AÉREOS.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	– DISTRIBUIÇÃO DO MERCADO DE TRANSPORTE AÉREO NO BRASIL – 2001.....	19
GRÁFICO 2	– DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS “LOW FARE, LOW COST” NOS MERCADOS MUNDIAIS.....	29

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	–	QUADRO-SÍNTESE DOS PONTOS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS DO OLIGOPÓLIO.....	9
QUADRO 2	–	COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES DE DIFERENTES SEGMENTOS.....	14

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DADOS SOBRE O SETOR DE TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO - 2001.....	18
TABELA 2 – EVOLUÇÃO DA GOL NO MERCADO DOMÉSTICO DE 2001 - 2004	49

RESUMO

O setor de transporte aéreo sofreu um impacto com a entrada das novas companhias aéreas, a partir de 2001, com a entrada da Gol, forçando a reestruturação do modo de condução das empresas tradicionais.

O objetivo deste trabalho é identificar os fatores que influenciaram esse impacto, e informar a importância relativa de cada um neste aspecto. Sendo assim, as hipóteses levantadas neste trabalho são: cenário favorável à entrada das novas companhias, as vantagens apresentadas pelas novas companhias aéreas e o impacto da desregulamentação no setor.

Isto dado, a questão levantada neste trabalho envolve a determinação da amplitude do impacto da entrada das novas companhias, determinando os fatores que influenciaram o impacto analisado. As teorias que explicam as atividades do setor são: a teoria de oligopólio, teoria de comportamento do consumidor e teoria de maximização dos lucros.

Um estudo de caso é feito neste trabalho, sobre a empresa Gol Transportes Aéreos, representante brasileira da nova política de condução das empresas. Os resultados alcançados pela empresa, e os impactos causados pela sua entrada no setor de transporte aéreo brasileiro, foram os fatores que instigaram o interesse pelo tema deste trabalho.

INTRODUÇÃO

O setor de transporte aéreo é um dos mais dinâmicos da economia mundial. Ele cumpre um papel importante, pois reflete as condições econômicas do ambiente e facilita o intercâmbio de pessoas e mercadorias, seja nacional ou internacionalmente. Com a globalização, mudanças profundas foram percebidas nos padrões da demanda por mobilidade em escala mundial, incorrendo em mudanças de comportamento dos consumidores, conduzindo à elevação contínua dos níveis de tráfego e à uma segmentação cada vez maior do transporte aéreo.

Como os níveis de atividade do transporte aéreo estão diretamente relacionados com a atividade econômica dos países e os ciclos de negócios, a resposta frente à políticas conjunturais é praticamente instantânea. Isto posto, a importância do setor de transporte aéreo é ressaltada pelo impacto da agilidade de movimentação de indivíduos e cargas, além dos ganhos advindos disto, associados ao desempenho econômico e financeiro. O reconhecimento crescente da importância do transporte aéreo sobre a economia do país reflete tudo isto.

O setor de transporte aéreo ainda tem peso pouco significativo na economia brasileira, mas conhece um crescimento contínuo. Em 2001, a frota acumulada das companhias brasileiras era constituída por 366 aviões de linha, sendo a Boeing responsável pela fabricação de 163 deles, 60 pela Fokker, 60 pela Embraer e 51 pela Airbus. Entretanto, esta composição foi alterada posteriormente em virtude dos acidentes ocorridos envolvendo os modelos Fokker 100, da companhia TAM (dois deles no mesmo dia de agosto de 2002), sendo substituídos por aviões da Airbus.

As companhias aéreas apresentaram uma capacidade de 40.000 assentos em 2001, considerando vôos domésticos e internacionais. Além disso, empregaram 38.000 pessoas, dentre as quais 3.900 pilotos e co-pilotos. Percorreram em 2001, apenas nas linhas domésticas, cerca de 700.000 horas, ao longo de mais de 420 milhões de quilômetros.

Nesse período, transportaram mais de 30 milhões de passageiros nas linhas domésticas, em etapas médias de pouco menos de 900 quilômetros. Se as viagens internacionais forem consideradas, essa quantia sobe para 75 milhões. Transportaram, ainda, cerca de 3 bilhões de toneladas/ quilômetro de frete.

Esses eram os números do setor, em 2001, indicando o cenário em que ocorreu a entrada de uma nova companhia aérea de grande porte no mercado, a Gol Transportes Aéreos.

A Gol introduziu no Brasil o conceito “low cost, low fare”, seguindo o modelo elaborado pela empresa Southwest, e desenvolvido pelas empresas EasyJet, Ryanair e JetBlue, além da própria Southwest. Dispondo de quatro Boeing 737-700, os primeiros vôos foram realizados em janeiro de 2001. A empresa cresceu de tal forma que, em 2002, já cobria mais de vinte cidades. O crescimento foi de tal magnitude que, já em 2003, a empresa tornou-se a terceira maior companhia do setor de transporte aéreo brasileiros.

Para GARGIONI (2006), a Gol também obteve sucesso ao mudar alguns paradigmas da aviação nacional, quebrando os conceitos tradicionais do setor, ligados à valorização de conceitos como sofisticação, requinte e glamour no préstimo dos serviços, a favor da praticidade e simplicidade dos mesmos.

A empresa entrou no mercado com o objetivo de ser reconhecida mundialmente como uma empresa de baixo custo e baixa tarifa. Após atingir esses objetivos, a empresa estabeleceu uma meta mais ousada. O presidente da empresa, Constantino de Oliveira Júnior afirmou que a meta fixada é transformar-se, até 2010, na empresa que popularizou o transporte aéreo na América Latina. Este novo objetivo retrata um pouco da realidade que vive a Gol, diante de sucessivas conquistas, que implicam diretamente sobre a economia, ao conferir mais agilidade, e sobre a população, ao permitir a escolha por mais esta opção de locomoção a um preço mais acessível.

Neste trabalho, o enfoque é dado ao estudo sobre como a entrada das novas companhias aéreas impactou sobre o setor. Para isso, é necessária a compreensão dos mecanismos que regem o mercado, analisando o comportamento das empresas envolvidas no processo e o mercado consumidor, estudando as respectivas características, hábitos, inter-relações, etc.

No caso brasileiro, a principal responsável pelas mudanças no setor é a empresa Gol. A importância deste trabalho está ligada à compreensão da estratégia adotada pela companhia, bem como a maneira pela qual suas inovações contribuíram para o bom desempenho da empresa, enquanto as companhias aéreas tradicionais no mercado passavam por sérias dificuldades. A questão mais

importante é verificar até que ponto as modificações realizadas dentro da estratégia de atuação da Gol, quando comparadas ao modelo tradicional de aviação, podem ser consideradas responsáveis pela quebra de antigos paradigmas, e como podem explicar desempenho da companhia. Deste modo, para estudar a Gol, é preciso identificar as características do mercado de transporte aéreo brasileiro, para entender as repercussões de sua entrada no setor.

As teorias que regem o setor de transporte aéreo serão estudadas no capítulo I. A teoria do oligopólio envolve o estudo da organização do setor, de acordo com o comportamento das empresas integrantes. A teoria do comportamento do consumidor descreve hábitos e escolhas do consumidor, visando obter o maior grau de satisfação possível de acordo com sua renda monetária limitada. A teoria da maximização dos lucros demonstra a maneira pela qual são tomadas as decisões das empresas, envolvendo custos, receitas, estrutura operacional, entre outros, buscando atingir o maior montante possível de lucros.

O capítulo II detalha o cenário favorável à entrada das novas companhias em 2001, e de que modo isto contribuiu à amplitude do impacto causado pela entrada delas. Apresenta a representatividade do setor na economia e os fatores que influenciam as variações do mercado de transporte aéreo, bem como a situação das principais companhias na época.

O capítulo III diz respeito às principais vantagens apresentadas pelas novas companhias aéreas, apresentando a terminologia “low cost, low fare”, que é uma política muito difundida entre as novas empresas, baseada em uma estrutura operacional eficiente, que permite operar com baixo custo e oferecer tarifas reduzidas, desenvolvida pela empresa americana Southwest Airlines, nos anos 1970. No Brasil, a Gol foi a pioneira a adotar essa política de condução da empresa.

O capítulo IV aborda a importância da desregulamentação no setor de transporte aéreo, explicando como é regida a aviação comercial no Brasil, quais são os principais órgãos e leis que regem o setor, e como as mudanças e medidas recentes impactaram significativamente na concorrência do setor, principalmente através do Programa Federal de Desregulamentação.

O capítulo V é reservado ao estudo de caso da empresa Gol Transportes Aéreos S.A. É um estudo importante, pois a empresa é referência da política de baixo custo e baixa tarifa, por ser uma extensão brasileira da política adotada pelas

novas empresas. Neste capítulo serão apresentados o processo de criação da empresa e sua evolução no período analisado, bem como a apresentação dos principais resultados obtidos pela empresa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O mercado de transporte aéreo envolve, principalmente, o estudo de três teorias da economia: a teoria do oligopólio, a teoria do comportamento do consumidor e a teoria da maximização dos lucros. Serão estes os temas abordados neste capítulo, a fim de que seja adquirido conhecimento suficiente sobre as teorias que regem os comportamentos do mercado de transporte aéreo, possibilitando o pleno entendimento dos acontecimentos analisados pelo objeto de estudo deste trabalho.

1.1 TEORIA DO OLIGOPÓLIO

A definição básica de oligopólio pode ser dada como a composição de uma indústria específica, ou um ramo de atividades específico do mercado, marcado pela presença de poucas firmas, que apresentam uma interdependência de ações, indicando que a permanência de uma firma está condicionada às suas reações perante o movimento das demais, e à sua capacidade de prever os movimentos das empresas rivais, através de conhecimento, de custos relativos de produção e da história passada do mercado. (FERGUSON, 1992).

O mercado de oligopólio apresenta algumas características específicas, como o alto coeficiente de concentração, a presença de barreiras à entrada de novas empresas e o fato de produzirem produtos substitutos perfeitos ou substitutos próximos entre si. Tais características serão vistas a seguir, para que, posteriormente, seja feita uma relação entre o conteúdo abordado e o setor de transporte aéreo.

Segundo KON (1994), “o mercado de oligopólio abrange um conjunto de firmas que produzem produtos substitutos perfeitos entre si (oligopólio puro) ou substitutos próximos. As empresas estabelecem preços diferenciados para seus produtos, e a escolha pelos produtos, de uma empresa ou de suas rivais, depende de fatores como hábitos, preferências e capacidade de gastos dos consumidores”.

Esta característica é notada no setor de transporte aéreo diante das variações de preços das várias companhias existentes, em função de um mesmo serviço prestado. Cada uma disponibiliza vários horários e opções de classe, e os

consumidores fazem suas escolhas de acordo com suas necessidades, hábitos e preferências, de acordo com a capacidade de gastos de cada um, definindo as principais companhias dominantes do mercado.

Outra característica mencionada é o alto coeficiente de concentração. São raros os setores oligopolizados em que as cinco maiores empresas não detenham pelo menos 70% das receitas operacionais totais. Segundo ROSSETTI (2002), “as vendas concentram-se em poucas empresas que dominam o mercado – uma dominação que pode conduzir à formação de cartel, um tipo de coalizão cujas práticas e efeitos se aproximam bastante das que se observam em situações de monopólio.”

O setor de transporte aéreo apresenta um alto índice de concentração. No caso brasileiro, as cinco maiores empresas possuem participação de mais de 90% do mercado, e a cobrança das tarifas girava em torno de uma média de preços estabelecidos pelas empresas.

Como observa GALBRAITH (1980), “em todos os países avançados, um número relativamente reduzido de empresas se encarrega da maior parte das transações comerciais. O resultado geral é que umas duas mil empresas, não mais do que isto, fornecem mais da metade de toda a produção privada de bens e serviços – e isto no cenário de uma economia onde o número total de empresas se aproxima de vinte milhões.”

No Brasil, os graus de concentração de vendas de 21 entre 54 setores analisados mostram que as cinco maiores empresas detêm mais de 70% das receitas operacionais. Entre eles, o setor da aviação nacional, que concentra 93,5% entre as cinco maiores empresas, sendo 49,7% apenas da empresa líder¹. (ROSSETTI, 2002).

Entre os principais autores das teorias de oligopólio, podem ser citados Cournot, Bertrand, Edgeworth e Stackelberg. Cournot, em publicação em 1.838, assume a interdependência entre as firmas, estabelecendo a noção de curvas de reação ou funções de reação, que representam a maneira pela qual a firma reage às ações de outras firmas oligopolistas, determinando, assim, a quantidade ótima de

¹ Para maiores dados a respeito do setor de aviação nacional, ver o relatório de Balanço anual, de 1999, da Gazeta Mercantil.

produção. Neste modelo, o preço era a variável de decisão dos produtores com poder de mercado. Bertrand publicou um modelo em 1.883 que realça a interdependência das firmas. Entretanto, afirma que as firmas estabeleciam preços esperando que o preço das outras não se alterasse, considerando o preço o fator fixo, e não mais as quantidades. (KON, 1994).

O modelo desenvolvido por Edgeworth, no final do século XIX, incorporava muitos aspectos dos modelos de Cournot e Bertrand, e questionava a condição de equilíbrio estável e de que os produtores não teriam limitação de produção visando atender a demanda de mercado. (FERGUSON, 1992).

O modelo proposto por Stackelberg, em 1934, apresentava uma alternativa mais realista, em que coexistiam um líder e um seguidor. O seguidor se portava como proposto pelo modelo de Cournot e o líder possuía vantagens de acordo com esse comportamento. Este modelo considerava uma disputa mais agressiva pela liderança do mercado, sem resultados determinados. (KON, 1994).

São esses os modelos principais, que classificam resumidamente a forma de organização das firmas oligopolistas, baseadas em acordos organizados ou não. O comportamento das empresas do setor aéreo indica maior proximidade ao modelo de Stackelberg, pois a disputa entre as empresas é mais agressiva, por meio de diferenciação de preços, com promoções freqüentes, pela qualidade de atendimento e serviços prestados, a fim de divulgar o nome da empresa de maneira positiva.

Para KON (1994), no mercado de oligopólio, “as firmas podem estabelecer preços para um mesmo produto em diferentes mercados. Isso ocorre quando as empresas percebem que podem obter um rendimento maior se isolar clientes em grupos e oferecer a eles o produto a um preço acessível de se concretizar naquele mercado. Tais efeitos de discriminação podem encorajar ou atenuar a competição”.

Neste contexto, a discriminação de preços podia assumir três diferentes formas: pessoal, de grupo e de produto. A discriminação pessoal se referia aos descontos, “pechinchas”, ajuste de preços ao cliente, diferenciação do preço pelo grau de utilização (quanto mais utilizar, maior o preço), entre outros. A discriminação de grupo ocorreria por meio de cortes de preço para afastar um competidor, prática de dumping ou favorecimento para maiores compradores, por exemplo. A discriminação de produto ocorreria quando o preço fosse mais elevado devido ao conhecimento da marca, promoções seriam feitas a fim de reduzir o excesso de

estoque e preços diferentes acima ou abaixo dos custos entre períodos diferentes de consumo. (KON, 1994).

Essa discriminação de preços pode ser verificada facilmente no mercado de transporte aéreo, pelo fato da venda de passagens para adultos e crianças ser cobrada diferentemente, considerando um mesmo serviço prestado. Há, ainda, a separação entre classes nos vôos (classe econômica, executiva e primeira classe), a diferença de preços de acordo com o dia e o horário dos vôos, entre outros.

O mercado de oligopólio é marcado pela presença de barreiras à entrada de novas empresas no grupo. Segundo FERGUSON (1992), “esta condição, a longo prazo, estabelece que as empresas possam elevar seus preços acima dos custos médios mínimos, sem induzir a entrada de novas rivais no setor. Este preço é chamado ‘preço-limite’. Além disso, o montante de investimento necessário à entrada no setor pode atuar como um fator desestimulador à entrada de novas empresas”.

No setor de transporte aéreo, fatores como a exigência de enorme quantia de recursos necessária à compra ou aluguel de aviões e máquinas, complexidade operacional, gastos com pesquisa de mercado, licenças e autorizações, contratações, publicidade da nova marca, entre outros, atuam como obstáculos à entrada de novas companhias. A presença de grandes companhias aéreas dominantes permite a prática de preços reduzidos a fim de desencorajar novas empresas a entrar no setor ou a se estabelecer nele, pois forçaria a nova empresa a operar inicialmente com um preço reduzido a fim de atrair novos clientes e usuários para seus serviços, tornando a entrada desta empresa no setor menos atrativa.

Além dessas barreiras à entrada, existe a política governamental, que pode interferir neste processo, pois sua função é indispensável para que ocorra a admissão de novos entrantes, por se tratar de um setor controlado. Outra barreira à entrada é de ordem político-legal, cuja principal restrição, no caso dos serviços aéreos domésticos, é a limitação do capital volante das empresas aéreas da ordem de 20% na participação de empresas. (MOREIRA, 2004).

Os pontos favoráveis e desfavoráveis do oligopólio, referente à interdependência de empresas, as reações de acordo com o movimento das demais, a relação do tamanho das empresas e as economias de escala, os estímulos dos produtos diferenciados, a formação de coalizões e dominação do mercado, podem

ser conferidos no quadro 1, a seguir.

QUADRO I – QUADRO-SÍNTESE DOS PONTOS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS DO OLIGOPÓLIO

PONTOS FAVORÁVEIS	PONTOS DESFAVORÁVEIS
<ul style="list-style-type: none"> o Interdependência das empresas e cautela diante das reações das rivais são fatores de estabilidade. o Tamanho das empresas conduz a economias de escala: rebaixamento dos custos totais médios e democratização do consumo. o No caso de produtos diferenciados, fortes estímulos para: <ul style="list-style-type: none"> a) Investimentos em plantas de grandes dimensões; b) Investimentos em P & D; c) Busca por produtos que combinem desempenho e preços competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> o Estrutura dominada por pequeno número: favorece acordos de coalizão. o Coalizões, notadamente nos casos de produtos não diferenciados, podem conduzir a: <ul style="list-style-type: none"> a) Loteamento de mercado; b) Formação de cartel. o Concorrência predatória, com “guerra de preços” e dumping, pode desaguar em dominação do mercado: a eliminação de rivais contraria o interesse público.

Fonte: Quadro extraído do livro Introdução à Economia, ed. 19, p. 527, de José P. Rossetti.

Economias de escala reduzem os custos das empresas e refletem na redução do preço, conduzindo à democratização do consumo. Diante disto, as empresas do mercado de oligopólio podem estimular os investimentos em plantas de grandes dimensões, bem como incentivos em pesquisa e desenvolvimento, procurando atingir um nível em que os produtos apresentem uma combinação ideal entre qualidade, desempenho e preço. Além disso, a cautela e a interdependência das empresas garantem a estabilidade do mercado.

Entretanto, a estrutura necessária para atingir tais objetivos conduz à acordos de coalizão que, por sua vez, levam ao loteamento do mercado e formação de cartel, fato que costuma resultar em um aumento generalizado do nível de preços oferecidos pelas empresas do grupo. Sendo dominantes, afetam o nível de preços do mercado como um todo. Ocorre também a concorrência predatória, que pode levar à eliminação de rivais, que seria interessante para estimular a competição no mercado, a favor dos interesses públicos.

1.2 TEORIA DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A teoria do comportamento do consumidor e da demanda explica o fato de que o consumidor organiza seus gastos de modo a maximizar a sua satisfação, sujeita à sua renda monetária limitada.

Segundo FERGUSON (1992), "as pessoas são compelidas a determinar sua linha de comportamento à luz de recursos financeiros limitados. Isto significa que cada consumidor dispõe de uma determinada quantia para gastar em cada período de tempo". O problema que se segue, aos consumidores, é a maneira que este montante será gasto, de modo a proporcionar o máximo de satisfação ao indivíduo. A satisfação será obtida por meio da aquisição de bens e serviços. Em casos avançados, o consumidor pode escolher a poupança como um dos muitos bens e serviços disponíveis ao consumidor.

A compreensão do método de decisão dos consumidores, referente à diferentes produtos, são essenciais, pois permite um maior entendimento das alterações de renda e dos preços, e sua influência sobre a demanda por determinados bens e serviços, variando de acordo com a elasticidade de certos produtos em relação à renda.

Segundo ROSSETTI (2002):

O ponto de partida para o estudo do comportamento do consumidor é a compreensão de alguns princípios:

- A utilidade é um conceito passível de percepção e de mensuração, não obstante os graus de utilidade atribuíveis a um mesmo produto por diferentes consumidores possam ser diferentes. As diferenças resultam tanto de fatores subjetivos, quanto do número de unidades do produto já possuídas ou consumidas;
- a utilidade total de um produto qualquer é aditiva, até determinado ponto de saturação, ou seja, a soma da utilidade de duas unidades é maior que a de uma só;
- a utilidade é passível de comparações racionais;
- o consumidor age racionalmente: ele busca maximizar sua satisfação. Assim, ele adquirirá uma combinação que se traduza por um máximo de utilidade total;
- os acréscimos nas utilidades disponíveis de um produto qualquer têm graus decrescentes de utilidade;
- a expressão utilidade marginal é empregada para indicar a utilidade adicionada pela última unidade disponível de um produto;
- a satisfação que um consumidor pode obter de um conjunto de produtos é maximizada quando a utilidade total, resultante da soma das utilidades de cada produto consumido, é a mais alta possível, para dado nível de renda;
- os preços dos produtos e a renda disponível são, assim, as duas limitações à maximização da função da utilidade total.

Para PINDYCK e RUBINFELD (2002), o comportamento do consumidor pode ser mais bem compreendido se for analisado em três etapas: preferências do consumidor, restrições orçamentárias e escolha por parte do consumidor.

As preferências do consumidor consistem em encontrar uma forma prática de descrever o motivo de preferência dos indivíduos por uma mercadoria a outra, por uma determinada cesta de bens a outra. O termo cesta de bens refere-se a um conjunto de itens. Especificamente, quantias determinadas de uma ou mais mercadorias, como itens alimentícios, peças de vestuário, entre outros, que o consumidor compra em um intervalo de tempo. Costuma-se adotar o período de um mês como padrão de análise. Os consumidores geralmente optam por uma cesta que proporcione satisfação da melhor forma possível dentro desse intervalo de tempo. (PINDYCK e RUBINFELD, 2002).

FERGUSON (1992) afirma que, “para entender melhor as preferências das pessoas por uma determinada cesta de bens, deve-se ter conhecimento de três premissas básicas a respeito do comportamento do consumidor: a integralidade, a transitividade e que mais é melhor do que menos”.

A integralidade afirma que as preferências são completas. Os consumidores preferem a cesta A a B, ou B a A, ou é indiferente em relação às duas, preferindo qualquer uma delas, deixando-o igualmente satisfeito.

A transitividade significa que se ele prefere a cesta A a B, e B a C, então ele prefere A a C também. É uma característica necessária à consistência das escolhas.

Mais é melhor do que menos indica que quantidades maiores serão sempre mais desejadas, mesmo que seja um pouco a mais. Essas características conferem certo grau de racionalidade e de razoabilidade ao estudo das preferências dos indivíduos.

O comportamento do consumidor pode ser analisado graficamente por meio das curvas de indiferença, que representam todas as combinações disponíveis entre produtos e/ou produtos e quantidade, que conferem o mesmo grau de satisfação, desde que possam ser viabilizadas por dado nível de renda disponível para consumo. (ROSSETTI, 2002).

As restrições orçamentárias são as restrições que os consumidores enfrentam devido ao caráter limitado de sua renda.

A linha de orçamento indica todas as combinações possíveis de bens para os

quais os gastos sejam iguais à renda disponível. Entretanto, um impacto de mudanças no preço alterará o poder aquisitivo do consumidor, possibilitando o consumo de uma quantidade maior ou menor do produto, modificando a linha de orçamento deste indivíduo. (PINDYCK e RUBINFELD, 2002).

Em relação às escolhas por parte do consumidor, supõe-se que os consumidores façam suas escolhas de forma racional, isto é, eles optam pela alternativa que maximizará o grau de satisfação que poderão obter, considerando o orçamento limitado de que dispõem. (ROSSETTI, 2002).

Segundo PINDYCK e RUBINFELD (2002),

mantidos os graus de utilidade atribuídos a determinados produtos, o grau de satisfação obtido mediante a aquisição de uma combinação de produtos só se altera se os preços variarem. Ou ainda, caso os preços sejam mantidos, um maior grau de satisfação é obtido caso haja uma variação positiva do nível de renda. A essas duas categorias de efeitos dá-se o nome de efeito-preço e o efeito-renda.

O efeito-preço pode ser relacionado à elasticidade-preço da procura. A forma da curva da procura evidencia que as quantidades procuradas são sensíveis aos preços ofertados. Se forem totalizadas as reações de todos os consumidores face a alterações de preços, pode ser visto que as quantidades procuradas caem quando os preços aumentam. Todavia, as variações são diferentes para diferentes produtos. A redução do consumo resultante do aumento de preços de produtos essenciais é menor se comparada a bens de luxo.

A elasticidade-preço, da procura, pode ser dada de acordo com a seguinte fórmula:

$$\epsilon = \frac{\text{Variação porcentual da quantidade procurada}}{\text{Variação porcentual do preço}}$$

Se o resultado da equação for igual a $|1,0|$, a elasticidade-preço é unitária. Se for menor que $|1,0|$, a procura é inelástica, ou seja, a variação porcentual das quantidades procuradas é menor que a variação porcentual dos preços. Se maior, a procura é elástica, e a variação das quantidades procuradas será maior que a variação dos preços.

A questão que se segue é a seguinte: De que maneira o mercado de transporte aéreo sofre com os impactos das preferências do consumidor?

Os consumidores se preocupam com dois fatores principais ao comprar uma passagem: agilidade no serviço e preço bom. Assim, a resposta pode ser dada pela demanda dos consumidores de acordo com as preferências por qualidade de atendimento e de serviços prestados, pelo valor das passagens aéreas, pela rapidez de serviços de check-in, pela simplicidade dos processos – neste ponto, refere-se à ausência de burocracia na prestação de serviços – entre outros.

Relacionando à teoria abordada nesta seção do capítulo, pode-se compreender que as escolhas são feitas considerando as trocas, os “trade-offs”, entre duas características do serviço. Por exemplo, um consumidor pode vir a abrir mão do conforto de uma viagem em primeira classe em troca de um preço de passagem aérea mais acessível; ou ainda, numa viagem longa, pode optar por viajar numa classe melhor pagando a diferença por isso; ainda nesta linha de raciocínio, pode suportar um processo mais burocrático de preenchimento de vias e filas em check-in em troca de preços mais reduzidos. Enfim, durante o processo de escolha por esta ou aquela empresa, o indivíduo considerará as características de cada empresa na decisão final da empresa pela qual viajará, ou enviará sua carga, documentos, etc., visando atingir um grau máximo de satisfação diante das opções de escolha.

Segundo MOREIRA (2004),

o desenvolvimento tecnológico e o preço dos seus produtos exigem que a indústria fornecedora de aeronaves opere em escala global. A escala mínima de operação do setor dos fabricantes de aeronaves faz com que estes sejam muito concentrados, havendo apenas quatro grandes fabricantes de aeronaves (na ordem decrescente de volume de produção): Boeing, Airbus, Bombardier e Embraer. Deles derivam uma indústria mais fragmentada, mas também não muito numerosa (pelo menos se considerar o mundo todo como a arena do mercado): a dos seus fornecedores. Estão aí alguns elementos básicos indutores da globalização da tecnologia do transporte aéreo. Se, por um lado, a demanda de transporte aéreo internacional apresenta um caráter globalizado, o mesmo não ocorre no transporte doméstico, pois cada país ou região apresenta consumidores com comportamentos distintos, por exemplo. Pesquisas de mercado mostram que, em todo o mundo, 70 a 80% dos passageiros fazem suas viagens para atenderem a compromissos de negócios; que os principais atributos valorizados pelos passageiros são os horários, seguidos pela pontualidade e pelo preço; e que os passageiros têm renda e instrução relativamente altas e com idade modal entre 30 e 40 anos.

Os passageiros por motivo lazer têm o preço como principal fator decisivo na compra da passagem aérea, e por isso se sujeita a viagens no meio da semana e horários piores, às vezes muito cedo ou muito tarde. Além disso, a redução nos preços das passagens acaba ajudando também no desenvolvimento do turismo em lugares que não eram muito procurados antes, fortalecendo as economias locais.

A demanda do setor de transporte aéreo é resultante de variações do produto interno bruto e do yield (receita/passageiro-quilômetro transportado), com alto grau de determinação estatística, de acordo com estudos econométricos realizados ao redor do mundo. Uma conclusão atingida por esses estudos é que a demanda é muito mais elástica em relação ao produto interno bruto do que em relação ao preço. No Brasil, por exemplo, as elasticidades do setor em relação ao produto interno

bruto e em relação ao yield são de 1,8 e -0,2, respectivamente, e bastante próximas das médias mundiais. Isso não quer dizer que não haja segmentos da sociedade altamente sensíveis a variações no preço (estudantes, pessoas de idade, por exemplo) ou insensíveis ao nível de atividade econômica (pessoas muito ricas ou funcionários públicos a serviço, por exemplo). MOREIRA (2004).

Segundo MOREIRA (2004), “os consumidores dos serviços das empresas aéreas podem ser segmentados em passageiros viajando a negócios e passageiros viajando por outros motivos (nestes a participação do lazer é majoritária), sendo que sua proporção varia entre 70 a 80% e 30 a 20%, respectivamente, conforme já apontado”.

Entre os passageiros que viajam por motivos de negócios, é útil subsegmentá-los em passageiros vinculados a grandes empresas e vinculados a pequenas e médias empresas. Essa segmentação é oportuna, pois demonstra a distinção do comportamento de compra de cada um dos segmentos, de acordo com as sensibilidades relativas aos preços ou aos horários, bem como a capacidade de antecipação das decisões de compra das passagens, conforme o quadro abaixo.

QUADRO II – COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES DE DIFERENTES SEGMENTOS

Segmento/ Motivo	Sensibilidade a preço	Sensibilidade a horário	Antecipação da decisão
Lazer	Grande	Pequena	Grande
Negócios: grandes empresas	Pequena	Grande	Pequena
Negócios: pequenas e médias empresas	Moderada	Moderada	Pequena

Fonte: Extraído da Central de Cases ESPM: Case Gol, elaborado pelo Prof. Dr. Maurício E. Moreira, 2004.

O quadro demonstra que os passageiros por motivo lazer preferem pagar preços reduzidos e, por isso, se sujeitam a horários piores para viajar. Um fator que contribui para a redução dos preços é a possibilidade de antecipação de decisão elevada, pois as empresas vendem as passagens por preços reduzidos para viagens marcadas para uma data mais distante. Outra conclusão que pode ser retirada da análise do quadro é sobre a diferença de comportamento entre os passageiros por motivos de negócios de pequenas e médias empresas em relação às maiores. A principal diferença é que os passageiros das grandes empresas possuem muito pouca sensibilidade em relação ao preço das passagens, pois dependem muito da

disponibilidade de horários dos vôos. Nas pequenas e médias empresas, essa sensibilidade é moderada, tanto em relação ao preço quanto ao horário.

1.3 TEORIA DA MAXIMIZAÇÃO DOS LUCROS

O pressuposto geral é que as empresas de qualquer setor na economia têm como objetivo final a obtenção do maior montante de lucro possível. Diante disto, as empresas possuem metas de curto prazo que se referem às metas referentes a vendas, e, conseqüentemente, lucro, e metas de longo prazo, mais ligadas à decisões de permanência e participação do mercado em que atuam. A estimativa de lucros elevados é atrativa à entrada de novas empresas no setor, ao passo que prejuízos estimulam a saída das mesmas.

Segundo PINDYCK e RUBINFELD (2002),

no caso das empresas menores, o interesse pelo lucro dominará as decisões da empresa na grande maioria das vezes, já que os responsáveis pela gestão da empresa são, geralmente, os próprios proprietários. Nas empresas maiores, entretanto, os administradores têm pouco contato com os proprietários (entenda, acionistas). Assim, os proprietários não têm muito controle sobre as ações dos administradores, e estes podem ter alguma liberdade de atuação, desviando o comportamento da empresa, focado nos lucros a principio, em direção a outras metas, como maximização da receita, visando o crescimento ou pagamento de dividendos, procurando satisfazer os acionistas. No caso de escolha por metas alternativas pelos administradores – que não a obtenção de lucros máximos, pode vir a colocar o seu emprego em risco, já que correm o risco de substituição caso não agradem a direção da empresa. As metas de longo prazo de empresas maiores, na verdade, estão voltadas ao crescimento do valor de mercado da empresa, pois isto abrange os lucros futuros, que é o que realmente interessa aos acionistas.

A premissa sobre maximização de lucros é, entretanto, razoável, pois as empresas que não conseguem se aproximar da maximização dos lucros dificilmente sobreviverão. Segundo FERGUSON (1992), “o planejamento de lucros a longo prazo é uma das mais altas prioridades das empresas, apesar de parecer que os administradores estejam engajados em algumas outras atividades as vezes, como, por exemplo, ações sociais. Essa benevolência provavelmente vai de encontro aos interesses financeiros a longo prazo da empresa, pois cria uma boa imagem para ela e seus produtos”.

A empresa pondera a respeito das decisões de longo prazo, optando, por exemplo, se altera ou não seus insumos, o tamanho ideal da produção, a opção pela produção de novos produtos, ou ainda a saída do setor, caso não esteja

proporcionando um retorno atraente. PINDYCK e FERGUSON (2002) afirmam que, “para se manter no mercado, algumas condições devem ser satisfeitas, de modo a atingir a lucratividade ideal, barrar a entrada ou saída de empresas do setor e estabelecer um equilíbrio competitivo a longo prazo”.

ROSSETTI (2002) afirma que “em estruturas de mercado competitivo, as ações se concentram sobre os custos, internamente; no mercado de oligopólio, as decisões levam em conta, essencialmente, as condições externas de mercado”.

Outro fator a ser ponderado é a questão de se tratar de um setor de custo crescente, constante ou decrescente. A análise deve tratar sobre a variação dos custos à medida que o setor se expande e aumenta a demanda dos insumos. Isto pode ocorrer, por exemplo, quando o setor demanda mão-de-obra especializada e esta se torna escassa quando cresce sua demanda, tratando-se de um caso de setor de custo crescente. As outras situações, em que a curva de oferta de longo prazo é horizontal e em quem ela apresenta uma inclinação descendente, são casos de setores de custo constante, e decrescente, respectivamente. (PINDYCK e RUBINFELD, 2002).

Relacionando a teoria ao objeto de estudo do nosso trabalho, o setor de transporte aéreo, pode ser vista a participação do tema desta seção no mercado em questão. Como qualquer outro setor, a meta das empresas é atingir um lucro elevado. Além disso, visam obter uma parcela maior do mercado consumidor e impedir a entrada de novas companhias concorrentes no setor.

As empresas lutam para manter uma boa imagem junto ao público, com demonstrativos de gastos e balanços mais transparentes, além do notável esforço em demonstrar a preocupação ambiental, que é um tema que tem recebido um enfoque cada vez mais destacado, seguindo uma tendência guiada pela crescente preocupação sobre a manutenção dos recursos naturais. Todos estes esforços são feitos visando o lucro futuro, a recompensa pelo trabalho presente, o retorno do investimento, do tempo e do capital empreendidos nos projetos.

Outro fato que merece atenção, no estudo deste ramo de atividades, é o fato de se tratar de um setor de custos crescentes. Inicialmente, os aviões novos dispõem de custos de manutenção baixos. À medida que o tempo passa, com o uso contínuo das máquinas, por mais que revisões tenham sido feitas, problemas começam a aparecer, e os custos com manutenção aumentam. Tendo isto em vista,

as companhias procuram dedicar-se à adoção de medidas que visem a redução destes custos. Uma das medidas possíveis para que isso ocorra é a contratação de serviços terceirizados, que deixa de imputar custos adicionais nas contas da empresa. Este é um pequeno exemplo dentro do setor, mas podem ser citados os gastos com as parcelas derivadas do arrendamento dos aviões, gastos com funcionários que têm valores crescentes conforme o tempo que estes permanecem na empresa, gastos com combustível, gastos com treinamento de pessoal novo ou aprimoramento dos que já trabalham na empresa, entre outros.

Apresentados os conceitos que regem o comportamento do setor de transporte aéreo, o próximo capítulo abordará as condições econômicas do Brasil, em 2001, e a situação das principais companhias na época, visando identificar fatores que influenciaram o impacto da entrada das novas companhias sobre o mercado.

2 CENÁRIO FAVORÁVEL À ENTRADA DAS NOVAS COMPANHIAS AÉREAS

Neste capítulo será descrito o cenário anterior à entrada das novas companhias aéreas, a partir de 2001, citando as principais companhias do setor de transporte aéreo, sua representatividade para o setor e para a economia, os problemas pelos quais cada uma delas enfrentava, buscando identificar quais fatores facilitaram a entrada de novas companhias aéreas, aumentando a concorrência no mercado de transporte aéreo.

2.1 REPRESENTATIVIDADE DO SETOR NA ECONOMIA EM 2001

O setor aéreo brasileiro representava, em 2001, aproximadamente 3% do PIB nacional, com impacto direto de US\$ 6,7 bilhões e indireto de US\$ 18 bilhões, gerando 38.000 empregos diretos, dos quais 3.900 pilotos e co-pilotos. A capacidade global das companhias aéreas em 2001 girava em torno de 40.000 assentos, divididos entre vôos domésticos e internacionais. Transportaram, nestas linhas domésticas, mais de 30 milhões de passageiros. (DAC, 2001). Os dados podem ser conferidos, na íntegra, na tabela a seguir.

TABELA I – DADOS SOBRE O SETOR DE TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO - 2001

TEMPOS E DISTÂNCIAS	TOTAL	DOMÉSTICO	INTERNACIONAL
Horas de voo	951.564	743.354	209.210
Quilômetros percorridos	581.827.882	420.115.305	161.712.577
ASSENTOS/KM			
Oferecidos (milhares)	78.408.820	45.313.616	33.095.204
Utilizados (milhares)	50.788.713	27.711.043	23.077.670
% utilização	65	61	70
Utilizados e pagos	48.815.340	26.527.419	22.287.921
% utilizados e pagos	62	59	67
PASSAGEIROS EMBARCADOS			
Total	36.001.448	31.139.700	4.861.748
Pagos	34.561.764	29.885.764	4.676.000
% pagos	96	96	96

Fonte: Anuário da Aviação Civil, DAC 2001.

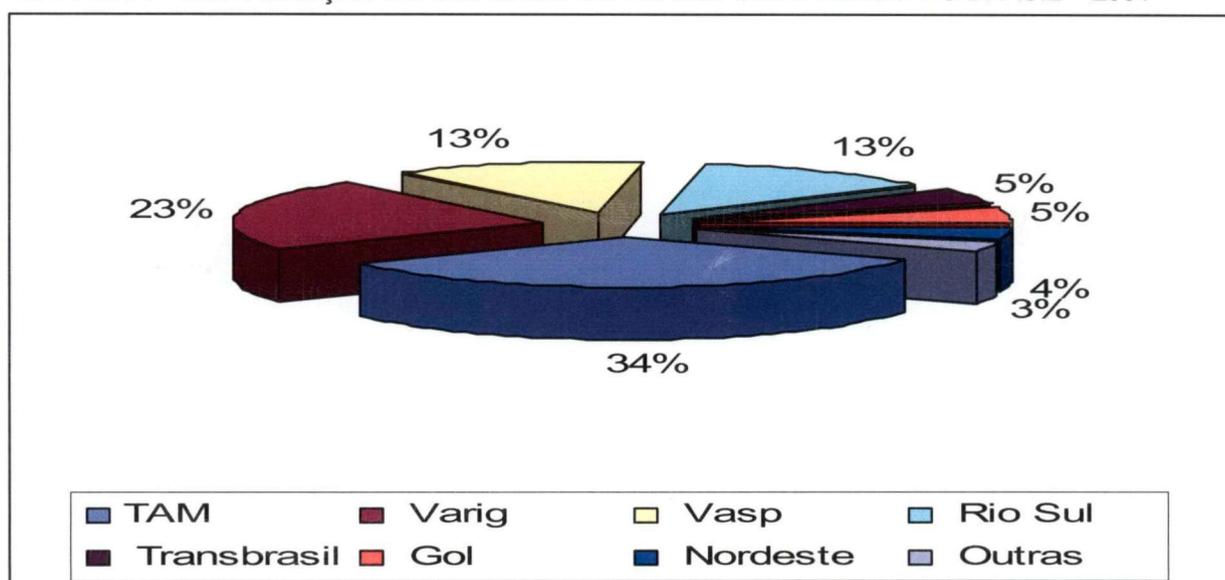
Nota: Elaboração própria.

De acordo com a tabela, pode ser concluído que a taxa média de ocupação dos vôos excedia 60% do total. É um valor importante às companhias, pois, com base neles é que são projetados preços e tarifas futuras. Quanto maior for esse valor, maior será a capacidade de redução média do custo referente às tarifas. Outro

dado significativo é o montante de passageiros embarcados no período, demonstrando o crescimento do setor, resultando em uma participação maior na matriz de transportes brasileiros.

A distribuição do mercado de transporte aéreo brasileiro em 2001 pode ser conferida no gráfico 1. THÉRY ressalta que “ao quadro representativo das grandes companhias nacionais devem ser acrescentadas as companhias regionais e as de aviões-táxi que atendem dezenas de pequenas cidades interioranas com aviões menores e mais rústicos, pois foram estas empresas que permitiram a relativa democratização do transporte aéreo brasileiro”.

GRÁFICO I – DISTRIBUIÇÃO DO MERCADO DE TRANSPORTE AÉREO NO BRASIL – 2001



Fonte: Anuário da Aviação Civil, DAC 2001.

Nota: Elaboração própria.

O gráfico demonstra o grau de concentração do setor de transporte aéreo brasileiro. As quatro maiores companhias do setor possuíam cerca de 83% do mercado. Também pode ser vista a situação decadente de companhias que já foram outrora dominantes no mercado: a Vasp e a Transbrasil, com 13% e 5% de participação do mercado, respectivamente. É importante ressaltar a importância das companhias regionais, que entram no gráfico com participação reduzida, mas que tiveram papel fundamental para a redução do valor das tarifas, ao oferecer vôos charter, em geral.

O transporte aéreo apresentava taxas de crescimento em torno de 6,6% (considerando variações entre 1997 e 2000), e a participação do transporte aéreo na matriz de transportes brasileiros era de 2,7%. O crescimento da taxa de tráfego aéreo mundial esperada, até 2010, é de 5% ao ano. Para a América Latina, é esperado um crescimento médio de 7,9% ao ano, superado apenas pela China. (PINTO, 2003).

Segundo CASTRO (2003), “o setor de transportes é fortemente afetado pelo desempenho da economia. O modal aéreo acompanha essa regra: em períodos de expansão econômica, o mercado apresenta grande aumento na demanda pelos serviços prestados pelas companhias aéreas, enquanto nos períodos de estagnação e recessão a queda no movimento nos aeroportos é significativa”. Sendo assim, fatores externos que impactam na economia dos países, como guerras, oscilações de preços internacionais, ameaças e atentados terroristas, crises políticas, econômicas e financeiras, podem ter seus efeitos propagados além do curto prazo. Um exemplo claro disto é dado pelos atentados ocorridos em setembro de 2001 nos Estados Unidos, que afetou duramente o setor de transporte aéreo.

Em 2001, as companhias aéreas brasileiras possuíam uma frota acumulada de 366 aviões de linha, dos quais 163 fabricados pela Boeing, 60 pela Fokker, 60 pela Embraer e 51 pela Airbus. No Brasil, foram transportados aproximadamente 75 milhões de passageiros em 2001, entre embarques e desembarques, domésticos e internacionais. Estima-se que cerca de 10 a 12 milhões de pessoas utilizem o transporte aéreo, uma quantia relativamente baixa, se for considerada uma população de mais de 170 milhões de habitantes. O que é visto no setor é um movimento de incorporação constante de novas levas de passageiros, fazendo com que o mercado cresça a taxas médias de 8% ao ano, o dobro da média mundial. (IPEA, 2002).

CONSIDERA (1999) afirma que, “apesar de tudo, o setor ainda tem algumas barreiras que restringem o acesso à população de classe média. Se for considerado o preço elevado das passagens, o acesso difícil aos aeroportos e a baixa renda da maioria da população, o uso do serviço torna-se caracterizado pela presença dominante da elite”. Se o transporte aéreo suprisse a demanda por viagens, saindo dos aeroportos com um número reduzido de assentos vazios, ou seja, se a taxa de

ocupação dos vôos fosse mais elevada, tanto as companhias aéreas quanto o mercado consumidor seriam beneficiados.

2.2 CRISE NA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA EM 2001

Em 2001, a aviação civil brasileira encontrava-se numa situação complicada, diante de uma crise iminente. As principais companhias atravessavam más fases, agravadas pela crise gerada pela conjuntura econômica desfavorável. Apesar da crise existir em toda a economia nacional, o setor da aviação foi um dos mais gravemente afetados por ela.

As complicações ao setor de transporte aéreo eram resultantes da redução da demanda por passagens e o encarecimento dos custos de operação das companhias aéreas. Segundo PINTO (2003),

a desvalorização do Real afetou duramente o setor, uma vez que cerca de 50% dos custos são vinculados direta ou indiretamente ao dólar americano (basicamente, leasing, depreciação, manutenção, seguros e, em especial, combustível). Entre 35 e 40% dos custos são fixos. No Brasil, pouco mais do que 10% dos custos totais referem-se a salários mais encargos, sendo que esta proporção chega a valores próximos a 30% nos países desenvolvidos.

Além disso, as oscilações dos preços internacionais do petróleo, impulsionados pela instabilidade política no Oriente Médio, afetaram diretamente o custo dos combustíveis. Tudo isso incorria em custos ascendentes no setor. A retração da economia colaborou com uma queda da renda da população e aumento do desemprego, que culminou em uma redução substancial da demanda por transporte aéreo. Não bastasse isso, os atentados ocorridos em 11 de setembro alavancaram os preços dos seguros, além de deprimir a demanda internacional no segmento.

Diante deste cenário, a única opção plausível para as empresas era diminuir suas operações por meio de uma redução da oferta de seus serviços. A diminuição dos serviços ocorreu por meio de uma reestruturação de suas atividades, que culminou em diminuição das localidades atendidas, da quantidade e da frequência dos vôos, além do estabelecimento de acordos para o compartilhamento das aeronaves. O ambiente de trabalho estava tenso, pois, a qualquer momento, as empresas poderiam anunciar o desligamento dos funcionários de suas companhias.

Tendo isto em vista, o empresário Constantino de Oliveira considerou o cenário bastante propício e adequado para a entrada de uma companhia diferenciada, pois as empresas apresentavam déficits consecutivos, um volume significativo de dívidas em suas contas, gastos corporativos extremamente elevados

e ainda contavam com uma frota com capacidade acima da demanda real, ou seja, a capacidade de reação delas estava reduzida.

A Transbrasil vinha se arrastando nos últimos anos e teve suas atividades encerradas em 2001, a Vasp também possuía problemas financeiros gravíssimos, sem apresentar condições de pagar em dia o combustível utilizado, o leasing dos aviões, os salários dos empregados e as taxas de aeroporto, havendo paralisado suas operações internacionais e demitido uma tripulação experiente. A situação era crítica, e a continuidade dos préstimos de serviços pela empresa ocorreu apenas mediante um acordo, sob condições diferenciadas, como o pagamento à vista pelo combustível utilizado em seus aviões, o querosene, e só deu continuidade aos vôos em virtude de autorizações concedidas semanalmente. (THÉRY, 2003).

Segundo PINTO (2003),

a crise da Varig teve início antes, mas foi agravada pelas condições apresentadas em 2001. Em 1990, o ex-presidente Fernando Collor de Mello abriu o mercado da aviação nas rotas internacionais, e a Vasp e a Transbrasil passaram a concorrer com a Varig nesses trajetos. O Governo permitiu, ainda, a entrada de novas companhias estrangeiras para disputar este mercado, que obtiveram vantagens para operar com preços e custos mais baixos, como a isenção de alguns tributos. A Varig começou a apresentar prejuízo em seu balanço financeiro. Em 1991, a Guerra do Golfo elevou os preços do petróleo e causou recessão no setor de aviação, que foi refletida, mais uma vez, sob a forma de prejuízos na Varig. O agravamento da situação continuou ao longo dos anos que se seguiram, até que a empresa decidiu vender suas aeronaves para bancos e empresas de leasing em 2002, e passou a pagar aluguel para utilizar os aviões.

A Varig esboçou um processo de reestruturação em 1993, que terminou em 1994, com renegociação de contratos e a demissão de mais de três mil funcionários. Além disso, fechou 30 escritórios no exterior.

A crise cambial de 1999, durante o governo Fernando Henrique Cardoso, impactou negativamente sobre os resultados da empresa. Além disso, a TAM, sua principal concorrente no mercado doméstico ao longo da década de 90, iniciou suas operações para o exterior, comprometendo mais uma parcela do mercado da empresa.

Em 2001, a Varig apresentava graves problemas operacionais e financeiros, com déficits operacionais e risco de falência. Na época, era a maior empresa aérea brasileira, e atendia a 90 destinos, com 12.000 funcionários e 95 aeronaves. A dívida acumulada era da ordem de US\$ 800 milhões, sendo que a empresa apresentou prejuízo de R\$ 2,8 bilhões em 2002, contra R\$ 1,6 bilhão no ano anterior. O patrimônio líquido da Varig era de R\$ 4,5 bilhões negativos, segundo balanço da empresa entregue à Comissão de Valores Mobiliários (CVM). A empresa reivindicava perante a Justiça diferenças tarifárias e créditos tributários que, se considerados, tornariam o patrimônio positivo em R\$ 2,15 bilhões. Os trabalhadores da empresa alegavam, ainda, ter créditos perante a empresa no valor de R\$ 700 milhões, além de outros R\$ 1,8 bilhão em favor do fundo de pensão dos funcionários, o Aerus.

Há fortes indícios de que a situação da Varig foi bastante agravada por má gestão. A Fundação Rubem Berta, que pertence aos seus funcionários, detém 87% do capital da empresa. Em 2000, foram distribuídos R\$ 30 milhões aos funcionários, enquanto a empresa apresentava prejuízos de R\$ 189 milhões. O número de funcionários, por aeronave, era de 180, enquanto na TAM era de 50 por aeronave.

Uma tentativa de fusão foi realizada na época, mas acabou não sendo completada, após muita discussão sobre o controle total de mercado resultante da união das duas empresas.

Além disso, a fusão seria mais benéfica à TAM, restando à Varig o controle de 5% da nova empresa.

Restava, como concorrente, a empresa TAM, que atendia a 47 destinos, com 83 aeronaves e 7.100 empregados. A empresa apresentou prejuízo na ordem de R\$ 605 milhões em 2002, e sua dívida total era de US\$ 560 milhões, com patrimônio líquido de R\$ 160 milhões. (THÉRY, 2003).

Pelas condições observadas, pode ser visto que a Vasp e a Transbrasil estavam em completa decadência e não representariam uma grave ameaça à entrada de uma nova companhia aérea de grande porte. A situação da Varig também era complicada, mas reversível, pois a crise era causada, principalmente, pela má gestão da companhia. A TAM restava como a única ameaça real para a entrada de novas empresas. Entretanto, os déficits apresentados pela empresa impactavam sobre sua capacidade de concorrência, reduzindo seu poder para fazer dumping ou algum outro tipo de atitude contrária à entrada delas.

Diante desta situação, as empresas reivindicaram aproximadamente R\$ 5 bilhões junto a Justiça, a fim de indenizar pelos prejuízos em virtude do congelamento de tarifas ocorrido entre 1986 e 1993. Uma Medida Provisória foi editada em setembro de 2002, atuando como um pacote de apoio ao setor, com custo total estimado em R\$ 1 bilhão. Entretanto, investimentos dessa natureza podem apresentar resultados contrários ao esperado, pois tendem a manter estruturas empresariais ineficientes. Pode, inclusive, levar a prejuízos ao Tesouro Público, caso as empresas não sejam capazes de honrar seus compromissos junto ao governo no futuro. (PINTO, 2003).

As condições apresentadas pelo setor, em 2001, foram vistas com bons olhos para os empresários de uma nova companhia aérea, a Gol Transportes Aéreos Ltda., que procurou entrar no mercado brasileiro revolucionando as técnicas aplicadas no setor, introduzindo um novo conceito operacional, que envolve a minimização de custos ao extremo e a oferta de tarifas reduzidas ao mercado consumidor, buscando obter uma parcela do mercado e trazer, ao mesmo tempo, novos clientes ao setor.

É importante destacar os resultados da entrada da empresa Gol, que merece destaque ao se discutir o tema do transporte aéreo no Brasil, pois entrou no mercado com um diferencial relativo a uma estrutura de custos mais leve que das empresas tradicionais. O caso abriu as portas do setor e estimulou outras empresas

a agirem de maneira semelhante. Isto pode ser visto com a possibilidade de entrada das novas empresas no setor na época, entre elas a Webjet, a BRA e a TAF. Talvez não fossem capazes de entrar no mercado impactando do mesmo modo como a Gol o fez, mas isto demonstrou que um novo caminho foi aberto às empresas, e esta era uma tendência a ser seguida.

O mercado de baixo custo atende a clientes sensíveis às variações dos preços. Entretanto, esse mercado exige cada vez mais um nível de qualidade, confiabilidade e regularidade mínimas, não sendo mais um mercado completamente tolerante. (GARGIONI, 2004).

Deve ser considerado, todavia, que os resultados obtidos posteriormente, como a consolidação e destaque das novas empresas no mercado, talvez não tivessem alcançado a repercussão que apresentaram, caso as condições de concorrência das companhias rivais fossem melhores, reduzindo a capacidade competitiva das novas empresas ou até mesmo impedindo a entrada das mesmas, comprometendo-as durante sua implantação e conquista de mercado, levando a um cenário completamente diferente daquele que pôde ser visto após a entrada das novas companhias.

Diante dos aspectos abordados neste capítulo, pode ser dito que o setor de transporte aéreo brasileiro apresenta características que influenciam e são influenciadas pelas condições do mercado nacional, conferindo agilidade aos processos, por meio de um intercâmbio pessoal e produtivo mais elevado, facilitando o fluxo entre as diversas regiões da nação e regiões internacionais. O setor reflete a conjuntura e as condições econômicas, crescendo junto com o país, ou estagnando quando há alguma crise, como era o cenário em 2001 da economia brasileira, diante das oscilações dos preços internacionais do petróleo, ocorridas em função do clima de instabilidade política no Oriente Médio, e da desvalorização do Real, associado ao momento pontual da conjuntura econômica brasileira, afetando o setor gravemente, já que aproximadamente 50% dos insumos utilizados, envolvidos direta ou indiretamente no processo, eram vinculados ao dólar.

A má condição estrutural e financeira apresentada pelas companhias era outro fator significativo, diante da perspectiva de entrada de uma nova companhia, pois, deste modo, ofereceriam menos capacidade de competição e concorrência.

Por último, o novo conceito aplicado ao setor visava atender a demanda e se adaptar às condições vigentes no mercado, tal como será visto no próximo capítulo.

3 PRINCIPAIS VANTAGENS APRESENTADAS PELAS NOVAS COMPANHIAS AÉREAS

Este capítulo analisará as principais vantagens das novas companhias aéreas, e quais as medidas foram tomadas com a intenção de tornar o seu serviço diferenciado das companhias aéreas tradicionais, tais como a adoção da política “*low cost, low fare*”, buscando explorar os pontos em que as empresas concorrentes são falhas, de modo a tornar a opção pelo uso de seus serviços mais atrativo.

3.1 DESENVOLVIMENTO DA POLÍTICA “LOW COST, LOW FARE”

A princípio, a terminologia “*low cost, low fare*” é designada para expressar operações de negócios a custos baixos, onde o enfoque da gestão é a análise de atividades básicas ao produto oferecido, agregando, desta maneira, o valor real que o cliente deseja. (SANTOS, 2003). Isso permite à empresa oferecer o préstimo de seus serviços a preços mais acessíveis, diante de uma estrutura de custos minimizados.

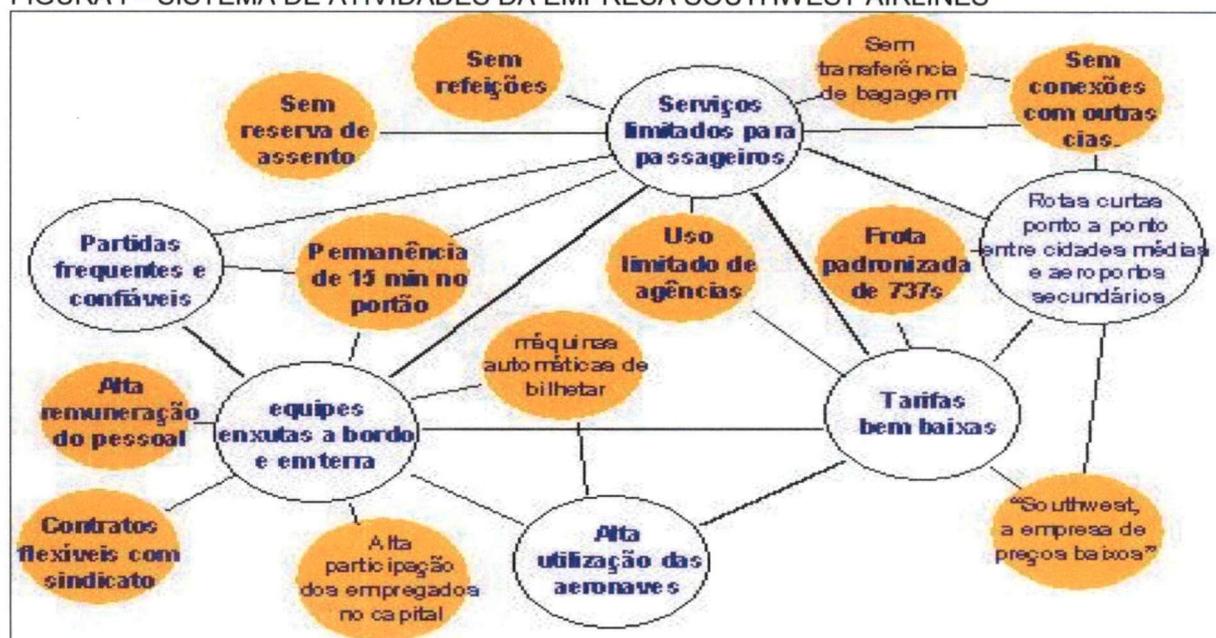
Quando a eficácia operacional toma lugar da estratégia o resultado é um jogo de soma zero com as pressões sobre o custo comprometendo o investimento a longo prazo no negócio. A estratégia deve estar alicerçada na exclusividade de atividades e não na eficácia operacional. O que irá definir o sucesso da empresa é um conjunto de atividades articuladas de forma única, de difícil imitação e que possibilite a empresa criar um conjunto de valores que a confira uma posição única no mercado. Um exemplo de sistema de atividades pode ser observado na **Southwest Airlines**, uma empresa que criou um serviço diferenciado unindo várias atividades isoladas proporcionando algo único e de valor para o cliente, além de ter difícil replicação. (PORTER, 1996).

A consagração da política “*low cost, low fare*” (baixo custo, baixa tarifa) na condução das empresas foi feita pelas empresas JetBlue, americana, a inglesa EasyJet, a irlandesa Ryanair e a Southwest Airlines, empresa americana, considerada uma das criadoras do novo processo de condução das companhias aéreas, nos anos 1970, visando a simplificação da estrutura operacional. A Southwest é uma empresa extremamente informatizada, com racionalização dos

custos ao máximo. A companhia obteve um faturamento de 4,7 bilhões de dólares em 2000, com uma frota de 330 aviões. (FURTADO, 2000).

Segundo PORTER (1996), “a estratégia da Southwest envolve todo um sistema de atividades, e não um conjunto de partes. Na Southwest, a maioria dos gerentes descreve o posicionamento estratégico em forma de clientes. O valor é gerado pela combinação das atividades e não pelo simples bom desempenho de cada uma das atividades individualmente”. A ilustração das atividades da companhia pode ser vista na figura 1.

FIGURA 1 – SISTEMA DE ATIVIDADES DA EMPRESA SOUTHWEST AIRLINES



Fonte: Retirado do artigo “Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas”, de Michael Porter, a partir do Caso “Gol Transportes Aéreos”, de Marcelo Pereira Binder, 2003.

Pode ser visto que a estrutura de custos baixos da empresa está focada nos serviços limitados, oferecidos aos passageiros, e equipes enxutas a bordo das aeronaves e em terra, reduzindo os custos operacionais de modo geral. Os ganhos de produtividade são advindos das rotas curtas, com saídas freqüentes, utilizando frotas padronizadas de aviões Boeing 737s, partindo dos aeroportos com taxas de ocupação dos vôos elevada. Além disso, a empresa não faz acordos com outras companhias, o que inviabiliza conexões e transferência de bagagens, colaborando com a redução do tempo em solo.

MOREIRA (2004) observa que, após o surgimento das companhias “*low cost, low fare*”, o barateamento do preço das tarifas aéreas fez com que o transporte por

ônibus rodoviários tem decrescido muito nos Estados Unidos, a partir da década de 1970. O impacto foi tão significativo que o presidente da Southwest, Herb Kelleher, afirmou que as companhias aéreas estavam competindo com o transporte de superfície, não apenas entre elas. Essa mensagem é, de certo modo, exagerada, além de grande possibilidade de apresentar cunho político, mas ela retrata muito bem o impacto deste segmento de empresas, o das *"low cost, low fare"*, sobre os outros meios de transporte norte-americanos.

Atualmente, o transporte por ônibus, nos Estados Unidos, está numa situação bastante decadente. O início deste movimento de queda foi agravado com a participação crescente das empresas *"low cost, low fare"* no mercado, já que aumentavam progressivamente sua participação na malha de transportes dos Estados Unidos. O fenômeno ocorrido nos Estados Unidos parece estar se materializando no Brasil, com a entrada das companhias *"low cost, low fare"* e o relativo barateamento das passagens aéreas. Um bom exemplo disto é que, em alguns dias e horários específicos, os preços de transporte, por avião, de São Paulo até cidades do Nordeste, são os mesmos das companhias de transporte rodoviário. Isto representa claramente o momento em que se encontra o mercado brasileiro.

No caso brasileiro, a primeira companhia a despertar interesse pela tendência *"low cost, low fare"* foi a Fly Linhas Aéreas, que realizou vôos fretados a preços menores que a média, em 1995. Em 2000, a empresa foi autorizada pelo DAC para realizar vôos regulares para os destinos operados, deixando de operar apenas com vôos charter. A companhia utilizava aeronaves Boeing 727 configuradas para transportar até 162 passageiros, divididos em duas classes, a econômica e a Fly Class, uma classe diferenciada dentro do setor. A taxa de ocupação da Fly, em 2000, foi de 93%, com o transporte de mais de 330.000 passageiros. A empresa, entretanto, não teve tanta repercussão no território nacional, devido à sua capacidade produtiva mais restrita, com um caráter mais regionalizado de atuação da companhia. (FLY, 2002).

A primeira companhia a adotar o conceito *"low cost, low fare"* (baixo custo, baixa tarifa) com êxito, no Brasil, foi a Gol Transportes Aéreos S.A., cujas operações se iniciaram em janeiro de 2001.

Segundo OLIVEIRA (2004), "as empresas *'low cost, low fare'* possuem uma estrutura operacional que as torna extremamente competitivas em trechos mais

curtos de rotas domésticas ou viagens internacionais”. O gráfico 2 mostra a participação das empresas “*low cost, low fare*”, em 2004, nos mercados dos Estados Unidos, Europa e no Brasil, cuja única companhia representante do segmento era a empresa Gol.

GRÁFICO II – PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS “*LOW FARE, LOW COST*” NOS MERCADOS MUNDIAIS



Fonte: Dados extraídos do artigo “É goool!”, de Dárcio Oliveira, 2004.

Nota: Elaboração própria.

O gráfico mostra a participação significativa das empresas “*low cost, low fare*” dentro dos mercados nos Estados Unidos, na Europa e no Brasil. O segmento já conta com uma parcela de 25% a 30% do mercado, que corresponde à boa resposta frente aos serviços prestados por essas empresas, que vêm conquistando uma parcela cada vez mais do mercado de transporte aéreo. No Brasil, o segmento é representado apenas pela empresa Gol, mas, com a tendência das novas empresas de seguir este caminho trilhado pela companhia, é muito provável que este cenário mude em poucos anos.

Alguns novos empresários foram estimulados pelo sucesso da empresa Gol, e pretenderam acirrar a concorrência. Entretanto, o caminho a ser percorrido até que as empresas estejam prontas para atuar no setor aéreo não é tão simples assim, sendo necessário passar por várias etapas até que a autorização final do DAC seja dada.

Para atuar no setor de transporte aéreo, é preciso cumprir duas etapas para obter a autorização do DAC. A primeira, mais rápida e simples, é a jurídica, que envolve toda a documentação, mas que ainda não dá o direito de operar. A segunda fase é um pouco mais complicada, pois as empresas devem atender a uma série de

normas técnicas internacionais complexas, envolvendo manutenção, padrões operacionais, medidas de segurança e plano de malha aérea. (DAC, 2006).

Segundo VILLAÇA (2005), todo o processo levava de seis meses a dois anos para ser concluído, dependendo da agilidade de cada empresa em regularizar a sua situação. De acordo com o DAC, apenas três companhias estavam em processo avançado para começar a voar, em 2004: AirMinas, BRA e WebJet.

Essas novas opções são ótimas ao bolso dos consumidores, além da possibilidade de injeção de aproximadamente US\$ 50 milhões em investimentos no país, e a criação de cerca de 3.000 empregos diretos. Com isso, as empresas podem acirrar mais a disputa em direção de tarifas ainda mais baixas, beneficiando o mercado consumidor.

3.2 MUDANÇAS APRESENTADAS PELAS NOVAS COMPANHIAS AÉREAS

A chegada do novo milênio fez com que as empresas aéreas mudassem seu o foco estratégico. Pela primeira vez, em todos os tempos, as companhias de aviação elegeram efetivamente o cliente como sua prioridade para a definição das suas atividades, produtos e serviços.

A tecnologia colaborou na melhora da relação com os clientes. Segundo PATRÃO e ALVES (2004),

o rápido desenvolvimento da tecnologia da informação durante a década de 90, possibilitou às empresas aéreas o acesso a várias ferramentas para melhorar a gestão do relacionamento com os clientes em muitas áreas operacionais. Nas áreas de marketing e distribuição, tais ferramentas vêm desempenhando papéis extremamente importantes. Esses papéis podem ser sintetizados pelo uso de tecnologia nas vendas e distribuição de reservas pela internet e o bilhete eletrônico.

A aplicação do conceito amplo de comércio eletrônico à aviação, o produto do *airline business* não estaria somente associado à malha aérea, composta pelo oferecimento de destinos, em frequência e horários compatíveis com as necessidades do consumidor, e sim ao encadeamento de processos que visam fornecer ao cliente um deslocamento aéreo adequado às suas necessidades, envolvendo todas as atividades relativas à aviação comercial, desde o momento em que o passageiro se comunica com a central de reservas da companhia para reservar o seu lugar, até o momento em que recebe suas bagagens no final da viagem.

Na realidade, o movimento do comércio eletrônico no mercado de turismo não iniciou com as empresas aéreas. A utilização desse canal começou pelas agências de viagens on-line ou portais de viagens como, por exemplo, Expedia (da Microsoft) e Travelocity (do Sabre). As companhias aéreas apenas acompanharam esse movimento. As mais entusiasmadas foram as '*low cost, low fare*', que vislumbraram essa modalidade de distribuição como sendo potencialmente redutora de custos.

Entre as principais mudanças operacionais que conduziram à quebra do paradigma da condução tradicional das empresas, as que merecem destaque são: a padronização das aeronaves, a redução de fatores supérfluos e o emprego de alta tecnologia, visando reduzir o tempo e o custo das operações. Ou seja, a simplificação dos conceitos por meio da praticidade foi a grande mudança relativa aos conceitos tradicionais de um serviço marcado pela sofisticação, glamour e requinte. O interessante é que as empresas não apenas mudaram o processo individual das atividades, mas também o modo pelo qual elas são interligadas.

Segundo YURI (2005), “as empresas estavam fortemente apoiadas em tecnologia. Sendo assim, puderam reduzir seus custos e aumentar suas receitas, apresentando um retorno maior”. Além disso, com o check-in eletrônico dos vôos, por meio da internet ou de telefones celulares aptos a navegar na internet, o processo de compra de passagens aéreas ganhou mais agilidade, proporcionando maiores ganhos às empresas.

A venda de passagens através da internet era responsável por aproximadamente 80% do total de bilhetes emitidos. Sem a emissão de bilhetes, há uma economia com a redução dos custos em papel, postagem, tempo de serviço dos funcionários e despesas gerais de processamento. Assim, o custo médio de uma passagem pela internet sai pela metade do valor de uma reserva feita pelo call center, e pode ser até cinco vezes mais barata do que de uma passagem vendida pelo tradicional sistema GDS (Global Distribution System), uma das principais ferramentas usadas globalmente, incluindo o Brasil. (YURI, 2005).

Tudo isso colaborava para a redução dos custos às empresas, em relação ao método tradicional de venda de passagens para os clientes, pois os gastos da transação são direcionados ao cliente, que deve acessar a internet ou ligar à empresa através de um 0300 (a ligação é paga por quem liga) para reservar as passagens e imprimir a confirmação de reserva para se precaver contra eventuais problemas.

Dentro da filosofia de baixo custo, as empresas buscam prestar serviços com qualidade e oferecer tarifas mais baixas. De acordo com OLIVEIRA (2004), “isso resulta na conquista de uma fatia cada vez mais significativa do mercado, atendendo também uma demanda até então reprimida, representada, principalmente, por passageiros de negócios de médias e pequenas empresas e em viagem de lazer”.

Essa dinâmica é reforçada pelas formas de pagamento flexíveis como, por exemplo, o parcelamento através do cartão de crédito.

A entrada no mercado operando com uma frota nova e com uma política de aquisição de aeronaves de modelos similares constitui outro fator fundamental, pois implica na redução dos custos de várias maneiras. MOREIRA (2004) desenvolve este raciocínio, de acordo com vários fatores, ao afirmar que,

por se tratar de uma frota padronizada, os gastos com manutenção são menores uma vez que reduz a necessidade de qualificar os seus técnicos para atuarem em diferentes tipos de aeronaves, favorecendo ganhos de escala, e permite reduzir o estoque de peças sobressalentes. De forma semelhante, há uma diminuição no montante de recursos aplicados no treinamento dos pilotos a partir do momento que são dispensados de operarem modelos distintos de aeronaves. Além disso, são aeronaves mais eficientes no consumo de combustível e que, aliado a sua aerodinâmica e o emprego de tecnologia mais moderna, conseguem obter uma maior velocidade durante o voo. Em termos gerais, os modelos de aeronaves usados são, em média, 7% mais econômicos do que os seus concorrentes mais próximos. Por último, as companhias trabalham apenas com uma classe de serviços, que por sua vez engloba serviços simplificados. Assim, a adoção somente da classe econômica também contribui para diminuir os custos quando comparado às outras empresas onde há distinção de classes de serviços.

Algumas outras modificações podem ser feitas, com vista às reduções de custo da companhia. Segundo OLIVEIRA (2004),

dentro da filosofia baixo custo, baixa tarifa, uma modificação significativa em relação às demais companhias aéreas foi simplificar o serviço de bordo ao deixar de oferecer um cardápio mais sofisticado como, por exemplo, pratos quentes. São servidos, no lugar deles, sanduíches frios, barras de cereais, snacks, refrigerantes e água. A princípio, pode parecer pouco relevante na composição da tarifa. Entretanto, deve ser considerada a necessidade de mais funcionários para comprar, receber, estocar, transportar até o avião, além das perdas de alimento e o tempo perdido em solo durante este processo, reduzindo o tempo médio de voo. Além disso, o avião deve contar com uma equipe maior a fim de preparar e servir o alimento, e haverá mais trabalho de limpeza após os voos. As refeições quentes custam, em média, R\$ 6. Isso multiplicado por milhões de passageiros impactará significativamente no balanço das empresas. A ausência das *galleys*, utilizadas para aquecer o alimento, também deixa o avião mais leve, o que reduz o consumo de combustível. E o simples fato de não ter que repor comida constantemente nas conexões reduz o tempo em solo das aeronaves. A Southwest e a JetBlue voam, em média, 11 horas diárias, enquanto as empresas concorrentes tradicionais, American, Lufthansa, British, entre outras, voam, aproximadamente, 8 horas diárias.

Diante disto, os gastos com alimentação, em termos de pessoal e cardápio, são inferiores aos verificados nos concorrentes, ao contarem com estruturas enxutas. Além disso, as empresas podem disponibilizar mais assentos ao dispensar a necessidade de cada aeronave possuir uma estrutura de cozinha, demandada por pratos quentes. Se for considerado que uma empresa possui 50 rotas, o processo é

multiplicado por 50 vezes, demonstrando o impacto significativo que a simplificação exerce sobre os custos das empresas. (BINDER, 2003).

As mudanças relativas à eficiência dos processos não se restringem ao voo, atingindo também a administração da empresa, ao utilizar programas que permitam otimizar a elaboração de escalas, visando alocar os aviões da melhor maneira possível e organizar o abastecimento de combustível nas aeronaves de forma a permanecer o menor tempo possível em solo, o que implica em um número maior de passageiros voando e, conseqüentemente, uma geração de receita proporcionalmente maior.

Há também a utilização de softwares que monitoram as peças do avião, verificando a milhagem e o tempo de desgaste de cada uma. Tal monitoramento constante permite uma manutenção "faseada", isto é, as aeronaves são verificadas gradualmente. Este processo é diferente da manutenção tradicional, que requer a parada do aparelho durante cinco dias a cada três meses. As peças podem ser verificadas, uma a uma, gradualmente, todos os dias, e o avião não precisa parar durante um período mais longo de tempo. Outro software importante gerencia as reservas e as receitas, faz relatórios automáticos e os envia à central, que retornam em tempo real fornecendo a ocupação dos vôos diários na hora. Um dos softwares desse tipo mais conhecido e utilizado pelas empresas é o Open Skies, criado pelo presidente da JetBlue, David Neeleman. Enquanto as companhias que utilizam este tipo de programa recebem o relatório na mesma hora, as outras empresas levam cerca de um mês para consolidar o movimento dos vôos, no processo tradicional. (ARNT, 2001).

Segundo BINDER (2003) "a atuação em rotas chave está intimamente ligada à possibilidade de maximização operacional e maior ocupação média dos aviões, que gera uma receita média maior por avião. Outros fatores que contribuem neste processo é o menor tempo necessário para as escalas e a criação de horários de vôos noturnos". O tempo de escala é influenciado, principalmente, pelo tempo menor de manutenção da aeronave, e os vôos noturnos permitem o oferecimento de tarifas mais baratas, comparadas às tarifas oferecidas pelo setor de transporte rodoviário, que demanda um tempo muito maior de viagem.

Segundo NEVES (2006), "o sucesso das novas companhias deve-se, em grande medida, à sua atuação sob um novo paradigma tecnológico dentro do

mercado aéreo. Entretanto, o impacto das inovações por si só não teria tal magnitude se não houvesse outros fatores interagindo de forma complementar e que estão diretamente associados a estas inovações”.

É importante salientar que os resultados poderiam ser diferentes, caso as empresas tivessem sido concebidas dez anos atrás, por exemplo, sem as condições apresentadas recentemente, proporcionadas pelo sistema de telecomunicações que permitiram mais eficiência de transmissão de dados. Assim, os custos não teriam o mesmo impacto de barateamento devido a esses fatores como apresentaram na época da entrada das novas companhias.

Outra medida de grande importância adotada para preservar os resultados obtidos até então foi a adoção do hedge de curto prazo que visava manter a estrutura financeira sólida. Assim, as empresas se preservavam das oscilações de preço das suas operações que sofriam influência da cotação do dólar, como era visto no caso da compra de combustível, da aquisição de peças para reposição e dos contratos de manutenção e de arrendamento mercantil das aeronaves. (BLECHER, 2004).

Acrescenta-se a isso o fato de que, para otimizar os seus resultados, reduzir os custos e manter a expansão de seus negócios, as empresas procuraram identificar o potencial da demanda do mercado, a fim de adotar estratégias de operação e de marketing mais eficientes, direcionadas ao mercado visando atender às demandas existentes. Além disso, as empresas procuraram terceirizar os trabalhos, a fim de minimizar os riscos e os custos, além de obter ganhos de eficiência.

O resultado de todas estas práticas destacadas nesta seção foi uma elevada taxa de ocupação dos vôos. Contudo, contribuiu para isso as promoções lançadas periodicamente e que tornaram a viagem de avião mais acessível, em alguns casos até mais barata do que o transporte rodoviário. Com isso, buscaram conquistar novos passageiros, manter a fidelidade daqueles já existentes, aumentar a participação no mercado e obter uma receita marginal. A idéia destas promoções foi promover a ocupação do baixo percentual de assentos que permanecem vazios nos vôos, a fim de compensar a companhia e fazer com que a receita média gerada por avião fosse a mais alta possível.

Segundo NEVES (2006), “as empresas entraram no mercado caracterizadas por um perfil dinâmico e romperam com o padrão prevalecente ao estabelecer um novo paradigma tecnológico, constituindo uma nova trajetória tecnológica. Desta forma, as companhias se caracterizaram pelo baixo custo e o seu bom desempenho se traduziu em eficiência e produtividade”. Como resultado final, as tarifas oferecidas por essas empresas eram, em média, 30% mais baixas do que as das demais concorrentes no mercado.

Diante das perspectivas de crescimento do mercado nacional de transporte aéreo em torno de uma faixa de 7,9% e as preferências dos consumidores, as empresas que operavam seguindo a nova tendência do mercado tinham tudo na mão para se consagrar e se consolidar perante as grandes companhias tradicionais.

Uma outra questão relevante ao estímulo da competitividade e da concorrência no setor de transporte aéreo é a desregulamentação do setor, que será vista no capítulo a seguir.

4 IMPORTÂNCIA DA LEGISLAÇÃO NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO

Este capítulo discorrerá sobre a influência e a importância da lei de desregulamentação das empresas aéreas no setor. Será explicado como é formado o comitê que decide a respeito das mudanças nas leis que regem o setor, e apresentará as modificações regulatórias pelas quais tem passado a aviação civil nas últimas décadas e seus impactos sobre o mercado de transportes aéreos no Brasil.

4.1 LEGISLAÇÃO DO SETOR VIÁRIO BRASILEIRO

Para que seja compreendida a relação da desregulamentação do setor de transporte aéreo com o impacto da entrada das novas companhias, é necessária a compreensão sobre como o setor é regido e como as leis são elaboradas, além dos objetivos da elaboração das mesmas, de acordo com a natureza da atividade do setor.

O Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA) é responsável pelo regimento da aviação comercial brasileira. Ele foi instituído pela Lei N.º 7.565, e alterado gradativamente por leis posteriores, visando atender as variações da demanda do setor. A regulação do setor é feita pelo Departamento de Aviação Civil (DAC), do Comando da Aeronáutica, vinculado ao Ministério da Defesa. As funções do DAC envolvem o controle sobre as rotas, frequências, horários, tarifas de serviços e demais concessões ou autorização que dizem respeito ao setor. **É** um órgão responsável por assegurar o melhor rendimento econômico dos serviços aéreos, impedindo que a competição leve a más condições das empresas que prestam serviços de transporte aéreo regular, ao evitar, por exemplo, a competição de serviços não regulares com os regulares. (PINTO, 2003).

4.2 DESREGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO

Definidos os mecanismos que regulam o setor, pode ser abordada a questão da desregulamentação, cujo propósito é a diminuição da intervenção governamental sobre os mecanismos do setor, procurando, desta forma, estimular a competição entre as empresas participantes e incentivar as inovações dos processos envolvidos nas companhias.

Segundo BRANCO (2003),

O Programa Federal de Desregulamentação (Decreto N.º 99.179, de 15 de março de 1990) foi dirigido e orientado pela Secretaria-Geral da Presidência da República, a partir de uma Comissão Especial, composta por um representante de cada ministério civil e de três representantes da Secretaria da Administração Federal, esta executora do programa, à qual caberia promover o levantamento das matérias, atividades e setores a serem objeto de desregulamentação, bem como propor propriedades quanto às medidas a serem adotadas.

O principal objetivo do Programa diz respeito à diminuição do controle estatal sobre vários setores e atividades da economia, visando transformar o mercado na instância central do processo de formação de preço e de dinamização das forças produtivas. O gestor do Programa seria o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que administraria um fundo de natureza contábil, o Fundo Nacional de Desestatização, cujos recursos seriam provenientes de depósitos das ações e participações acionárias da União em empresas a privatizar.

Segundo BOVET (2002), as primeiras medidas ocorreram ainda durante o governo do presidente Collor de Mello, por meio da redução das tarifas aduaneiras máximas e médias, além da liberação das tarifas aéreas. Essa isenção dos impostos do setor de transporte aéreo, entretanto, afetava todos os serviços relacionados à aviação brasileira, desde a fabricação das aeronaves até o serviço de entrega das refeições, durante as viagens.

Segundo PASIN e LACERDA (2003),

Os acordos bilaterais – principal instrumento regulador do transporte aéreo internacional – controlam o acesso aos mercados, estabelecendo os direitos de tráfego e regras, como quantas e quais empresas podem operar nas rotas entre os países signatários. Muitas vezes eles estabelecem a capacidade que pode ser alocada nas rotas, as frequências dos vôos, a forma de fixação de preços e se é permitido que as companhias apanhem tráfego em terceiros países (estes, evidentemente, têm que estar de acordo). Uma característica comum dos acordos bilaterais é a exigência de que as empresas que operam entre os países signatários sejam de propriedade e controle de cidadãos dos respectivos países.

O mecanismo de coordenação de preços do transporte aéreo internacional é praticado pela Associação Internacional de Transporte Aéreo – IATA, e envolve a

divulgação de indicações de tarifas, o que poderia caracterizar a formação de cartel. Entretanto, as companhias estão relacionadas à complementaridade entre a aviação civil e a força aérea, permitindo ao setor uma condição que dispensa as companhias internacionais das leis de concorrência. (BOVET, 2002).

Nos Estados Unidos, a disputa por passageiros entre as companhias, a partir da década de 1970, deslocou a diferenciação dos serviços em direção aos preços. Foi nessa época, com essas condições do ambiente econômico, que surgiram as primeiras companhias “low cost, low fare”. Entre elas, a que merece maior destaque é a Southwest Airlines. A partir desse momento, a intensificação da concorrência afetou, sobretudo, as empresas tradicionais, em razão da inércia institucional que as impedia de realizar ajustes para reduzir custos com rapidez, sendo obrigadas a manter estruturas ultrapassadas e menos produtivas. (PINTO, 2003).

Este movimento caminhava em direção ao resto do mundo, seguindo normas e preceitos estabelecidos pelas organizações que regulavam o setor, atingindo o mercado da América do Sul em pouco tempo.

A organização que tratava das mesmas considerações que a IATA, mas em termos da América do Sul, era a Associação Internacional de Transporte Aéreo Latino-americano, a Aital, cuja função era conduzir e coordenar os esforços de seus integrantes para facilitar a solução dos problemas do transporte aéreo nos países da América Latina, bem como tentativas de estreitar a comunicação entre os membros para benefício mútuo do transporte aéreo da região e o mercado consumidor atendido por ele. (BOVET, 2002).

Enquanto o mercado internacional continuava sujeito a acordos bilaterais, a desregulamentação do mercado brasileiro iniciou em 1992 e foi completada em 2001, com a decisão de livre determinação dos preços pelas companhias aéreas, a eliminação de barreiras à entrada de novas empresas no mercado e o fim da delimitação geográfica para a operação das empresas regionais. Uma das medidas adotadas em 1998, por exemplo, foi a desvinculação dos vôos charter dos pacotes turísticos, possibilitando a liberação de suas tarifas, estimulando a competição no setor. (PASIN e LACERDA, 2003).

Os objetivos almejados pelos acordos, diante das inúmeras inovações propostas, são discutidos por PASIN e LACERDA (2003):

As inovações nos acordos firmados entre o Brasil e outros países, a partir de 1989, introduziram as bandas tarifárias, a multidesignação e a inclusão dos vôos charter. Outra inovação foi o Acordo de Fortaleza, assinado em 1996, pela Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai e que entrou em vigor em 1999. O objetivo do Acordo de Fortaleza era a introdução de novos serviços aéreos regulares, em rotas diferentes daquelas operadas nos termos dos acordos bilaterais, e visava promover novos mercados. Foi negociado o embarque e o desembarque de passageiros e cargas destinados a terceiros países ou deles provenientes, mediante autorização desses países, além da permissão para multidesignação nas rotas entre os países signatários.

O Relatório Anual da Secretaria de Acompanhamento Econômico – SEAE discorre sobre as questões relevantes dos trabalhos referentes à regulamentação dos serviços de transporte aéreo no Brasil, que buscavam medidas que pudessem tornar o ambiente mais competitivo, em benefício do mercado, das empresas e dos consumidores. Os pontos principais são abordados por CONSIDERA (1999):

O Grupo de Trabalho Interministerial que assumiu a tarefa de propor medidas referentes à regulamentação era coordenado pela Casa Civil e integrado por representantes do Departamento de Aviação Civil do Ministério da Aeronáutica, pela Empresa Brasileira de Turismo – Embratur, do Ministério da Ciência e Tecnologia – MICT e pela Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça. As principais medidas estavam relacionadas à:

- Flexibilidade da oferta de serviços, permitindo uma adequação apropriada da oferta à demanda efetiva, com redução dos custos;
- incremento da competição em trechos mais rentáveis, por meio da autorização para acesso de novos prestadores de serviços;
- conveniência de flexibilização do regime tarifário;
- flexibilização do regime aplicável a vôos não regulares – charter;
- análise de medidas a fim de reduzir os custos das companhias;
- questões institucionais, envolvendo regulação, infra-estrutura, fiscalização, segurança, entre outras.

Ainda, a concessão de linhas aéreas especiais, pelo DAC, definiu critérios ligados à capacidade de absorção pelos sistemas aeroportuários e de proteção ao vôo, à necessidade de expansão de leque de opções aos usuários e ao estímulo à competição.

Entre as ações para redução de custos, foi proposta uma revisão das normas e procedimentos governamentais sobre aspectos operacionais das empresas que implicam em custos adicionais. A incorporação de novos aparelhos às frotas das companhias geralmente era feita por meio de leasing. As aeronaves eram trazidas por meio de “regime de admissão temporária”. As discussões que foram levantadas sobre este assunto diziam respeito aos prazos permitidos pelo regime, às garantias exigidas pelos tributos suspensos durante o período de admissão e o processo de licenciamento para importação.

Além disso, grande parte das peças e componentes de aeronaves era enviada para conserto ou recondição em oficinas no exterior. Em função dos procedimentos para a realização das operações de exportação e posterior importação desses produtos e do tempo envolvido nessas operações, as empresas aéreas tinham que manter um nível considerável desses itens em estoque. A manutenção desses estoques aumentava a necessidade de capital de giro das empresas, onerando-as financeiramente.

As alterações das medidas de desregulamentação afetaram inclusive a fórmula que define o preço do querosene utilizado pela aviação, o QAV, beneficiando os serviços de transporte aéreo.

Segundo PASIN e LACERDA (2003), “a opção entre manter ou não a regulação econômica de uma indústria pode ser entendida como uma escolha entre diferentes mecanismos de coordenação, que trazem em si embutidos os custos e os benefícios da centralização ou da descentralização das decisões comerciais da indústria”. A centralização implica em concentrar poder de decisão a respeito dos preços e quantidades, por exemplo, enquanto a descentralização repassa o poder de decisão aos agentes econômicos do mercado a respeito dos mesmos fatores mencionados previamente.

A eficiência alocativa do mecanismo de mercado é limitada pela estrutura da indústria. Se existe monopólio natural, ou oligopólio, como é o caso aqui estudado, então há maiores possibilidades de a intervenção regulatória trazer benefícios para a sociedade. O mesmo vale para outros setores considerados estratégicos para o desenvolvimento de um país.

Segundo GUIMARÃES (2003):

A maior liberdade de tomada de decisões comerciais pelas empresas aéreas, resultante da progressiva desregulamentação, trouxe importantes transformações na organização do setor de transportes aéreos no mundo, pois tornou as empresas mais permeáveis à inovação, e isto pôde ser visto no surgimento de um novo modelo de negócios, o modelo das empresas de baixo custo e baixa tarifa e o sistema de hub-and-spoke nos Estados Unidos, que é uma configuração de vôos em que alguns poucos aeroportos (hubs) concentram a maior parte do tráfego aéreo, recebendo e redistribuindo os passageiros de e para outras localidades (spokes), por intermédio de parcerias com empresas regionais. Os ganhos potenciais por ser pioneiro em um novo modelo de negócios podem significar crescimento acelerado em participação de mercado. Por outro lado, a desregulamentação torna as empresas mais vulneráveis às oscilações da demanda e aos rigores da concorrência. A desregulamentação iniciada nos mercados domésticos de vários países alcançou as rotas internacionais através da liberalização dos acordos bilaterais entre eles.

Os resultados das medidas no transporte aéreo, quando avaliadas em conjunto, indicam avanços no processo de desregulamentação em curso e impactos positivos no mercado, que se traduzem em benefícios para os usuários e maior eficiência na operação das empresas. De acordo com CONSIDERA (1999), “entre os indicadores desta nova situação no setor de transporte aéreo, podem ser citados: aumento das taxas médias de ocupação dos vôos, bem como do número de vôos oferecidos e reduções significativas nos preços cobrados pelas companhias aéreas”.

As mudanças observadas no setor, advindas do processo de desregulamentação do setor, propiciaram melhores condições para competição entre as empresas rivais, assim como uma possibilidade atrativa e viável para a entrada de novas empresas.

Os benefícios da desregulamentação no setor puderam ser notados, tanto para as empresas que buscavam entrar no mercado de transporte aéreo brasileiro, pois encontraram melhores condições para se estabelecer no mercado; quanto para os consumidores, que foram beneficiados com os resultados de uma competição mais acirrada entre as empresas, principalmente através da redução das tarifas de uso do transporte aéreo. Entretanto, a idéia não agradou tanto as companhias tradicionais no setor, que contavam com estruturas menos flexíveis e demonstraram maior dificuldade em se adaptar às novas regras do jogo.

5 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA GOL TRANSPORTES AÉREOS S.A.

Neste capítulo será feito um estudo mais profundo sobre a empresa Gol Transportes Aéreos, pioneira no setor de transporte aéreo brasileiro a adotar a política de custos e preços reduzidos, símbolo da política “*low fare, low cost*” e marco da ruptura no sistema tradicional de condução dos processos das empresas aéreas brasileiras.

5.1 CRIAÇÃO DA EMPRESA GOL TRANSPORTES AÉREOS S.A.

A idéia de criar uma empresa de transporte aéreo diferenciada vinha sendo maturada por Constantino de Oliveira, um dos maiores operadores de frotas de ônibus do mundo, desde a década de 1970. ARNT (2001) afirma que, “com uma fortuna estimada em 800 milhões de dólares e um colchão de liquidez de um bilhão de reais por ano, faturado com a venda diária de passagens de sua frota de 8.000 ônibus, aproximadamente, o empresário percebeu o bom momento em que se encontrava o setor de transporte aéreo”. Diante desta situação, escolheu o sexto de seus sete filhos, Constantino de Oliveira Júnior, para comandar a nova empresa aérea.

Em 1998, ao mesmo tempo em que dirigia as empresas do grupo em São Paulo, Constantino Júnior começou a estudar o mercado. A princípio, tentou entrar no setor manifestando interesse pela compra da Transbrasil, sem obter sucesso. Isso, entretanto, foi visto positivamente para Constantino de Oliveira, e foi decidido que seria criada uma nova empresa. Isto seria melhor, pois a empresa seria criada do zero, sem reputação, sem dívidas e sem passado. Assim, dava-se início à criação da empresa Gol Transportes Aéreos S.A. (FURTADO, 2000).

Segundo FURTADO (2000), “o primeiro passo foi chamar o antigo ex-vice-presidente de tecnologia da Vasp, para participar da gestão de informática da nova empresa. Depois disso, o consultor José Carlos Mello foi contratado para montar um estudo de viabilidade e o plano de negócios, fornecendo diagnósticos sobre mercado, custos e objetivos, além de simulações do tamanho ideal da empresa”.

O perfil da empresa, baseado em benchmarkings internacionais, surgiu quarenta dias depois. Da administração dos transportes rodoviários, trouxeram os

hábitos de minimização de custos, além de uma cultura baseada na objetividade, simplicidade e humildade nos serviços prestados. O conceito de frota padronizada veio da primeira geração de empresas de baixo custo, a Southwest Airlines. Além da redução dos custos com manutenção, peças e treinamento, a simplificação do serviço de bordo tornaria a operação mais barata em torno de 6%. Da segunda geração, de empresas como a EasyJet, a Gol aprendeu a lição de terceirizar praticamente tudo. Com a terceira geração, representada por companhias como JetBlue e Ryanair, aprendeu a informatizar as operações. Além disso, decidiram, na mesma época, que o nome da empresa deveria ser simples. Diante disso, o nome “Gol” veio de consenso. (BINDER, 2003).

Pode ser visto que a nova empresa, a Gol Transportes Aéreos, procurou retirar o que havia de melhor das grandes companhias de sucesso no setor de transporte aéreo. Assim, poderia conciliar as qualidades de empresas eficientes com as características da demanda por serviços de transporte aéreo no Brasil, estruturando a nova empresa da melhor forma possível.

O processo de criação da empresa durou cerca de um ano. Segundo ARNT (2001),

a empresa foi erguida apenas com capital próprio do empresário e contava com quatro aviões Boeing 737 novos, inicialmente. Com aviões novos, a empresa pôde firmar vantajosos contratos de seguro.

Em outubro de 2000, começou a etapa de contratações, com a admissão de seiscentas pessoas, das quais 100 eram comissárias e 50 pilotos e co-pilotos. Cerca de 80% dos pilotos contratados eram da empresa Vasp e 15% da Transbrasil, e possuíam, em média, 12.000 horas de voo. Os salários oferecidos não eram os melhores, mas eram acima da média. Além disso, a empresa oferecia participação nos resultados.

A concorrência para publicidade de imagem e campanha de lançamento da empresa foi feita em novembro de 2000. Os objetivos eram lançar a marca Gol Transportes Aéreos de tal forma que a empresa ficasse conhecida nacionalmente num período de poucos meses; divulgar o conceito da empresa; e causar impacto a ponto de tornar a empresa uma referência².

No início de dezembro, o DAC concedeu o certificado de habilitação à empresa. No início de janeiro de 2001, autorizou a concessão de linhas enquanto, nos aeroportos, eram instalados os cabos ópticos nos balcões de check-in. No dia

² Informações retiradas do texto “Gol, a decolagem”.

15 de janeiro de 2001, a empresa Gol realizou seu vôo inaugural, a partir do aeroporto de Congonhas - São Paulo, com apenas nove passageiros pagantes. A ocupação inicial era de 32%, mas subiu para 44% e 52% nos dias seguintes, saindo com vôos lotados pouco tempo depois, fato que reflete o sucesso inicial da empresa. (ARNT, 2001).

5.2 INOVAÇÕES QUE LEVARAM AO SUCESSO

Além das vantagens tradicionais que as empresas “*low cost, low fare*” apresentavam, a Gol apareceu com uma lista de diferenciais em relação às suas concorrentes brasileiras. Segundo GOL (2006), “com uma estrutura de custos enxuta, baseada em três pilares que privilegiam a alta tecnologia, a padronização da frota e motivação da equipe, a Gol é uma das empresas aéreas mais eficientes no mundo, uma das mais lucrativas e a que apresenta a maior utilização diária de aeronaves Boeing 737-700 e 737-800 de última geração”. Tais resultados só puderam ser observados devido a uma série de inovações que a empresa introduziu no país, levando a uma ruptura da estrutura operacional tradicional, estimulando a concorrência e readaptando os processos de condução das companhias aéreas.

Segundo NEVES (2006),

o emprego de três fatores, as inovações da empresa, a abertura de capital e a conquista de novos mercados, favoreceu o desempenho da empresa, levando ao sucesso que ela tem apresentado.

O primeiro fator pode ser considerado o principal responsável pelo sucesso, pois representa uma mudança positiva quanto ao padrão convencional adotado pelas demais empresas que atuam no mercado aéreo brasileiro. O mais importante, neste caso, é monitorar e interpretar as implicações das mudanças tecnológicas e dos mercados e adaptar sua capacitação interna para responder a essas mudanças.

Apesar da relação intrínseca da Gol com a tecnologia, a cautela sempre se sobressai quando alguma empresa bate à sua porta. A empresa só adquire o que realmente necessita, e deixa de lado as soluções apresentadas para problemas que a empresa não possui.

O segundo fator também tem grande importância, na medida em que representa uma forma de captação de recursos mais barata que a obtida nos bancos. Esse tipo de captação tem se mostrado mais eficiente, principalmente após a adoção de práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela legislação. As razões que fazem as empresas optar por esse tipo de captação são várias: necessidade de recursos, estrutura que facilite a entrada de sócios, sucessão profissional, desejo de perpetuar seus valores.

No caso da Gol, a abertura de capital da empresa foi motivada pela necessidade de criação de um colchão para o pagamento das primeiras aeronaves

próprias da sua frota. Sua estréia na Bolsa de Valores de Nova York foi um sucesso, sendo que houve uma grande superação das expectativas do mercado. Além de levantar 284 milhões de dólares, a companhia teve seus papéis valorizados 7% logo naquele dia. Na Bolsa de Valores de São Paulo, o desempenho foi igualmente bem-sucedido, projetando o valor da companhia em 5,25 bilhões de reais. O recorde de compra de ações por pessoa física, que superou o recorde anterior estabelecido pela empresa Natura, foi entendido pela direção da Gol também como um sinal de confiança de seus clientes. (BLECHER, 2004).

A conquista de novos mercados foi o resultado de vários fatores, como o cenário de crise que vivenciava o setor aéreo brasileiro. Segundo BINDER (2003),

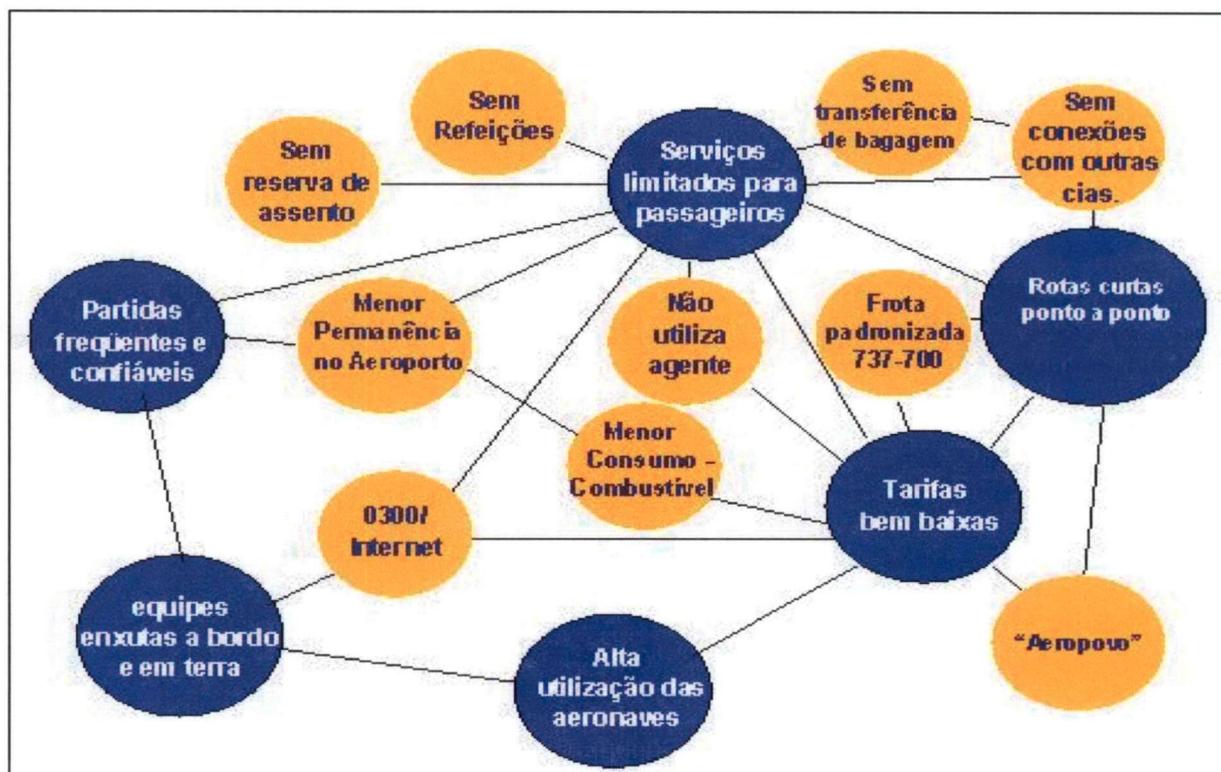
a companhia conquistou um nicho de mercado novo ao tornar os preços mais acessíveis, que, aliado às promoções, permitiu à companhia uma ocupação maior dos vôos. O nicho atingido engloba os microempresários, os profissionais liberais, entre outros, tornando o transporte aéreo disponível para uma fatia das classes B e C, que estavam fora da aviação regular anteriormente, utilizando outros meios de transporte com frequência. Por outro lado, a crise aérea brasileira, com o fechamento da Transbrasil e da Vasp, principalmente, permitiu à Gol a incorporação de fatias do mercado até então pertencentes a outras empresas.

Algumas das características que diferenciam a Gol das outras companhias, e a tornam mais lucrativa são:

- A empresa não faz conexão com outras companhias, o que evita a transferência de bagagens e acordos operacionais;
- a comercialização das passagens é feita diretamente com os usuários, sem a intermediação de agentes de viagens, o que reduz o custo da relação cliente-fornecedor. Com reservas realizadas por telefone ou internet, a confirmação das reservas junto com o pagamento evita o problema de no-show, que causa perdas às companhias. Para remarcação de passagens é cobrada uma tarifa;
- as reservas feitas por telefone utilizam o sistema 0300, e não o 0800, ou seja, quem paga o custo da ligação é o usuário;
- com a eliminação do bilhete, a reserva é feita através de uma senha, simplificando o atendimento. Além disso, o check-in é integrado no mesmo balcão, agilizando o processo;
- os custos com funcionários são 50% menores que a média do setor. A redução dos custos com pessoal se dá através da redução da relação do número de funcionários por avião. A Gol opera com 100 funcionários por aeronave enquanto as concorrentes operam com 170, em média.

As vantagens competitivas da empresa Gol são resultantes do conjunto de inter-relações entre suas atividades, fazendo com que a empresa obtivesse seus ganhos, gerando valor, como pode ser visto na figura 2.

FIGURA II – SISTEMA DE ATIVIDADES DA EMPRESA GOL TRANSPORTES AÉREOS



Fonte: Retirado do Caso “Gol Transportes Aéreos”, de Marcelo Pereira Binder, 2003, a partir do artigo “Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas”, de Michael Porter.

A estrutura da Gol é muito similar à da Southwest, demonstrada previamente. Assim como a Southwest, a Gol demonstra, neste esquema de inter-relação de atividades, a eficiência resultante de várias características complementares que maximizam a produtividade da empresa. O barateamento dos custos de passagens com venda pela internet ou 0300, assim como a não utilização de agentes intermediários, resulta em redução dos custos para a empresa, que pode, deste modo, reduzir os preços oferecidos aos consumidores. Além desses fatores de redução de custo, a empresa utiliza uma frota padronizada, reduzindo custos de manutenção. Com serviços limitados aos passageiros e equipes enxutas a bordo e em terra, a empresa reduz ainda mais seus custos. As partidas frequentes e confiáveis, a utilização de rotas curtas e a operação pinga-pinga, a alta ocupação média dos vôos e a alta utilização das aeronaves permitem à empresa oferecer aos passageiros tarifas mais baixas do que as oferecidas pelas companhias tradicionais.

Segundo BINDER (2003), “a estrutura de baixo custo da Gol não se configura individualmente na estratégia da empresa, mas a articulação das atividades dentro

de sua estrutura foi fundamental para que sua estratégia fosse bem sucedida. Para implementar sua estratégia ela precisava ter uma estrutura específica". Isto posto, pode ser visto que a empresa se preocupou em realizar inovações que não são facilmente imitadas, levando a empresa a uma posição única no mercado de transporte aéreo.

De acordo com MOREIRA (2004),

as empresas antigas costumam trazer consigo velhos hábitos e tendências de resolver novos problemas com velhos métodos. Numa empresa moderna, o domínio do seu funcionamento assume proporções cruciais. Nas empresas tradicionais, as posições mais elevadas são ocupadas majoritariamente por pessoas de meia idade, com maior dificuldade de assimilação de novos métodos de gestão, reduzindo a capacidade de organização, de formular planos e tomar decisões mais eficazes. Por ser uma empresa nova, a Gol é composta por profissionais contratados sob critérios mais modernos do que os das rivais. Assim, tende a dispor de uma massa crítica mais livre das amarras do desconhecimento ligado à gestão da empresa.

Além disso, os planos de negócios da empresa foram muito bem feitos. Segundo OLIVEIRA (2004), "a empresa iniciou suas operações com poucos aviões e com uma rede razoavelmente espalhada, em rotas curtas e de alta densidade de tráfego, impedindo as outras empresas de fazer dumping em cima dela".

Outras características da empresa são citadas por BLECHER (2004):

as aeronaves da empresa consomem menos combustível e são mais rápidas, mas as opções de redução de custo não se limitam a isso durante o voo. As informações de voo, rotas, fotos de satélite, manuais e treinamento são repassadas aos pilotos através de laptops, conferindo agilidade à comunicação. Se as condições meteorológicas permitem, os pilotos sobem a 12.000 metros, onde o avião voa mais velozmente e consome menos combustível. A Gol ainda procura tirar vantagem das diferenças de alíquotas de combustível, abastecendo seus aviões em aeroportos de cidades com preços menos salgados, quando possível. Isso explica o porquê da diferença da rubrica da Gol de 6% em relação às outras empresas brasileiras. Seus custos operacionais são, em média, 30% inferiores. Isso significa uma economia média de um milhão de dólares anuais por aparelho.

Ainda, é importante ressaltar o destaque dos serviços terceirizados dentro da empresa, envolvendo serviços desde telemarketing até os arquivos da administração, restando apenas o núcleo de direção da empresa. Esta, aliás, é uma tendência atual. Segundo DUPAS (1999), "a corrente de pensamento geral indica que os líderes das cadeias mundiais criarão menos empregos diretos e formais por dólar adicional investido. Isso se deve a fatores associados à automação e à informatização crescente na gestão e produção, aos radicais processos de reengenharia e às vantagens da externalização dos riscos envolvidos no processo".

A geoeconomia impõe outra diferença crucial no tratamento do setor de transporte aéreo brasileiro. Segundo BLECHER (2004):

Nos mercados americano e europeu, as economias regionais são equilibradas e, com isso, a distribuição do tráfego aéreo. No Brasil, a situação é diferente. Cerca de 50% do PIB nacional concentra-se no eixo São Paulo - Rio de Janeiro e a 150 quilômetros da costa. Daí a opção pelo pinga-pinga, que representa metade do tráfego da empresa. De manhã, um terço da frota da Gol fica concentrada no aeroporto de Congonhas. De lá, os aviões partem rumo a 28 destinos, regressando no fim da tarde. Cada aparelho percorre, em média, dez escalas por dia. Outro fator importante foi a conquista do público corporativo, menos dependente de preços baixos.

Com a comercialização dos bilhetes via internet, o custo da operação para a Gol se reduziu a um terço da operação feita pelos *call centers*, ou pelos sistemas de reservas utilizado pela grande maioria das companhias tradicionais, o GDS, onerando a Gol em apenas dez reais nessa transação. Com os vôos noturnos, as passagens eram oferecidas por preços similares aos preços de passagens de transporte rodoviário, procurando neutralizar a ameaça emergente pelo aumento relativo dos preços, que abriu espaço às empresas de vôos *charter*. Conseguiu, dessa forma, atrair um público das classes B e C, que representava cerca de 13% da ocupação dos vôos corujões. (OLIVEIRA, 2004).

Dentre as companhias aéreas de baixa tarifa, denominadas no setor aéreo de barateiras, como a Fly e a Passaredo, a Gol é a que opera com as tarifas mais elevadas. Se for comparada às companhias de aviação aérea regular, como a Varig e a TAM, suas principais concorrentes diretas, a Gol possui a tarifa mais baixa. Quando comparada às companhias barateiras, a Gol possui o melhor serviço de bordo, e quando comparada às companhias regulares, a Gol apresenta um serviço mais limitado, mas não é classificado como um serviço ruim. (BINDER, 2003).

Segundo o DAC (2001), "em quatro anos de operação, a companhia transportou 23 milhões de passageiros. Mais que isso, trouxe ao mercado 2,3 milhões de pessoas que jamais haviam entrado em um avião". O crescimento do número de passageiros transportados pela companhia e a participação do mercado podem ser vistos na tabela 2.

TABELA II – EVOLUÇÃO DA GOL NO MERCADO DOMÉSTICO DE 2001 - 2004

ANO	Participação no mercado	Passageiros transportados (em milhões)
2001	8,3 %	2,0
2002	13 %	4,8
2003	20 %	7,0
2004	26 %	9,1

Fonte: Dados retirados do site do Departamento de Aviação Civil.

Nota: Valores aproximados. Elaboração própria.

A tabela demonstra a evolução da empresa Gol, entre o período de 2001 a 2004. Enquanto a sua participação no mercado subiu a taxas médias de 46,8% no período, o montante de passageiros transportados cresceu a taxas médias de 71,9% no mesmo período analisado. Isto pode demonstrar a relativa democratização e conquista de novos mercados, após a entrada da companhia no setor de transportes aéreos, em 2001.

Segundo OLIVEIRA (2004), “outra vantagem da empresa Gol é sua localização, na América Latina, região que apresenta um grande potencial de crescimento, pois apenas cerca de 10% dos 500 milhões de habitantes utilizam a aviação comercial”.

Segundo SAMPAIO (2005), a excelência na administração da Gol é outro fator que se destaca no mercado. A empresa apresentou um nível de erros baixíssimo em relação à concorrência, desde que entrou no mercado. No setor em que atua, nenhuma outra empresa tomou tantas decisões empresariais corretas, entre 2001 e 2004, quanto ela. Isso mostra uma eficiência empresarial muito elevada, demonstrando que a curva de aprendizado da empresa, que veio da área de transporte rodoviário, foi extremamente rápida.

Diante do sucesso apresentado pelas companhias como a Gol, Southwest e JetBlue, algumas companhias tradicionais tentaram adotar a mesma fórmula aplicada e implementar a política destas empresas às suas. Segundo OLIVEIRA (2004),

a Delta criou a Song, sem sucesso, sendo que o projeto já foi abortado. A United Airlines criou a Ted, mas não há muitas informações ainda sobre esta empresa. Ou seja, nenhuma das tentativas destas empresas obteve sucesso como apresentado pelas companhias de baixo custo e baixa tarifa. O problema é que a transformação é mais complexa do que parece.

Para que haja uma reestruturação de seus processos, as companhias tradicionais teriam de renovar e padronizar a frota, premissa principal a fim de reduzir os gastos com manutenção e treinamento de pilotos. Além disso, devem procurar otimizar a configuração dos aviões, alocando mais passageiros em suas viagens. Entretanto, as companhias não conseguem atingir esses objetivos pois a estrutura operacional é muito rígida, inviabilizando a transformação desses processos.

O diferencial da Gol pode ser visto, por exemplo, no simples remanejamento de lugares em suas aeronaves. Enquanto a companhia opera com aviões Boeing 737-700 de 144 lugares, a Varig usa o mesmo modelo, só que com apenas 132 assentos, ou seja, 12 passageiros a menos por voo, reduzindo a receita média por decolagem da companhia. Isto significa dizer que, a cada onze decolagens, a Gol voa um "Varig" a mais. O modelo 737-800 possui ainda mais lugares, com 178 assentos. O aumento da capacidade do avião só é possível porque a companhia de baixo custo adaptou o espaço interno das aeronaves. Ao oferecer refeições simples, que não exigem ser aquecidas, a empresa pôde dispor de um espaço antes ocupado pelas galleys, equipamentos robustos que servem para conservar e aquecer refeições, cedendo lugar à mais assentos. Ainda, a ausência das pesadas galleys também deixa o avião mais leve, o que reduz o gasto com combustível. E o simples fato de não ter de repor comida nas conexões reduz o tempo de solo das aeronaves. A média da empresa Gol é de 25 minutos, contra a média de 35 a 40 minutos da TAM e Varig. Atestados de produtividade como estes que tornam a empresa Gol superior em relação às demais, pelo menos em relação à estrutura organizacional da empresa.

Os resultados obtidos indicam sucesso na trajetória desenhada pelas empresas visando atingir seus objetivos. Segundo GARGIONI (2006),

o objetivo inicial da Gol era tornar-se uma referência mundial de companhia de baixo custo, baixo preço. A Gol foi a companhia líder mundial em margens operacionais em 2004 e líder mundial em desempenho em 2004, fatos que levaram a empresa a receber o prêmio de melhor empresa do ano de 2004, pela revista Exame. Além disso, a aceitação dos investidores, a rapidez com que a empresa atingiu seu equilíbrio operacional (por volta de um ano), a transação com a Boeing como a maior realizada pela empresa com uma companhia da América Latina (pedido de 101 aeronaves para entrega até 2012) e o reconhecimento mundial da empresa mostram que esse objetivo já foi atingido. O objetivo atual é se transformar na empresa que popularizou o transporte aéreo na América Latina, através da incorporação de novos passageiros e o lançamento de rotas internacionais.

A participação da empresa em ações sociais, como a arrecadação de toneladas de alimento durante o Rally Mitsubishi, a participação na Fundação Gol de Letra, o patrocínio de diversos eventos culturais e esportivos, a ajuda à Pastoral da Criança, ao Projeto Felicidade, ao Instituto Criar, de TV e Cinema, entre outros, ajudou a melhorar a imagem da empresa junto à sociedade, demonstrando a preocupação social de contribuir para o bem-estar de todos.

O resultado disso tudo foi que a entrada da empresa no setor culminou em movimentos de tentativas de imitação das inovações propostas pela Gol. As baixas tarifas oferecidas estimulavam a demanda, atraindo passageiros de motivo lazer e negócios mais sensíveis a variações nos preços. O estímulo à demanda permitiu à Gol não apenas aumentar a sua participação no mercado, mas também expandi-lo como um todo. Isto pode ser explicado, de uma maneira simples, pelo caráter agressivo do marketing da Gol, que trouxe consigo um movimento em que as diferenças entre as tarifas da Gol e das companhias rivais estavam se estreitando.

Um bom exemplo disso é que, já no primeiro ano de operação da Gol, as empresas Varig e a TAM diminuíram suas tarifas, em 19 destinos, em torno de 22% a 30%. A tendência, desde então, é que as tarifas estão se tornando cada vez menores no mercado brasileiro. E isso pode ser medido por um indicador chamado yield, que é calculado pelo preço da passagem por quilômetro. A tudo isto foi dado o nome de “Efeito Gol”. (ATTUCH, 2006).

Isto representa, de forma clara, a intenção do tema deste trabalho, de quantificar a amplitude do impacto da entrada, diante do movimento de tentativa de imitação das atitudes tomadas pela companhia. Isto reflete o tamanho do sucesso alcançado pelas novas companhias do setor de transporte aéreo, ao adotar a política de condução de processos “*low cost, low fare*”, e é um excelente indicador para a direção do comportamento do mercado e seus integrantes, traçando um cenário futuro muito promissor para o setor e para as companhias.

CONCLUSÃO

Este trabalho foi proposto em torno de uma questão: Qual a amplitude dos impactos da entrada das novas companhias aéreas?

Diante disto, é necessário checar as hipóteses que podem ter influenciado o impacto que as empresas causaram ao entrar no mercado. A priori, foram estabelecidas três hipóteses mais significativas a respeito dos principais motivos causadores desse impacto no setor brasileiro. São elas: cenário favorável à entrada de novas companhias, vantagens apresentadas por elas e a importância das mudanças na legislação do setor de transporte aéreo.

A consequência da entrada das novas empresas, principalmente a Gol, até o final de 2004, foi uma reestruturação da forma de condução das companhias aéreas, quebrando os paradigmas tradicionais do setor. Os valores, anteriormente relacionados à sofisticação, glamour e requinte proporcionados pelo transporte aéreo foram substituídos pelos conceitos recentes de emprego de alta tecnologia e simplificação dos processos por meio da praticidade. As empresas não apenas mudaram o processo individual das atividades, mas também o modo pelo qual elas são interligadas.

Analisando os resultados, pode-se afirmar que as três hipóteses tiveram suas participações na influência sobre os impactos gerados. O cenário, em 2001, favorecia a entrada de uma nova empresa, pois a capacidade de reação das empresas rivais estava comprometida num cenário de crise na aviação comercial brasileira. As principais empresas estavam com sérios problemas financeiros, o que permitiu uma entrada com sucesso de uma nova empresa no mercado, a Gol.

A Gol surgiu como uma empresa com diferencial no mercado, com capacidade e potencial para crescer, explorando questões inéditas no mercado brasileiro de transporte aéreo. Potencial elevado ainda mais com a impulsão pela boa *performance* da abertura da empresa no mercado de capitais. Desta forma, demonstrou como a aplicação de inovações dentro de uma estratégia de baixo custo e baixa tarifa no mercado pode conduzir ao sucesso, mesmo diante de um cenário de crise.

As vantagens das novas empresas, incorporadas pela Gol no caso brasileiro, demonstraram que o diferencial provocado pelas inovações, presença de alta

tecnologia, redução de fatores supérfluos, padronização das aeronaves, enfim, simplificação dos processos de uma maneira geral, levou ao sucesso do novo modelo de condução das companhias. A mudança do foco estratégico, a favor dos interesses dos usuários, favoreceu ainda mais os resultados das novas empresas.

Assim, a experiência de adoção das empresas de baixo custo e baixa tarifa no mercado de aviação civil brasileiro obteve sucesso, diante das adaptações e evoluções que garantiram as inovações necessárias para criar condições de manutenção das empresas no mercado de transporte aéreo brasileiro.

As mudanças na legislação que rege o setor de transporte aéreo tornaram o mercado mais competitivo, ao estimular práticas de disputa por parcelas maiores do mercado pelas empresas, bem como a entrada de novas empresas a fim de estimular a competição a favor de uma redução dos preços das tarifas, favorecendo, principalmente, o mercado consumidor das passagens. Com uma redução dos custos das empresas, refletido na diminuição do valor das passagens, de 30%, em média, a demanda pelo serviço cresceu e, com isso, os ganhos das empresas.

No Brasil, isto pôde ser comprovado com um estudo mais aprofundado a respeito da companhia Gol Transportes Aéreos S.A. Neste caso, foi comprovada a eficiência das novas empresas pelo uso de técnicas inovadoras e senso de empreendedorismo, explorando áreas ainda não exploradas pelo mercado, sabendo-se que, geralmente, as empresas inovadoras são aquelas que angariam uma quantia considerável dos lucros advindos pelo uso de novas técnicas no mercado.

Pôde ser visto, também, a importância crucial da entrada da Gol, em 2001, com a introdução da política "*low cost, low fare*", para acirrar a disputa pelo mercado de transporte aéreo, beneficiando os consumidores e incentivando as empresas a investirem em inovações em seus processos, levando à expansão do setor e colaborando com um melhor desempenho da economia como um todo.

BIBLIOGRAFIA

ATTUCH, L. **Nas asas da Gol**. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/467/negocios/asas_gol.htm>. Acesso em: 15 set. 2006.

ARNT, R. **O nascimento de uma empresa**. Revista Exame. 07 fev. 2001.

BINDER, M. P. **Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do Caso Gol Transportes Aéreos**. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/360.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2006.

BINDER, M. P. **Rede de Recursos – Um modelo desenvolvido a partir do caso Gol Linhas Aéreas**. In: 27.º Encontro da ANPAD, 2003. Disponível em: <www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0431_rede%20de%20recursos-ibero.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2006.

BLECHER, N. **A empresa do ano**. Disponível em: <www.brasilnews.com.br/News3.php3?CodReg=10083&edit=Revistas&Codnews=999>. Acesso em: 16 set. 2006.

BOVET, P. **Um plano de vôo para a aviação**. Disponível em: <<http://diplo.uol.com.br/2002-01,a187>>. Acesso em: 14 set. 2006.

BRANCO, C. **A reforma do Estado brasileiro**. Disponível em: <www.carlosbranco.jor.br/msbook02.html>. Acesso em: 22 set. 2006.

CASTRO, M. S. **O processo de flexibilização do transporte aéreo brasileiro**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense/ Departamento de Economia, 2003.

CONSIDERA, C. M. **Relatório de Atividades de 1998**. Disponível em: <www.seae.fazenda.gov.br/conheca_seae/relatorios_atividades/relatoriodeatividades1998.pdf>. Acesso em: 10 set. 2006.

DUPAS, G. **Impactos sociais e econômicos das novas tecnologias de informação.** Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~cesar/simposio99/Dupas.htm>>. Acesso em: 12 set. 2006.

FERGUSON, C. E. **Microeconomia.** São Paulo: Forense Universitária, 2000.

FURTADO, J. M. **Nenê quer voar.** Revista Exame. 20 set. 2000.

GALBRAITH, J. K. **A economia ao alcance de todos.** São Paulo: Guazzeli, 1980.

GARGIONI, T. **Gol Linhas Aéreas Inteligentes.** Disponível em: <<http://www.acrj.org.br/IMG/pdf/doc-309.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2006.

GARGIONI, T. **Marketing de Resultados.** Disponível em: <http://ibahia.globo.com/marketingbrasil/resumos_gargioni.htm>. Acesso em: 14 jun. 2006.

GUIMARÃES, E. A. **A regulação do mercado de aviação civil no Brasil.** Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/pub/notas/notastecnicas2.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2006.

KON, A. **Economia Industrial.** São Paulo: Nobel, 1994.

MOREIRA, M. E. **Gol Transportes Aéreos.** Disponível em: <www.nead.unit.br/professor/matheusfelizola/arquivos/textos/CASO%20GOL.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2006.

NEVES, A. L. **Gol Linhas Aéreas Inteligentes: A adoção de um novo paradigma tecnológico no mercado aéreo brasileiro.** Biblioteca da Universidade Federal do Paraná, 2006.

OLIVEIRA, D. **É goool!** Disponível em: <www.terra.com.br/istoedinheiro/392/negocios/gol.htm>. Acesso em: 14 set. 2006.

PATRÃO, L. A. da C. e ALVES, S. **Comércio Eletrônico em empresas aéreas: Realidade, mito e estratégias.** Disponível em: <http://www.camara-e.net/_upload%5CArtigo_jump.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2006.

PASIN, J. A. B. e LACERDA, S. M. **A reestruturação do setor aéreo e as alternativas de política para a aviação comercial no Brasil.** Disponível em: <www.senado.gov.br/conleg/artigos/direito/ACrisenaAviacaoBrasileira.pdf> Acesso em: 14 ago. 2006.

PINDYCK, R. S. e RUBINFELD, D. L. **Microeconomia.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PINTO, V. C. **A crise na aviação brasileira.** Disponível em: <www.senado.gov.br/conleg/artigos_direito.htm>. Acesso em: 14 jun. 2006.

PORTER, M. **“What is Strategy?”** In: BINDER, M. P. **Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do Caso Gol Transportes Aéreos.** Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/360.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2006.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à Economia.** 20. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SAMPAIO, P. R. B. **Brasil faz um Gol no setor de aviação de baixo custo.** Disponível em: <www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=1018&language=portuguese>. Acesso em: 15 ago. 2006.

THÉRY, H. **O transporte aéreo no Brasil: Asas da centralidade.** Disponível em: <www.mercator.ufc.br/revista%20mercator%203%20em%20pdf/otranspaereonobrasil.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2006.

VILLAÇA, T. **Novas companhias.** Disponível em: <http://carroonline.terra.com.br/serverpage_new/default_aviao.asp?tipo=1&cod=267&info=10637>. Acesso em: 11 ago. 2006.

YURI, F. **Vôo virtual.** Disponível em: <http://info.abril.com.br/corporate/premio/conteudo_54876.shtml>. Acesso em: 10 set. 2006.

Departamento de Aviação Civil. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br>>. Acesso em: 14 jun. 2006.

Fly Linhas Aéreas. Disponível em : <http://www.geocities.com/away_to_fly/Fly.html>. Acesso em: 15 set. 2006.

Gol, a decolagem. Disponível em: <www.mvl.com.br/clientes_case.asp?premio=yes&cliente_id=11>. Acesso em: 14 ago. 2006.

REFERÊNCIAS RECOMENDADAS

ALVES, M. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BOCHI, J. I. **Monografia para economia**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FILHO, B. P. **Setor aéreo e as empresas brasileiras: Situação atual e perspectivas**. IPEA: Boletim de Conjuntura Econômica N.º 59, 2002.

LEITÃO, M. **Produtividade no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUES, Madi. **Gente nova no ar**. Disponível em: <www.apvar.org.br/clipping/agosto/06_agosto.htm>. Acesso em: 15 ago. 2006.

SANTOS, Daniel. **Low cost, low fare**. Disponível em: <<http://danielsantos.org/arquivos/2003/02/18/>>. Acesso em: 14 jun. 2006.

STEFANINI, Marco. **Tecnologia torna a operação da Gol um diferencial no mercado**. Stefanini News, ano 3, n. 06. São Paulo: 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Sistema de Bibliotecas, 2000.

Crise da Varig. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2006/crisedavarig/>>. Acesso em: 15 set. 2006.

Gol vira pivô da discórdia no setor aéreo. Disponível em: <<http://www.qualidadeaeronautica.com.br/fiquepordentro.dez.htm>>. Acesso em: 16 ago. 2006.

Sem o antigo glamour, setor busca mais eficiência. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/noticias/ge100706.htm>>. Acesso em: 14 set. 2006.

Varig vai concorrer com a Gol após fusão com a TAM. Disponível em: <http://www.ojornal-al.com.br/22052003/economia03.asp>. Acesso em: 14 jun. 2006.