

LEONARDO ESPINDOLA MARANHÃO

UMA ANÁLISE DO MODELO DE BAIXO CUSTO NA AVIAÇÃO COMERCIAL E SUA
ENTRADA NO MERCADO BRASILEIRO COM A GOL LINHAS AÉREAS

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. José Guilherme da Silva
Vieira

CURITIBA
2013

TERMO DE APROVAÇÃO

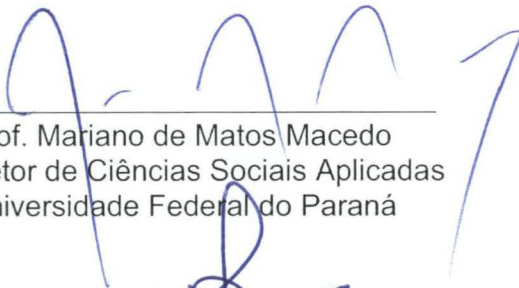
LEONARDO ESPINDOLA MARANHÃO

UMA ANÁLISE DO MODELO DE BAIXO CUSTO NA AVIAÇÃO COMERCIAL E SUA
ENTRADA NO MERCADO BRASILEIRO COM A GOL LINHAS AÉREAS

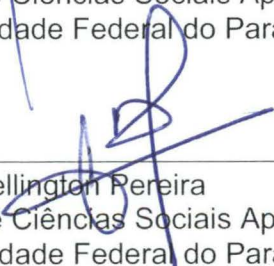
Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:



Orientador: Prof. José Guilherme da Silva Vieira
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná



Prof. Mariano de Matos Macedo
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná



Prof. Wellington Pereira
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, dezembro de 2013

Dedicado aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, em especial a meus pais, por todo o apoio e dedicação e pela oportunidade que tive de acompanhá-los em tantas viagens pelo Brasil e mundo, alimentando minha paixão, desde criança, pela aviação, além da bagagem cultural que isto me trouxe.

Agradeço também as instituições de ensino que me permitiram chegar aqui: o Colégio Internacional de Curitiba, por onde passei mais de 11 anos, e a Universidade Federal do Paraná, onde confirmei minha paixão pela Economia. Estendo estes agradecimentos a todos os Professores de ambas as instituições.

A todos os amigos, colegas de estudo e trabalho, pela convivência, aprendizado e amizade.

*Seu sucesso na vida é limitado apenas pela sua
imaginação e determinação em trabalhar.*

Mark Hughes

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de observar o modelo de “baixo custo, baixa tarifa” (*low cost, low fare*) na aviação comercial e sua entrada no mercado brasileiro com a Gol Linhas Aéreas. O trabalho apresenta as características desse modelo em contraste com o paradigma tradicional e apresenta um histórico da aviação no Brasil. Por fim, demonstra de que forma a Gol se inspirou no modelo de baixo custo para entrar e se desenvolver no mercado. A análise permitiu concluir que a estratégia de baixo custo foi importante para a Gol se destacar, embora logo em seguida ela tenha destoadado das características básicas deste modelo.

Palavras-chave: estruturas de mercado, liderança no custo total, aviação comercial brasileira,

ABSTRACT

This study aims to analyze the low cost, low fare model on the aviation industry and how it enters the Brazilian market through Gol Airlines. This paper presents the main characteristics of this strategy in opposition to the traditional paradigm that was seen before. After a historic overview on the Brazilian aviation industry, the study analyses how Gol Airlines inspires itself on the low cost, low fare model to enter and develop in the Brazilian market. Through this analysis, it was possible to conclude that the low cost strategy was very important for Gol to grow, even though it rapidly detaches itself from the basic characteristics of this model.

Key Words: market structures, cost leadership, brazilian commercial aviation

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 MERCADO E ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO	10
2.1 MERCADO E CONCORRÊNCIA	10
2.2 ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO	13
3 O MODELO DE BAIXO CUSTO NA AVIAÇÃO COMERCIAL.....	16
3.1 O PARADIGMA TRADICIONAL	16
3.2 O PARADIGMA SOUTHWEST	17
3.3 RESULTADOS E EVOLUÇÃO DO MODELO DE BAIXO CUSTO	21
4 O MODELO DE BAIXO CUSTO NA AVIAÇÃO COMERCIAL.....	26
4.1 A EVOLUÇÃO DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA (1927 – 1980)	26
4.2 CONJUNTURA RECENTE DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA (A PARTIR DA DÉCADA DE 1980)	29
4.3 A ENTRADA DO MODELO DE BAIXO CUSTO ATRAVÉS DA GOL	32
5 CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

O século XX assistiu ao surgimento e consolidação do transporte aéreo como um dos setores mais importantes da economia, não apenas diminuindo a distância entre as pessoas, mas também gerando empregos, facilitando negócios e ampliando a integração dentro e entre regiões.

O objetivo deste trabalho é expor de que forma surgiu e se desenvolveu o modelo de baixo custo, baixa tarifa no transporte aéreo e de que forma entrou no mercado brasileiro, considerando as dificuldades enfrentadas por este setor.

O primeiro capítulo aborda as questões teóricas da Microeconomia e Economia Industrial, analisando as diferentes estruturas de concorrência. Além disso, o capítulo também aborda as diferentes estratégias de competição que a literatura traz, em especial através dos estudos de Michael Porter, que é o paradigma padrão na literatura sobre este tema. As estratégias serão peça importante para entender o modelo de baixo custo na aviação.

A segunda parte do trabalho busca apresentar as informações que caracterizam a aviação comercial e como o modelo de baixo custo quebrou o paradigma tradicional. O capítulo apresenta esta nova estratégia do transporte aéreo e os seus resultados de sucesso até o período mais recente.

O terceiro e último capítulo se concentra no mercado brasileiro, com o objetivo de entender a experiência brasileira da aviação com a entrada do modelo de baixo custo. Inicia-se com um breve repasse histórico, explicando de que forma se construiu o setor da aviação comercial no país. Logo em seguida é apresentada a situação deste mercado quando se dá a entrada da Gol Linhas Aéreas, a precursora do modelo de “baixo custo, baixa tarifa” no Brasil. Conclui-se apresentando como se deu esta entrada, o que o diferencia do modelo em outros países e como se reestruturou este mercado.

2 MERCADO E ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO

2.1 MERCADO E CONCORRÊNCIA

Um mercado é o ambiente no qual compradores e vendedores determinam o preço de seus produtos através de suas reais ou potenciais interações. Pode ainda ser competitivo ou não competitivo, dependendo do comportamento que ele apresenta (PINDYCK, 2005). O padrão de concorrência de um mercado levará a comportamentos diferentes dos agentes, influenciando nos preços e níveis de produção. Este padrão é resultado de cinco itens: (i) ação dos produtores individuais; (ii) escolha do nível de preços ou quantidades ofertadas; (iii) características específicas do produto; (iv) preferências dos consumidores e (v) condições de acesso (KUPFER, 2002, p. 74).

De acordo com o padrão de concorrência que um mercado apresenta, este pode ser dividido em competição perfeita, monopólio, competição monopolística ou oligopólio. Esta é a divisão clássica que se apresenta na economia, como pode ser lido na maioria dos autores, como Pindyck (2005), Mankiw (2007) e Kupfer (2002).

Pindyck (2005) caracteriza um mercado em competição perfeita através de três suposições básicas. A primeira seria a aceitação de preços em consequência da presença de muitos compradores e vendedores. Dessa forma, como cada vendedor e cada comprador representa uma parcela muito pequena do mercado, há uma total falta de influência destes agentes no preço praticado. Neste mercado, portanto, os agentes são tomadores de preços. A segunda premissa da competição perfeita é a homogeneidade dos produtos, quando as empresas produzem e vendem produtos idênticos ou quase idênticos. Com isso, os vendedores não podem elevar seus preços muito acima dos concorrentes, pois isto significaria perder negócios. Por fim, a terceira suposição deste mercado é a livre entrada e saída de empresas. Isto significa que uma nova empresa pode adentrar o mercado sem grandes custos e também pode sair dele caso não consiga lucrar. Kupfer (2002) acrescenta que na competição perfeita, as empresas buscam maximizar lucros, há livre circulação da informação e perfeita mobilidade dos fatores.

O monopólio seria o oposto da competição perfeita, com apenas um produtor no mercado. Kupfer (2002) cita as causas que a teoria neoclássica aponta como responsáveis pela existência de um monopólio, podendo ser devido a propriedade exclusiva de matérias-primas ou técnicas de produção, patentes, licenças governamentais, barreiras impostas ou o caso do monopólio natural, quando o mercado não suportaria mais que uma empresa. O autor ainda lista outras hipóteses básicas do monopólio, como o fato de o produto não ter substitutos próximos e a busca das empresas pela maximização dos lucros.

A competição monopolística, por sua vez, apresenta características tanto da competição perfeita quanto do monopólio. Mankiw (2007) descreve esta estrutura de mercado como a que possui muitos vendedores concorrendo pelo mesmo grupo de clientes, mas cujos produtos não são idênticos. Dessa forma, os produtos são diferenciados, e quanto mais eficiente esta diferenciação for, maior será o poder de monopólio (VARIAN, 2006). Na competição monopolística, portanto, as empresas tem espaço para decidir seus preços, mesmo estando sujeita à concorrência de produtos substitutos próximos.

Já o oligopólio é caracterizado pela presença de poucas firmas compondo uma indústria. Para Kon (1999), estas firmas, por sua vez, apresentam uma interdependência de suas ações, o que significa que os resultados obtidos por cada empresa dependem das suas reações aos movimentos das rivais e da capacidade de prevê-los. As suas ações, conseqüentemente, também irão influenciar nos resultados das concorrentes. Apesar disso, não há como estudar o oligopólio através de modelos estáticos em equilíbrio. Cada mercado pode ser muito diferente entre si, com produtos homogêneos ou diferenciados, com um número maior ou menor de empresas e que podem competir agressivamente ou formar cartéis. Portanto, “cada caso é um caso, tornando impossível criar uma teoria geral do oligopólio” (VASCONCELLOS, 2002, p. 171).

Cuter e Kon (2008) citam Labini (1986), que propõe classificar o oligopólio em (i) concentrado, onde há um produto homogêneo ou pouco diferenciado, poucas empresas que controlam a produção, presença de economias de escala e elevado montante de capital inicial; (ii) diferenciado, com maior grau de diferenciação do produto e menor concentração; (iii) misto, onde a competição entre empresas é via diferenciação, mas há a exigência de uma escala mínima eficiente para a entrada de uma nova empresa.

Joe Bain é citado por diversos autores, como Kupfer (2002), Kon (1999) e Possas (1987), pelo seu trabalho que descreve que o principal fator para a determinação de preços e a lucratividade em uma indústria se dá pela presença ou ausência de barreiras à entrada de novas empresas na indústria. Ou seja, a facilidade ou dificuldade que empresas estabelecidas no mercado conseguem impedir a entrada de novas concorrentes. Possas (1987) afirma que Bain observou de que forma se dá a formação de preços em oligopólio, concluindo que as empresas não visam maximizar os lucros a curto prazo. As empresas estabelecidas fixam o preço abaixo do ponto de maximização, a um nível que as empresas podem se manter, mas não alto o suficiente para atrair novas entrantes. A formação de preços em oligopólio, portanto, desloca-se para o longo prazo.

Não obstante, as barreiras à entrada são peças chave para compreender ainda mais o funcionamento de um mercado oligopolista. Kupfer (2002, p. 116), também se baseando no trabalho de Bain, lista alguns elementos presentes na estrutura de uma indústria que podem significar barreiras à entrada. Primeiramente, podem existir vantagens absolutas de custos, onde os custos para as empresas entrantes é superior aos das estabelecidas. Outro fator seria a existência significativa de economias de escala. A diferenciação de produtos caracterizaria também barreiras à entrada, uma vez que a empresa entrante seria forçada a vender seus produtos a preços mais baixos para competir com produtos que já conquistaram a lealdade de seus consumidores. Por fim, barreiras de capital também são citadas, ou seja, a existência de elevados requerimentos de capital inicial.

Para o do objetivo a que se propõe este trabalho, o entendimento das estruturas de mercado, em especial a do oligopólio, é chave para o estudo da aviação comercial. Esta indústria se encaixa no oligopólio uma vez que apresenta um número limitado de firmas, e ainda mais restrito quando limitamos o estudo a uma determinada rota ou aeroporto. Podemos caracterizar ainda como um oligopólio misto, onde há uma diferenciação dos produtos (destinos, qualidade do serviço, diferentes classes tarifárias), porém fortes barreiras à entrada, devido a licenças governamentais, necessidade de elevado capital inicial e domínio de tecnologias e organização operacional.

Possas (1987) argumenta que a divisão em competição perfeita, competição monopolista, monopólio e oligopólio, apesar de hegemônica, seria apenas uma das

maneiras de organizar o mercado, embora compatível com qualquer posição teórica. O autor critica esta tipologia uma vez que ela seria insuficiente para caracterizar o mercado levando em conta apenas o número de empresas e o nível de homogeneidade do produto.

Diferentemente da abordagem tradicional, Arroyo (2012) cita Schumpeter, que descreve o mercado como um processo evolutivo e não-linear, onde os agentes buscam explorar as diferenças para obter vantagens no processo competitivo. Nesta visão, o mercado está em transição permanente, fazendo com que as inovações sejam fundamentais para a sobrevivência na economia capitalista. Se assemelhando com a teoria da evolução de Darwin, as firmas vivem em um ambiente onde as condições mudam constantemente. As que inovam (ou se adaptam), sobrevivem, enquanto os que não fazem isso, eventualmente desaparecem. Portanto, sob o capitalismo, há uma constante busca por novos produtos, novos processos, novas fontes de matéria prima e redução dos custos. Vamos observar esta característica neste trabalho, pois o mercado da aviação comercial foi transformado com a entrada do conceito do baixo custo, gerando uma nova dinâmica de competição.

2.2 ESTRATEGIAS DE COMPETIÇÃO

Kumar, Subramanian e Standholm (2002) demarcam o trabalho de Michael Porter sobre estratégias competitivas como o paradigma dominante na literatura, baseado nos estudos de Miller e Dess (1993) que demonstram que Porter foi amplamente citado em artigos acadêmicos entre 1986 e 1990. Dessa forma, utilizaremos vastamente sua teoria como fundamento para nosso objetivo principal, que é o das estratégias de custo na aviação comercial.

Porter (1980) define que uma estratégia competitiva se dá pela formulação de ações defensivas ou ofensivas para enfrentar as cinco forças competitivas básicas em uma indústria: a ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores e também dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes. Dentre todas as estratégias que as empresas empregam para enfrentar as forças acima e alcançar seus objetivos, estas

podem ser resumidas, ou concentradas em três grandes estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Na diferenciação, não necessariamente a empresa ignora os custos, mas o alvo estratégico principal é o produto ou serviço em si, ao criar algo que seja considerado único na indústria. Esta diferenciação pode ser desde uma qualidade superior de um produto ou um atendimento pessoal em um serviço até uma tecnologia diferenciada ou peculiaridades específicas. Porter ainda mostra que esta estratégia é viável uma vez que a empresa gera uma lealdade dos consumidores com relação à marca e também por consequência, uma menor sensibilidade ao preço. Por outro lado, a diferenciação inviabiliza que a empresa obtenha uma alta parcela de mercado, pois nem todos estarão dispostos ou terão condições de pagar por este produto por mais que reconheçam sua superioridade. No entanto, a parcela de mercado que ela obtém tende a gerar maiores margens além de provocar barreiras de entrada neste mercado.

A estratégia do enfoque, para Porter, é o de se concentrar em um determinado grupo, segmento ou mercado geográfico. A estratégia se baseia na proposição de que ao focar em um alvo específico, a empresa é capaz de atender as demandas de seu segmento de forma mais efetiva ou eficiente do que as empresas que competem mais amplamente.

Por fim, a outra estratégia, esta que serve de base para o modelo de baixo custo na aviação, é a liderança no custo total. Nesta, Porter explica que as políticas da empresa giram em torno deste objetivo principal, o que exige instalações em escalas eficientes, perseguição total das reduções de custo, controle rígido de custos e despesas, custos inferiores em P&D, entre outros. O autor comenta que esta estratégia pode ser bem sucedida uma vez que protege a empresa das cinco forças competitivas expostas acima. Por exemplo, os baixos custos defendem a empresa de seus competidores ao obter retornos, ainda que os concorrentes tenham comprometido seus lucros ao baixar os preços para competir. A empresa também obtém vantagens contra fornecedores pois podem assumir insumos mais caros com maior margem que empresas cujos custos não são tão controlados. A estratégia também, em geral, proporciona barreiras de entrada no que tange as economias de escala e vantagens de custo, e por fim, também favorece a empresa contra produtos substitutos de concorrentes. Em suma, a empresa que segue uma

estratégia de liderança via custos é protegida, visto que pressões competitivas afetam as concorrentes por primeiro.

Porter ainda esclarece que para atingir uma posição de custo total baixo, a empresa com frequência necessita uma ampla fatia de mercado ou alguma outra vantagem para gerar os baixos custos, como um poder de compras junto aos fornecedores. Além disso, uma vez atingida esta posição, a empresa passa a ter margens altas, o que possibilita investimentos que favorecem a manutenção desta posição, como inversões em equipamentos e instalações.

Ademais, a estratégia de liderança no custo total pode até revolucionar uma indústria, como veremos no decorrer deste trabalho. Uma indústria com um padrão de concorrência estabelecido e concorrentes despreparados (seja no aspecto econômico ou na leitura do mercado) pode ser completamente transformada com a entrada de uma empresa com estratégia de custo. Porter dá o exemplo da Harnischfeger, que cresceu sua fatia de mercado de 15% a 25% em pouco tempo, desenvolvendo uma nova forma de fabricação de seus produtos, mais simples e de baixo custo.

É importante também ressaltar os riscos da liderança no custo total expostos por Porter, afinal estes pontos também devem ser analisados e observados ao verificar as características do modelo de baixo custo na aviação. A empresa que segue a estratégia da liderança no custo têm uma constante pressão por manter sua posição, portanto sendo obrigada a reinvestir constantemente em modernização dos equipamentos e estar atenta aos avanços tecnológicos, por exemplo. O fato da empresa se basear nas barreiras de entrada via escala ou experiência também traz riscos com avanços tecnológicos que podem vir a anular investimentos passados, com a possível entrada de novas empresas que consigam copiar ou que apresentem capacidade de grandes investimentos. Outro risco seria a falta de mudanças necessárias no produto devido ao foco principal estar na administração dos custos e até o aumento destes, fazendo a empresa perder competitividade perante os concorrentes. O autor dá como exemplo a Ford e a Sharp, empresas que atingiram o nível de liderança via custos e ficaram para trás pois não se atualizaram de acordo com o mercado (Ford) ou não conseguiram manter os custos (Sharp).

3 O MODELO DE BAIXO CUSTO NA AVIAÇÃO COMERCIAL

3.1 O PARADIGMA TRADICIONAL DA AVIAÇÃO COMERCIAL

Após um forte impulso tecnológico recebido pela aviação na Primeira Guerra Mundial, o período entre guerras observa o desenvolvimento da aviação comercial, que já havia esboçado um início tímido antes da guerra. Após um novo impulso durante a Segunda Guerra Mundial e a crescente demanda pelo transporte aéreo, a aviação rapidamente se tornou um importante setor na economia. Pelos seus custos altos, seu público consumidor era de poder aquisitivo elevado. Essas pessoas demandavam conforto e atendimento de alto nível. Com isso, o mercado passou a se caracterizar por altos padrões de qualidade nos serviços e viajar de avião se tornou sinônimo de classe e status. As principais companhias aéreas do mundo passaram a levar isto muito a sério, oferecendo serviços impecáveis, funcionários bem treinados e bem vestidos e oferecendo refeições caras e requintadas. As finadas Panam, nos EUA, e Varig, no Brasil, por exemplo, por muito tempo se destacavam em seus mercados pelo seu padrão de atendimento e qualidade no serviço. A brasileira TAM, até hoje, estende um tapete vermelho na entrada de suas aeronaves no momento do embarque, numa mostra que ainda hoje a aviação carrega esta tradição do glamour.

Além dos altos padrões de serviços típicos das empresas aéreas do paradigma tradicional, estas ainda apresentam certas características específicas, como o sistema de eixos e raios. Este sistema concentra os voos em *hubs*, como são chamados certos aeroportos que reúnem grande parte dos voos e redistribuem os passageiros a seu destino final. Com isso, o passageiro pode embarcar em praticamente qualquer aeroporto e chegar no seu destino desejado. Para isso a empresa também coordena as transferências dos passageiros no caso de troca de aviões e suas respectivas bagagens. Outra característica comum das empresas aéreas tradicionais é a divisão da aeronave em classes de conforto diferenciados, especialmente em voos mais longos, em que o passageiro pode pagar mais para viajar com mais conforto (PORTER, 1999).

3.2 O PARADIGMA SOUTHWEST

Na década de 1970 nos EUA surge um novo modelo de aviação, que mais para frente passa a ser conhecido como *low cost*, *low fare*, ou “baixo custo, baixa tarifa”, que vem romper com os paradigmas deste mercado. Este modelo expande nas décadas seguintes para outras regiões, como Europa e Ásia, mudando o setor da aviação. Assim, a aviação comercial passa a ser um excelente exemplo da teoria de sobre liderança no custo, sendo citado e explicado pela literatura de forma muito extensa.

Por ser a pioneira e ainda uma das principais *players* neste modelo que revolucionou a indústria, a Southwest Airlines “emprestou” seu nome para descrever ou ilustrar esta estratégia, que Amorim (2006) classificou como *Southwest Airlines Paradigm*, ou o Paradigma Southwest Airlines. Avrichir e Emboaba (2005) citam inúmeros trabalhos que descrevem a forma como a Southwest se posicionou estrategicamente, assim como a sua evolução ao longo dos anos, o que confirma que esta empresa se tornou referência na teoria que busca explicar o modelo de baixo custo.

Porter (1999) se aprofunda nas características e estratégias da Southwest Airlines. O autor afirma que o cerne da estratégia está nas atividades que a empresa conduz, ou seja, na escolha de um conjunto de atividades que diferencie esta empresa das concorrentes. A Southwest Airlines é, de acordo com Porter, um exemplo de empresa que optou por desempenhar atividades de forma diferentes frente aos demais concorrentes. O quadro abaixo descreve o que o autor chama de “sistema de atividades da Southwest Airlines”, ou seja, a combinação de atividades que a empresa optou para se posicionar estrategicamente no mercado. Pode-se dizer que a empresa utilizou-se destas atividades para buscar uma liderança baseada no custo, atendendo de forma eficaz os usuários sensíveis ao preço e à conveniência.

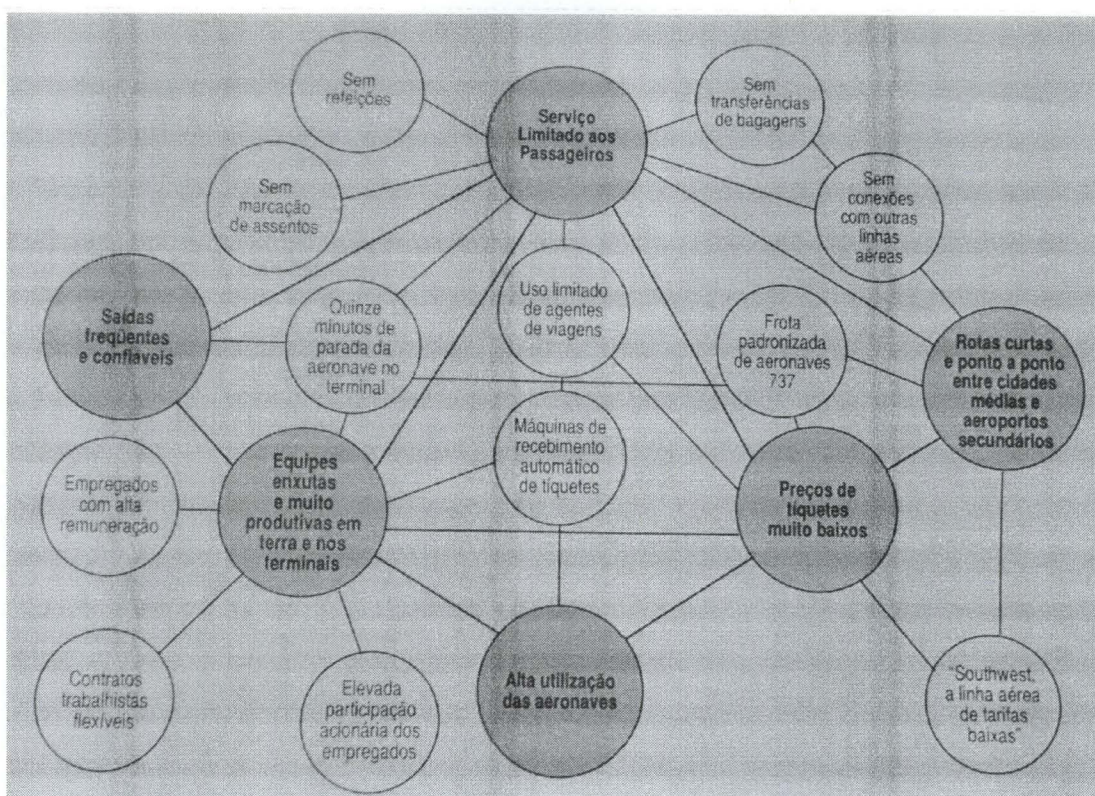


Figura 1 Sistema de Atividades da Southwest Airlines (PORTER, 1999)

Porter (1999) contrapõe as características e atividades das companhias aéreas padrão com as estratégias que a Southwest passa a utilizar. Por concentrar-se na sua estratégia de custo, esta empresa adota atividades diferentes, muitas vezes opostas que os concorrentes. Ao invés do sistema de eixos e raios, a Southwest utiliza o que ficou conhecido como sistema ponto a ponto, operando rotas curtas em voos diretos. Opta, ainda, por voar entre cidades médias e aeroportos secundários, o que reduz ainda mais seus custos. Para manter equipes enxutas, não oferece serviço de transferência de passageiros e bagagens entre voos. Além disso, não oferece refeições, operam uma frota padronizada, o que torna a manutenção e treinamentos mais eficientes e mantém as aeronaves em voo por mais tempo, programando paradas mais curtas nos aeroportos além de oferecer, com isso, maiores frequências de saídas com menos aeronaves.

Confirmando Porter, Gilbert e Child (2001) também resumem as características principais do modelo de baixo custo:

- Voos ponto a ponto

- b) Aeroportos regionais ou secundários (as taxas destes aeroportos são em geral mais baixas que em aeroportos principais)
- c) Reserva feita diretamente (elimina intermediários, como agências de turismo)
- d) Gerenciamento agressivo da receita por assento (utilização massiva de desconto, gerenciando atentamente os preços de acordo com o voo e sua taxa de ocupação)
- e) Check-in sem bilhete (o registro fica no sistema, dispensando o bilhete tradicional, com vias carbonadas)
- f) Frota padronizada (reduz custos de manutenção, peças e treinamento dos funcionários)
- g) Cabine configurada em uma única classe
- h) Não oferecimento de refeições à bordo
- i) Minimização do pessoal de cabine
- j) Tempos curtos de paradas
- k) Alta utilização dos voos
- l) Terceirização extensiva

(GILBERT; CHILD, 2001 *apud* AVRICHIR; EMBOABA, 2005, p. 49-52).

Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram um importante estudo sobre as estratégias empresariais e de que forma elas influenciam suas respectivas indústrias e posicionam as empresas no mercado. Contrapondo Porter (1980), Kim e Mauborgne (2005) desenvolvem o que eles chamam da “estratégia do oceano azul”. Para eles, os modelos de Porter – as cinco forças e as três estratégias genéricas – servem para analisar a concorrência nos “oceanos vermelhos”, que representam todos os setores existentes, ou seja, os mercados conhecidos. Nestes, as fronteiras e regras são estabelecidas e conhecidas, e as empresas usam estratégias para buscar fatias de demandas existentes. Os “oceanos azuis”, por sua vez, são os mercados inexplorados, onde as empresas criam novas demandas e o potencial de lucros é alto. Como as regras ainda não são conhecidas, a competição nos “oceanos azuis”, de acordo com os autores, é irrelevante. Além disso, um argumento para a utilização desta estratégia é a que grande parte dos oceanos azuis ainda não foi mapeada, ou seja, as empresas tem altíssimos potenciais de descobrir e

desenvolver novos mercados e obter vantagens por isso. O quadro abaixo resume bem a diferença das estratégias:

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinha todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Figura 2: Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul (KIM; MAUBORGNE, 2005)

A estratégia do oceano azul consiste em reconstruir a curva de valor para o comprador, questionando os atributos que regem ou não o setor, através de quatro interrogações: (i) que atributos que o setor considera como indispensáveis e que devem ser eliminados; (ii) que atributos devem ser reduzidos a padrões abaixo do setor, (iii) que atributos devem ser elevados a padrões acima do setor e (iv) que atributos não oferecidos pelo setor devem ser criados. Isto pode ser observado na prática com o exemplo da Southwest Airlines em comparação com seus concorrentes:

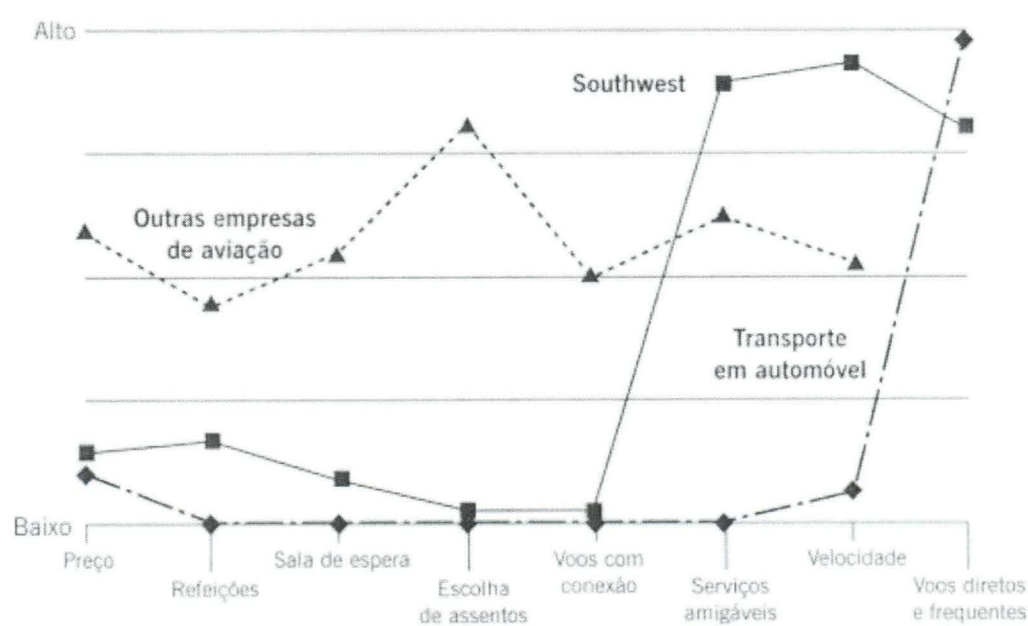


Figura 3: Matriz de avaliação de valor da Southwest Airlines (KIM; MAUBORGNE, 2005)

Percebe-se que a Southwest Airlines criou um oceano azul ao romper com o trade-off vigente, onde o consumidor tinha apenas a opção entre o avião (velocidade e alto custo) e o transporte em automóvel (flexibilidade e baixo custo). A Southwest derrubou ou reduziu certos atributos como refeições, sala de espera e escolha de assentos em troca do baixo preço e voos frequentes e sem escalas. Com isso, eliminou-se ou reduziu certas qualidades que eram padrão na indústria e criou-se novos, emprestando-os da opção pelo transporte por automóvel. Kim e Mauborgne (2005) concluem esta seção afirmando que “a Southwest Airlines foi capaz de oferecer utilidade sem precedentes aos passageiros de aviões e de promover um salto em valor por meio de um negócios de baixo custo” ao construir esta estratégia.

Nota-se, portanto, que a estratégia da Southwest demonstra foco, enfatizando poucos atributos, e com isso, fazendo-os de forma eficaz e competente. A empresa conseguiu levar a aviação a competir com o carro, criando todo um novo mercado destes indivíduos para a aviação e ainda por cima abocanhar uma parcela de mercado das empresas já estabelecidas. Estes dois resultados foram devido a capacidade da Southwest de atrair consumidores que valorizam os atributos alvo da empresa, apreciando mais estas propriedades do que serviços como refeições, assentos e confortos diferenciados. Seus concorrentes, por outro lado, investem em todos os atributos valorizados pelo setor da aviação até então, não conseguindo competir em preços com a Southwest.

3.2 RESULTADOS E EVOLUÇÃO DO MODELO DE BAIXO CUSTO

Amorim (2006) afirma que o modelo de aviação de baixo custo, iniciado pela Southwest, foi um sucesso e logo se expandiu pelo mundo. Avrichir e Emboaba (2005) ressaltam que esta estratégia, no entanto, não foi garantia de sucesso para todas as empresas que entraram neste setor. Mesmo assim, os autores afirmam que o número de empresas aéreas de baixo custo bem sucedidas no mercado atualmente são suficientes para provar que a Southwest não foi um ponto fora da curva. Estas empresas, inclusive, tem mostrado força para competir em seus mercados, mostrando em determinadas épocas, crescimento muito mais expressivos

que suas concorrentes, por exemplo durante a crise da aviação após os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001. Nos 16 meses após este ocorrido, as empresas aéreas americanas cortaram 110.000 empregos além de reduzirem entre 10 a 25% as capacidades de voo. A Southwest, por outro lado, contratou 6.000 funcionários e acrescentou em 5,5% a quantidade de passageiros x quilômetros oferecidos. (AVRICHIR; EMBOABA, 2005)

A IATA (*International Air Transport Association* ou Associação Internacional de Transporte Aéreo) é a organização internacional das linhas aéreas. Em seu site¹, pode-se retirar os rankings das maiores empresas aéreas do mundo. Em número de passageiros transportados em 2012, a líder é a americana Delta Airlines, com 116.73 milhões de passageiros, seguida pela Southwest Airlines, com 112.23 milhões, à frente das gigantes e tradicionais United Airlines e American Airlines, demonstrando a força e poder de mercado que esta empresa conquistou. Além da Southwest, podemos encontrar outras empresas de baixo custo nestes rankings, provando que o modelo pode ser considerado bem sucedido. Em sexto lugar do ranking mundial de passageiros transportados em 2012 aparece a irlandesa Ryanair, a principal empresa de baixo custo da Europa. Em termos de voos domésticos, a Southwest aparece como líder mundial, enquanto a Ryanair é a que mais transportou passageiros em voos internacionais. Logo abaixo desta última, em terceiro lugar aparece a britânica easyJet, de baixo custo também. No ranking do continente asiático, a Air Asia se destaca como a quinta maior empresa de aviação comercial em 2013 (de janeiro a setembro). No ranking de passageiros x quilômetros, a americana JetBlue aparece como a nona maior transportadora de passageiros em 2012 em voos domésticos.

Todos estes índices acima demonstram que as empresas aéreas de baixo custo têm hoje uma considerável fatia de mercado. Apesar de muitas das empresas que entraram no mercado inspirando-se na Southwest não terem sobrevivido e fechando as portas ou sendo incorporadas por outras, o modelo é importante pois mudou o mercado. As empresas aéreas “tradicionais”, ou de serviços completos, em muitos casos, foram obrigadas a se readaptar, adotando certas características das *lowcost*, para poderem também baixar seus custos e se manterem no mercado. Por

¹ IATA. Disponível em <www.iata.org>.

² JONES, C. Is Spirit the nation's true low-cost airline? **USA Today**. Acesso em: <<http://www.usatoday.com/story/travel/flights/2012/10/17/spirit-low-cost-airline/1640095/>>. Acesso em: 21/11/2013.

exemplo, o tradicional bilhete de várias vias carbonadas foi eliminado do mercado, e houve uma disseminação das compras de passagens via internet. Muitas companhias foram também obrigadas a rever seus serviços de bordo. As principais empresas americanas, por exemplo, servem apenas bebidas e lanches simples em seus voos domésticos, e oferecendo a opção de lanches mais sofisticados, que são cobrados a parte.

Com isso, novos paradigmas foram criados, utilizando as estratégias da pioneira como base, sem deixar de lado o foco principal no baixo custo e consequente baixo preço para o consumidor. Sem dúvida, é necessário esclarecer, que o padrão, ou paradigma Southwest não foi reproduzido perfeitamente pelas outras companhias de baixo custo. Cada empresa adaptou-se a seu respectivo mercado, e até mesmo nos EUA, as empresas seguintes adaptaram as características da Southwest para encaixar nas estratégias individuais de cada uma. Nos EUA, que continuam sendo o mercado mais desenvolvido neste setor, pode-se citar as três principais representantes do *low cost, low fare*: a própria Southwest Airlines, a AirTran-Frontier e a JetBlue Airways, cada uma com seu próprio paradigma. Amorim constata que o que se vê hoje no mercado global é uma mistura dos três paradigmas, dependendo da forma que cada empresa consegue se adaptar em seu respectivo mercado.

O autor descreve o paradigma AirTran-Frontier (emprestando o nome das companhias aéreas americanas AirTran e Frontier) como um modelo que emprega mini-hubs, ou aeroportos específicos que concentram voos e oferecendo conexões (destoando do modelo da Southwest que consistia em voos diretos), além de oferecer uma estrutura de tarifas e classes de conforto mais complexas. Este modelo flerta com características das empresas aéreas de serviços completos, mas numa proporção muito pequena, o que a caracteriza ainda como modelo de baixo custo. Já a JetBlue Airways é caracterizada por oferecer voos mais longos, o que Amorim afirma ser as maiores adotadas pelo segmento de baixo custo. Estes novos paradigmas, que voltam a mesclar atividades das empresas já incumbentes, levam estas empresas a ficarem mais expostas à concorrência entre o modelo de serviços completos bem como entre o modelo de baixo custo. Além desses, vale mencionar a Spirit Airlines, que em 2007 passa a adotar o que ela chama de *ultra low-cost*, um modelo de baixo custo mais extremado, onde são cobradas taxas à parte para todos os serviços, os assentos não reclinam, a distância entre eles é menor, e a empresa

se utiliza de vastas propagandas por toda a aeronave. Em reportagem do jornal USA Today², o especialista em aviação Jami Counter afirma que é a pior experiência de viagem entre todas as empresas aéreas americanas, como indica uma pesquisa feita pela sua empresa de consultoria, a Seat Guru. Nesse caso, a Spirit concorre exclusivamente no quesito preço.

O mercado europeu conta com diversas empresas de baixo custo, com destaque para as já mencionadas Ryanair e easyJet. A primeira, com sede na Irlanda, oferece voos para 22 países da Europa, concentrando a maioria de suas operações na Inglaterra. Criada em 1985 para oferecer voos de baixo custo entre a Irlanda e o Reino Unido, foi reformulada em 1991 inspirando-se na Southwest Airlines. Decidiu-se, então, aplicar este modelo de baixo custo, padronizando sua frota e voando para aeroportos secundários pela Europa. Não obstante, não há refeições incluídas, (embora há a opção de compra de refeições e bebidas a parte) e cobra taxas a parte para emissão de cartão de embarque, despacho de bagagens, além de limitar em uma mala de mão por passageiro. Rapidamente, a Ryanair passa a se destacar no mercado, passando de 651 mil passageiros transportados em 1991 para 1.12 milhão em 1993, 3.73 milhões em 1997, e passando dos 15 milhões em 2002, tendo transportado mais de 79 milhões de passageiros em 2012³.

Seguindo o mesmo exemplo, a easyJet também cresce no mercado europeu, conquistando grandes fatias de mercado. A empresa registrou lucro fiscal de 478 milhões de libras no último ano, representando um aumento de 51% em relação ao ano anterior⁴. A easyJet nasceu em 1995, pouco depois que a Ryanair já explorava o mercado de baixo custo europeu. Assim como a irlandesa, a britânica easyJet também se inspirou na Southwest Airlines como estratégia empresarial. Porém, pode-se dizer que a easyJet leva a estratégia de baixo custo com mais flexibilidade que a rival, oferecendo mais serviços, como a possibilidade de escolha de assentos e despachar uma mala sem custos adicionais. Ademais, a easyJet optou por voar para aeroportos principais nas cidades em que opera, ao contrário da Ryanair. Em

² JONES, C. Is Spirit the nation's true low-cost airline? **USA Today**. Acesso em: <<http://www.usatoday.com/story/travel/flights/2012/10/17/spirit-low-cost-airline/1640095/>>. Acesso em: 21/11/2013.

³ Dados retirados do site da Ryanair: <www.ryanair.com/en/about>

⁴ SARAIVA, H. easyJet com lucro de 570 milhões após "Verão brilhante". **Sapo.pt**, 19/11/2013. Disponível em: <http://economico.sapo.pt/noticias/easyjet-com-lucro-de-570-milhoes-apos-verao-brilhante_181956.html>. Acesso em: 21/11/2013.

uma rápida pesquisa no site oficial das empresas⁵, percebemos isto: enquanto em Paris a Ryanair utiliza os aeroportos secundários e afastados Beauvais e Vatry, a easyJet voa os importantes Charles de Gaulle e Orly. A exemplo da rival, a easyJet também apresenta aumentos no número de passageiros a cada ano, tendo transportado acima de 44 milhões de passageiros.

⁵ Site da Ryanair: <www.ryanair.com> e site da easyJet: <www.easyjet.com>

4 O TRANSPORTE AÉREO COMERCIAL E A ENTRADA DO MODELO DE BAIXO CUSTO NO BRASIL

4.1 A EVOLUÇÃO DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA (1927 – 1980)

Souza (2006) faz um breve relato histórico do início da aviação comercial no Brasil, citando o ano de 1927 como o início das concessões cedidas pelo governo para a operação de linhas aéreas. Neste ano, inicia-se o transporte aéreo doméstico via litoral por duas companhias aéreas estrangeiras, a alemã *Condor Syndikat* e a francesa *Compaigne Générale Aériopostale* (MALAGUTTI, 2001). Durante a Segunda Guerra Mundial, em 1943, a empresa alemã, que já havia sido nacionalizada, passa a se chamar Cruzeiro do Sul e se tornará nas décadas seguintes uma das principais marcas do mercado aéreo brasileiro, como ilustrado mais abaixo. O ano de 1927 também será palco para a fundação da Viação Aérea Rio-Grandense, a Varig. Esta, por sua vez, nas décadas subsequentes, se tornará a líder e principal referência no mercado. O mercado brasileiro ainda irá expandir em número de empresas neste seu início com a entrada da Panair do Brasil, subsidiária da americana Pan American Airways, em 1930, e a criação da Viação Aérea São Paulo, a Vasp.

Malagutti (2001) cita inúmeras outras empresas que iniciaram a operar neste mercado entre as décadas de 1930 e 1950. Somadas as demais que já exploravam o mercado, criou-se um excesso de ofertantes com relação a demanda da época, gerando uma situação em que os voos eram antieconômicos. O autor explica que o mercado da aviação comercial nos anos 1960 enfrentou uma grave crise devido a fatores como: baixa rentabilidade causada pelo excesso de ofertantes e consequentemente, excesso de concorrência; necessidade de investimentos para renovar a frota aérea, substituindo as aeronaves do pós-guerra que já traziam altos custos de manutenção; e dificuldades de importação pelas empresas, causadas por desajustes do dólar. Com isso, as empresas juntamente com o governo reuniram-se três vezes em reuniões chamadas de Conferências Nacionais de Aviação Comercial (CONAC), para estudar mudanças nas políticas relacionadas a este mercado, a fim de garantir a sobrevivência do setor, mesmo que fosse necessária uma redução no

número de empresas. Após estas reuniões, que ocorreram em 1961, 1963 e 1968, os participantes concluíram que haveria a necessidade de políticas de estímulo a fusões e associações de empresas, assim como o controle da quantidade delas operando, seja no transporte doméstico ou no internacional. Dessa forma, o governo passa a intervir e regular fortemente este mercado, desde a escolha das linhas até a definição do valor dos bilhetes (GOMES, 2002).

Entre 1962 e 1968, houve também um esforço do governo para incentivar o transporte aéreo para cidades do interior, concedendo subsídios. No entanto, devido a cortes de orçamento do governo, aliado com a mudança na estrutura do setor, com a redução das ofertantes, os voos para cidades do interior foram sendo comprometidos cada vez mais. Malagutti (2001) acrescenta que nos anos 1970 houve a introdução de aeronaves mais modernas cujos aeroportos do interior já não conseguiam mais comportar. Com isso, o número de cidades servidas por linhas aéreas, que era de 335 em 1958, despencou para 92 em 1975. Com isso, o governo passa a adotar uma série de medidas que mudam o mercado da aviação no Brasil, com efeitos até hoje percebidos. Em 1975, o Ministério da Aeronáutica cria a modalidade de empresa aérea regional, com o objetivo de atender as cidades do interior, no que foi chamado de Sistemas Integrados de Transporte Aéreo Regional (SITAR). Cria-se, então, empresas com estruturas administrativas simples e custos indiretos reduzidos, além de formar um sistema integrado de linhas nacionais e regionais, assim como viabilizar a utilização em maior escala da aeronave Bandeirante, que havia sido lançado quatro anos antes pela EMBRAER. Esta aeronave, inclusive, já estava em operação nos Estados Unidos e desfrutava de grande aceitação na aviação regional daquele país. (SOUZA, 2006)

Sob o SITAR, o território nacional foi dividido em cinco regiões, e para operarem em cada uma delas, foram criadas em 1976 as empresas Nordeste (para atender os estados do Nordeste, Espírito Santo e parte de Minas Gerais), a Rio-Sul (operando nos estados do Sul, Rio de Janeiro, parte do Espírito Santo e faixa litorânea de São Paulo), a TAM (para Mato Grosso do Sul, partes do Mato Grosso e São Paulo), a TABA (atendendo a região da Amazônia) e a VOTEC (operando no Tocantins, Goiás, Distrito Federal e partes do Pará, Minas Gerais e Mato Grosso). Gomes (2002) apud Souza (2006), mostra que o resultado do SITAR, mesmo não atingindo totalmente o que foi proposto, representou um aumento na oferta dos serviços de transporte aéreo regional, quadruplicando o número de assentos por

quilômetro oferecido e crescimento no número de cidades servidas a taxas de 3%, em média, por ano entre 1976 e 1992.

Nesse meio tempo, o mercado das empresas aéreas nacionais também foi alterado. Após a crise nos anos 1960 e as políticas do governo para reduzir o número de ofertantes, o setor entra nos anos 1970 com quatro grandes empresas dominando o mercado doméstico: Varig, Vasp, Sadia (que em 1973 passa a se chamar Transbrasil) e Cruzeiro (que em 1975 é vendida para a Varig). Vale mencionar o fechamento da Panair do Brasil, em 1965, pelo governo militar brasileiro. Esta empresa havia se tornado referência no mercado, a partir da década de 1940, pela sua excelência no serviço e forte presença internacional, operando voos do Brasil para a Europa, África e Oriente Médio. Enfrentando a concorrência de empresas estatais estrangeiras, além do ambiente econômico conturbado que o setor atravessou nos anos 1960, a Panair do Brasil passa a enfrentar desafios financeiros. No entanto, acredita-se que esta empresa sofreu perseguição política, sendo fechada arbitrariamente pelo governo, que utilizou de recursos e atos inéditos para confirmar a falência, como discorre Sasaki (2005). Este mesmo autor põe em suspeita o relacionamento do Governo Militar com Rubem Berta, presidente da Varig, esta a grande beneficiária da falência da Panair do Brasil. A Varig acabou recebendo as concessões dos voos internacionais da finada empresa, assim como incorporou parte de seus funcionários sem custo algum, além de receber diversos ativos como aeronaves, oficinas e agências no exterior. A partir daí se observa a grande evolução da Varig como a líder de mercado do Brasil, chegando a ser, nos anos 1990, a maior transportadora da América Latina.

Na matéria “A disputa que matou a Varig,” da Revista Piauí, edição 82 de julho de 2013, percebe-se a influência que a Varig passa a ter após o fim da Panair do Brasil e os benefícios recebidos do governo:

A Varig reinava sozinha, mas era reconhecida pela excelência de sua operação. Além da segurança de voo, oferecia serviços de primeira em suas aeronaves. (...) Era uma das poucas companhias a servir caviar na primeira classe. Abriu escritórios nos lugares mais sofisticados do exterior. Em Paris, tinha uma agência importante no Champs-Élysées. Os brasileiros em viagem transformavam as agências da empresa em miniembaixadas. (...) Para garantir facilidades, a Varig transportava coronéis do Departamento de Aviação Civil, o DAC, responsáveis pela regulação do

setor, em primeira classe. (...) o Congresso votava leis que favoreciam a empresa... (DIEGUEZ, 2013)

4.2 CONJUNTURA RECENTE DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA (A PARTIR DA DÉCADA DE 1980)

Apesar das dificuldades enfrentadas pelo setor ao longo dos anos, fica claro o dinamismo que o transporte aéreo alcançou no Brasil. Impulsionado pelo desenvolvimento econômico brasileiro a partir da década de 1950, o transporte aéreo assume um papel estratégico para o país tendo em vista a dimensão continental do Brasil e a distância entre as suas principais metrópoles. A ausência de um transporte terrestre de passageiros que concorresse com o mesmo nível de serviço para longas distancias também foi um agravante para solidificar ainda mais o papel da aviação (BNDES, 2001 apud OLIVEIRA, 2003).

Por outro lado, mesmo com a importância deste setor, este mesmo estudo do BNDES (2001) demonstra que as companhias aéreas brasileiras sofrem grandes dificuldades, ainda mais se comparadas com as empresas do mercado estadunidense. Alguns dos itens que causam esta discrepância e levam as empresas aéreas brasileiras a terem tantas dificuldades financeiras, contábeis e operacionais são: (i) o combustível, cotado em dólares e mais caro que nos EUA; (ii) as peças, também mais caras que nos EUA ou Europa devido aos altos impostos; (iii) o seguro de aeronave muito superior, sendo 0,142% a.a. para empresas de grande porte e 0,269 a.a. para as de médio porte contra 0,093% nos EUA; (iv) altos juros para financiamento de capital de giro, sendo 18,5% a.a. no Brasil e 6,8% a.a. nos EUA; (v) alta tributação, sendo 34,80% no Brasil contra 7,5% nos EUA e 16% na Europa; e (vi) as flutuações cambiais, pois entre 25% a 40% dos custos das empresas aéreas brasileiras é vinculada ao dólar. (OLIVEIRA, 2003)

A partir da década de 1980, o governo começa a dar sinais de medidas liberalizantes no setor, seguindo tendências mundiais. Ao mesmo tempo, o país sofria com a inflação e planos econômicos que congelavam preços, agravando ainda mais os problemas financeiros das empresas. O fracasso do Plano Cruzado de

1986, por exemplo, fez a inflação disparar, aumentando os custos das empresas que não podiam repassá-los para os consumidores.

Em 1989, a Varig teve seu monopólio de rotas internacionais quebrado, com a permissão dada para a Transbrasil e a Vasp para voar internacionalmente, além de ampliar o número de companhias aéreas estrangeiras com voos para o Brasil. De 1990 para 1992, para se ter ideia, a participação de empresas nacionais em voos internacionais caiu de 51% para 43% (OLIVEIRA, 2003).

Em 1991 realiza-se a V CONAC, definindo novas políticas para o setor, aproximando-o cada vez mais das medidas liberais observadas em outros países: implantou-se o sistema de liberação monitorada das tarifas; abriu-se o mercado doméstico para novas empresas, tanto de transporte regular quanto regionais e cargueiras, passando de 17 em 1991 para 41 em 2001; as fronteiras de aviação regional foram dissolvidas, assim como a exclusividade que algumas empresas tinham de voar em certa região; os critérios para a concessão de linhas foi também flexibilizado, entre outros. (MALAGUTTI, 2001)

Neste início da década de 1990, observa-se o domínio da Varig, Vasp, Transbrasil e Rio-Sul no mercado doméstico. Com as medidas liberalizantes, a Tam deixa de ser apenas regional (a exemplo da Rio-Sul, controlada pela Varig) e parte para um forte crescimento doméstico, aproveitando os problemas financeiros e operacionais da Transbrasil e da Vasp. Esta década é caracterizada por sérios problemas contábeis das empresas, agravados pelos problemas econômicos enfrentados pelo país.

Oliveira (2003) descreve esta década, pontuando alguns fatos importantes para entender de que forma o mercado chega aos anos 2000, quando o setor passa por forte reformulação. Os anos de 1992 e 1993 são caracterizados pela retração do mercado, deteriorando a situação financeira das empresas. O ano de 1994 traz novo fôlego ao setor com o Plano Real, sendo favorecido pela explosão do consumo no país, estabilidade cambial e aumento da integração do Brasil, refletindo em um aumento das viagens a negócios. Ao mesmo tempo, o governo passa a desregulamentar cada vez mais o mercado, reduzindo preços das tarifas dos aeroportos. Por outro lado, esta década apresenta também crises que respingam forte no país, como a crise asiática em 1997 e a russa em 1998, além da maxidesvalorização cambial brasileira em 1999. Estas três crises causaram forte aumento do dólar, afetando diretamente os custos das empresas aéreas. Como já

mentionado anteriormente, os custos das empresas aéreas são fortemente dolarizados, aumentando os custos de combustível, peças e *leasing* das aeronaves. A desvalorização cambial também reduziu a demanda por viagens, derrubando, assim, as receitas das empresas.

Com isso, o setor, já fragilizado pelas altas dívidas das empresas e com dificuldades de concorrer no mercado, chega no fim do século XX seriamente comprometido. As empresas do setor, juntamente com o DAC e o BNDES, passam a considerar abertamente a possibilidade de fusão entre algumas das companhias, devido ao elevado ceticismo sobre a possibilidade delas sobreviverem de forma independente. Ao mesmo tempo, para resistir a queda de demanda sofrida, as empresas passam a rever preços das passagens e reduzir a oferta de voos. Este período foi marcado por fortes reajustes e reestruturações que as empresas tiveram que enfrentar. A Varig, que no início de 1999 devia cerca de R\$ 1,8 bilhões, cancelou diversas rotas internacionais e reduziu sua frota. No entanto, utilizou-se da estratégia de diferenciação para continuar prestando serviços diferenciados para seu público alvo, dispostos a pagar mais pelos seus serviços. A Vasp, por sua vez, no final de 1999 devia R\$ 300 milhões ao INSS, R\$ 350 milhões à Infraero, e sofre prejuízo acima de R\$ 91 milhões neste mesmo ano. Em 2000, retira todos os seus voos internacionais, demite funcionários e passa a se concentrar no mercado doméstico, também melhorando seus serviços para atrair mais passageiros. A Transbrasil, que já havia cancelado todos os seus voos internacionais, foi a primeira das principais empresas do mercado a não resistir, cancelando seus voos em dezembro de 2001 após ficar sem caixa e sem crédito para comprar combustível. A Tam, por sua vez, é a única que apresenta bons resultados, em especial com a utilização do *Fokker 100*, uma aeronave compacta, confortável e econômica que alavancou os negócios da empresa. Em 1998 passa a voar para os EUA e em 1999, para Paris, consolidando sua marca no setor.

4.3 A ENTRADA MODELO DE BAIXO CUSTO NO BRASIL ATRAVES DA GOL

Como parte da liberalização do preço das tarifas que o governo já vinha realizando durante a década de 1990, o ano 2000 foi palco da derrubada da política de tarifas mínimas pelo Congresso. Esta política proibia que as companhias aéreas cobrassem tarifas mais baixas que o piso estabelecido em lei, por mais que os custos da empresa permitissem. Estava sendo criado o ambiente para surgir a Gol Transportes Aéreos, a primeira empresa brasileira inspirada no modelo *low cost, low fare* da Southwest.

Neste cenário de grandes dificuldades enfrentadas pelas empresas aéreas no mercado, surge em cena o Grupo Áurea, uma *holding* de diversas empresas de transporte rodoviário com experiência de mais de 50 anos. Conforme citado por Souza (2006), o Grupo Áurea aplica uma pesquisa mercadológica que conclui que havia um sério problema de falta de demanda no setor da aviação civil, demanda esta que seria sensível ao preço. De acordo com a pesquisa, apenas 5% da população tinha acesso ao transporte aéreo devido ao preço das tarifas. Ou seja, apesar de toda a dificuldade enfrentada pelo setor, vislumbrou-se uma oportunidade de explorar um potencial mercado que não estava tendo acesso à aviação.

O Grupo Áurea tinha recursos financeiros e experiência para poder iniciar uma nova empresa que já pudesse conquistar uma boa imagem perante os consumidores. Segundo Avrichir e Emboaba (2005), na época de fundação da nova empresa aérea, o Grupo Áurea apresentava faturamento de cerca de 1 bilhão de reais por ano e operava cerca de 6.000 ônibus. Não só tinham capital para investir, mas esta estrutura já existente possibilitou financiamentos que não estavam disponíveis para outras empresas do setor. Havendo uma grande ausência de demanda devido aos preços, a estratégia correta parecia ser a de uma empresa que buscasse a liderança via custos. Cogitou-se adquirir e reformular uma companhia aérea existente, porém prevaleceu a ideia de criar uma empresa “sem dívidas e sem passado” (SOUZA, 2006). Enquanto as empresas consolidadas buscavam melhorar seus serviços para atrair os consumidores já participantes do mercado, o Grupo Áurea decidiu se apoiar no modelo de baixo custo, já bem sucedido em outros países. Em 2000, surge a Gol Transportes Aéreos, que passa a operar em janeiro de

2001. Amorim (2007) afirma que a proposta da Gol era a de oferecer uma alternativa de transporte de custo-benefício atrativo para competir com as opções disponíveis até então, seja de transporte aéreo ou rodoviário.

Oliveira (2003) mostra que o ambiente de fundação da Gol não se caracterizou apenas pela identificação da potencial demanda, e pela liberalização dos preços das tarifas pelo governo, mas também pela grave situação financeira enfrentada especialmente pela Varig, Vasp e Transbrasil. A Gol se beneficiou pela facilidade de encontrar mão-de-obra qualificada e experiente, que havia sido demitida destas empresas, que estavam reduzindo suas ofertas e devolvendo aeronaves. Conseguindo oferecer tarifas por volta de 45% mais baratas que as concorrentes, a Gol não apenas conquistou um novo mercado de consumidores entrantes na aviação, como atraiu passageiros de elevado poder aquisitivo mas que eram sensíveis ao preço.

Quando se fala de participação de mercado na aviação, a principal medida utilizada é a RPK (*Revenue Passenger Kilometer*, ou o produto de passageiro pago e distância em quilômetros). O crescimento da Gol pode ser considerado rápido, como mostram Avrichir e Emboaba (2005) citando estudos do DAC (2003). Com início das operações em janeiro de 2001, a empresa já alcançou 18% de mercado em junho de 2003. O crescimento do RPK de 2002 em comparação a 2001 foi de 155,6%. Já a lucratividade da Gol em 2002 foi de 5,75% e o aproveitamento de assentos, 63,3% neste mesmo ano. Estes resultados positivos contrastam com os números do setor (no mercado doméstico) no mesmo período, que teve crescimento de RPK de apenas 1,8%, lucratividade negativa de 8,29% e aproveitamento dos assentos de 57%. Percebe-se claramente que a entrada da Gol foi bem sucedida, ainda mais se comparado com os índices do setor.

Além disso, nos três primeiros anos de operação, o custo por assento por quilômetro da Gol foi em torno de 70% da média dos concorrentes. Em 2001, ano em que iniciou a operar, o custo assento/km da Gol girou entre R\$ 0,11 e R\$ 0,13, enquanto o da concorrência foi de R\$ 0,14 a R\$ 0,19 (AVRICHIR; EMBOABA, 2005). Estes dados refletem as estratégias de baixo custo adotadas pela empresa, baseando-se no modelo de baixo custo já estabelecido por empresas como a Southwest. Basicamente a Gol se propôs a oferecer os preços mais baixos do mercado através da redução de custos como a eliminação do tradicional bilhete de vias carbonadas, cartão de embarque simples, extensivo uso da informática, serviço

de bordo simplificado, uniformes básicos, além de padronizar sua frota utilizando aeronaves *Boeing 737-700*, seminovos, significativamente mais econômicos em combustível, manutenção e reposição de peças que as aeronaves em operação no mercado. A Gol também adotou uma postura de austeridade nos escritórios da empresa, com móveis e estações de trabalho padronizadas do Grupo Áurea, salas fechadas apenas para os quatro vice-presidentes, e até a ausência de motorista para o presidente Constantino de Oliveira, que dirigia seu próprio Volkswagen Golf para o trabalho (SMITH, 2002 apud AVRICHIR; EMBOABA, 2005). Outrossim, utilizou-se de forte campanhas publicitárias, iniciadas desde seu período pré-operacional, veiculando campanhas em 2000 com o *slogan* “O Brasil pede Gol,” apresentando o novo conceito em aviação e a filosofia da empresa que estava para ser lançada (SOUZA, 2006). Já em 2001, sob o *slogan* Linhas Aéreas Inteligentes, e comerciais televisivos (diponíveis no Youtube⁶), a Gol reforçava a ideia de custo-benefício e principalmente de inovação, apresentando-se como uma empresa moderna que vinha mudar este setor tão fragilizado.

Comparando com os modelos de baixo custo apresentados por Gilbert e Child (2001), Avrichir e Emboaba (2005) apresentam a seguinte tabela comparativa:

Item do modelo <i>low cost, low fare</i>	Como funcionam as empresas de aviação convencionais	Como funciona a GOL
Voos ponto a ponto	Raios e centros	30% dos passageiros fazem escalas ou conexões
Aeroportos regionais ou secundários	Aeroportos principais	Aeroportos principais (únicos disponíveis no Brasil)
Reservas feitas diretamente, com ênfase na Internet	Reservas feitas principalmente por agentes de viagem	Venda direta incentivada, mas agentes representam 2/3 do total
Gerenciamento agressivo das receitas por assento através da oferta de preços diferenciados por antecedência na compra e nível de ocupação	Gerenciamento de receita pela oferta de classes fixas de preços. As classes vão lotando em função das reservas.	Gerenciamento agressivo das receitas por assento, conforme modelo
Check-in sem bilhete ou bilhete eletrônico	Bilhetes emitidos para cada reserva	Bilhete eletrônico
Frota padronizada	Grande frota de aviões de diferentes tamanhos	Único tipo de avião
Cabine configurada em uma única classe	Cabine dividida em duas ou três classes	Cabine configurada em uma única classe

⁶ PRIMEIRO comercial da GOL Linhas Aéreas B73G (737-700). Youtube, 06/03/2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-fVW8ghURJo>>. Acesso em: 25/11/2013.

Não oferecimento de refeições a bordo	Refeições e drinks a bordo	Sem refeições (lanches simplificados)
Minimização de tripulação de cabine e gestão inovadora de RH	Pessoal de cabine numeroso	Minimização de tripulação de cabine, menos inovações em RH
Tempo curtos de parada nos aeroportos entre voos	Tempos longos de parada	Tempo curtos de parada nos aeroportos entre voos
Alta utilização dos aviões	Menor utilização dos aviões	Alta utilização dos aviões
Operam apenas atividades essenciais. Terceirizam a maior parte das operações	Menor uso de terceirização	Uso moderado de terceirização

Figura 4 Avruchir e Emboaba (2005, p. 57)

É importante mostrar que a Gol, apesar de basear-se no modelo de baixo custo da Southwest Airlines, adaptou-se ao mercado e a realidade brasileira. Por exemplo, a Gol não pôde oferecer apenas voos ponto a ponto como “prega” o *low cost*, *low fare*. Isto se deve ao fato do tráfego aéreo brasileiro ser muito menos denso que o estadunidense ou europeu. Ou seja, o número de passageiros com um mesmo destino é baixo e para alcançar índices de ocupação rentáveis, a Gol precisou de escalas e conexões para juntar tráfego. Outra diferença da Gol para o modelo fundado pela Southwest é o fato da brasileira não utilizar aeroportos secundários, uma vez que no Brasil estes são praticamente inexistentes. Em relação ao uso de agentes de viagem, a Gol não pode dispensá-los uma vez que as compras via internet eram muito baixas na época em que a Gol foi fundada. No que se refere ao RH, a Gol utiliza o mínimo de comissários exigidos pela regulamentação vigente, mas não tem como inovar na sua prática de recursos humanos como as outras *low cost* pelo mundo uma vez que o sistema trabalhista no Brasil é muito rígido.

Sem dúvida, a entrada da Gol no mercado aéreo brasileiro comprometeu ainda mais as operações das empresas estabelecidas. Em reação a entrada desta empresa e a perda de passageiros, todas as outras principais empresas do mercado – Varig, Rio-Sul, Vasp, Tam e Transbrasil – passaram a oferecer grandes descontos nas passagens para poder competir com a Gol, criando uma guerra tarifária no setor. Estas ações de retaliação dos concorrentes, no entanto, não afetaram em cheio a Gol, que manteve sua estrutura de custo precisa. Na verdade, o efeito foi prejudicial para as próprias rivais, que não tinham uma estrutura de custos para este fim e com isso lesaram ainda mais seus problemas contábeis e financeiros. Outro benefício que intensificou o crescimento da Gol no setor ocorreu durante a forte

desvalorização cambial de 2002, elevando consideravelmente os custos das companhias aéreas brasileiras. No entanto, a Gol trabalhava com pré-contratos de dólar, chegando a pagar R\$ 2,30 em setembro de 2002 pela moeda estadunidense, apesar desta ter chegado a quase R\$ 4,00 no mesmo período. Ao longo dos meses a Gol foi ganhando *market share*, logo ultrapassando a Transbrasil em seu primeiro ano, e sendo beneficiada com a falência desta, assumindo alguns importantes *slots* (autorização de voos), como a importantíssima e rentável ponte aérea Santos Dumont – Congonhas, rota que ligava as regiões centrais do Rio de Janeiro e São Paulo. Em 2003 a Gol ultrapassa a Rio-Sul e a Vasp, que a partir de 2004 afunda em uma série crise, tendo aviões suspensos por motivos de segurança, dificuldades para abastecer suas aeronaves e vertiginosa queda na sua fatia de mercado, passando de 8% em setembro deste ano para 1,39% dois meses depois. Em 2005, a Vasp tem sua autorização de operação cassada pelo DAC e deixa de operar definitivamente.

Neste mesmo ano, em 2005, é a vez da Varig deixar o mercado após uma década de luta para pagar e renegociar suas dívidas para continuar operando. Vale mencionar que esta companhia era controlada pela Fundação Ruben Berta, que por sua vez, era controlada em grande parte pelos seus funcionários. Com isso, foi impossibilitada de reestruturar a Varig para competir de forma equilibrada e se adaptar a nova realidade do mercado, uma vez que esta reestruturação passava pela demissão de funcionários, algo que a Fundação Rubem Berta custava em fazer. A sua fusão com a Tam, considerada a única alternativa para a sobrevivência da empresa, foi abandonada por desentendimentos entre as partes e o governo brasileiro. Por fim, cogitou-se sua fusão com a portuguesa TAP, que chegou a ficar bem encaminhada, mas na última hora, o presidente do BNDES, Guido Mantega, se recusou a assinar. Após inúmeras manobras políticas, um grupo chamado Volo assumiu a Varig, mas três meses depois a vendeu para a Gol, que teria sido convencida a efetuar esta compra pois ganharia as preciosas frequências de voos da Varig para Congonhas. Este fato serviu para consolidar a Tam e a Gol como as principais empresas aéreas brasileiras, chegando a obter, somadas, acima de 80% do mercado em 2006. (REVISTA PIAUÍ, ed. 82, 2013)

O anuário de 2010 da ANAC apresenta o gráfico abaixo mostrando a evolução anual da participação de mercado por empresas em operações domésticas de 2002 a 2010. Percebe-se como rapidamente a Gol assume o terceiro lugar, já em 2002 e o segundo lugar em 2004. A partir de 2006 o mercado doméstico é claramente dominado por apenas Tam e Gol.

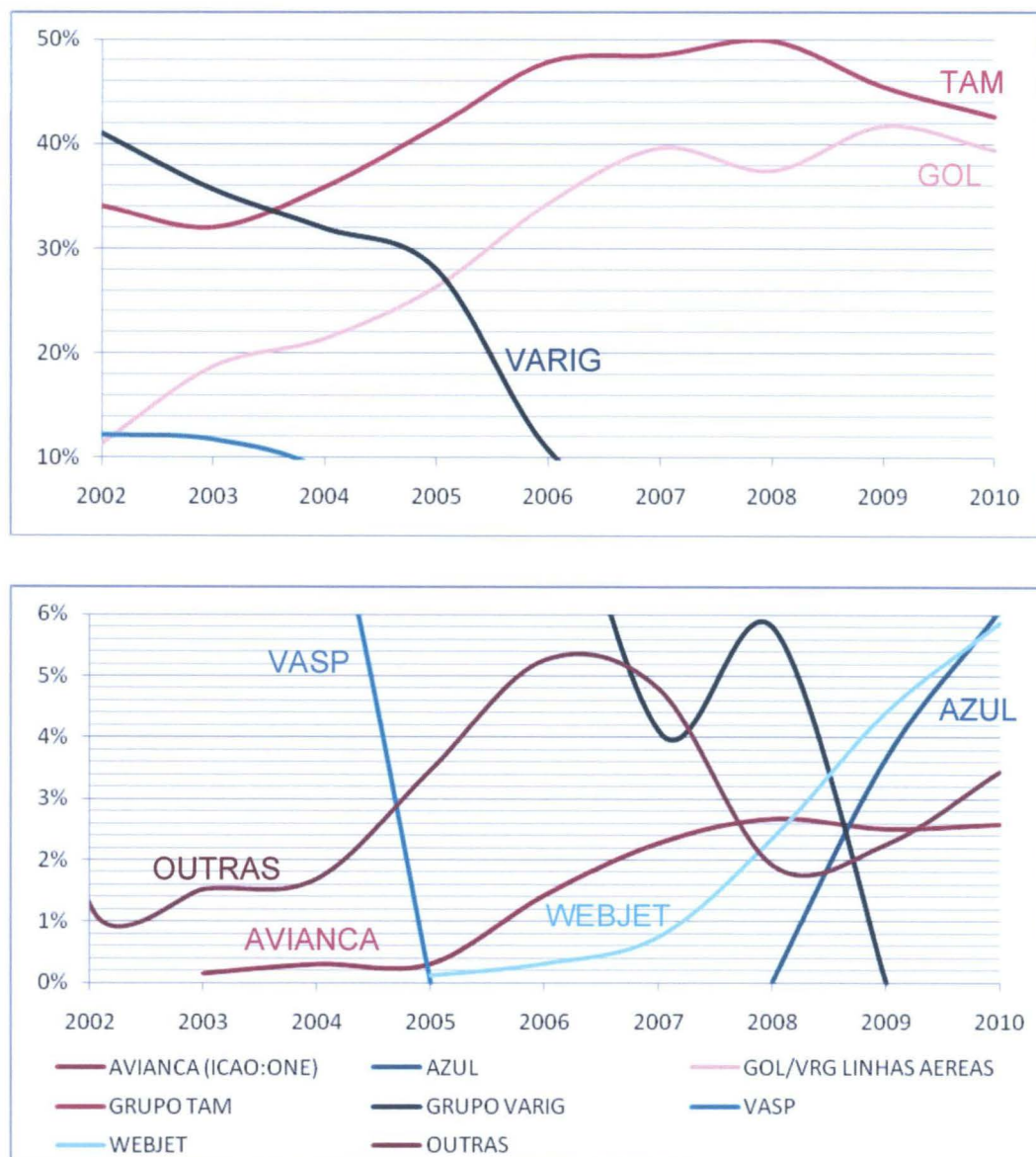


Figura 5 Evolução anual da participação de mercado (em RPK) por empresas em operações domésticas - 2002 a 2010 (ANAC, 2010)

Outro gráfico, dessa vez do anuário de 2012 da ANAC, apresenta a participação de mercado RPK das principais empresas entre 2009 e 2012, que confirma o domínio completo da Tam e Gol, embora suas participações são

levemente reduzidas ao longo destes anos pelo crescimento da Avianca, Trip e Azul, empresas que entram no mercado doméstico brasileiro a partir de 2005.

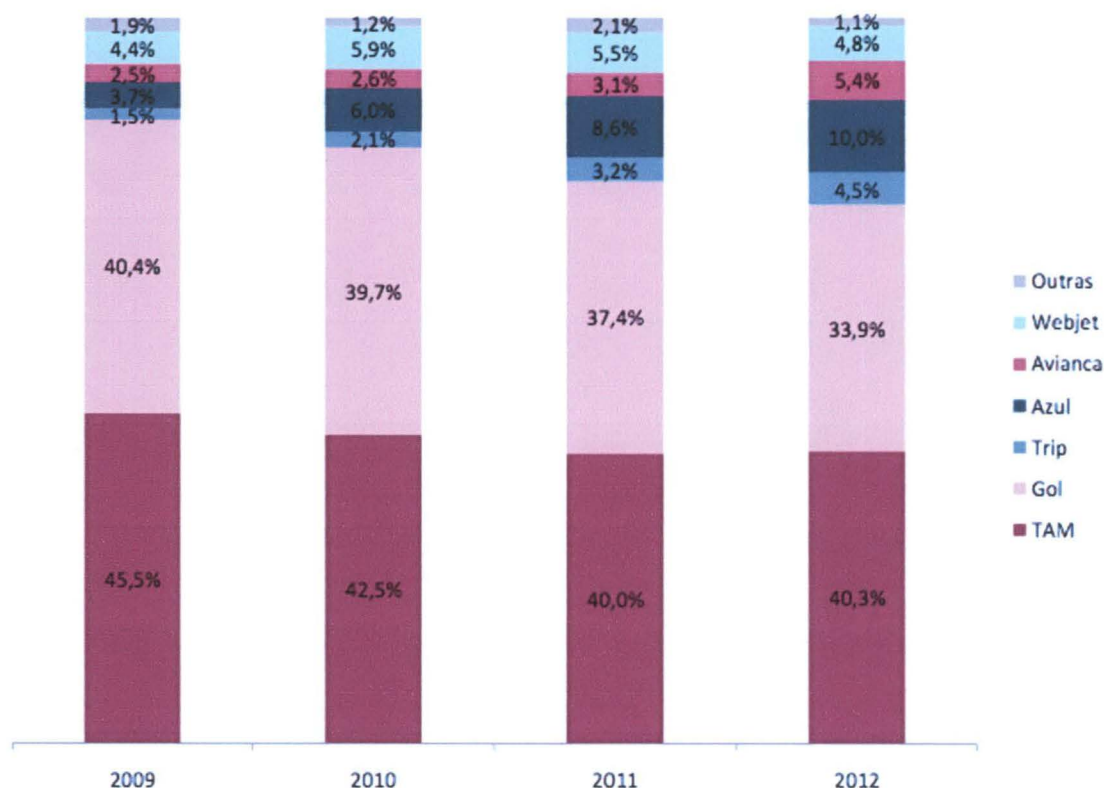


Figura 6 Participação das seis maiores empresas no RPK - mercado doméstico, 2009 a 2012 (ANAC, 2013)

Embora a entrada da Gol tenha sido fortemente baseada no modelo de baixo custo, o que ajudou a empresa a crescer no mercado rapidamente, ela claramente se afasta do modelo nos anos seguintes. Embora tenha continuado a oferecer serviço de bordo simplificado, frota padronizada e econômica, além de outros itens que mantiveram a empresa com custos enxutos, certas medidas foram adotadas, o que destoou a Gol de uma empresa verdadeiramente de baixo custo. Estudos como o de Amorim (2006) demonstram que os preços das passagens da Gol, a partir de 2002, passaram a não ser mais tão abaixo das demais para considerá-la uma empresa *low cost*, *low fare*. Alguns fatores influenciaram este acontecimento, em especial o fato da Gol ter se deparado com a oportunidade de assumir o vazio deixado pela Varig, Vasp e Transbrasil, com isso expandindo sua base de clientes

ao oferecer rotas com alta demanda ou destinos cujas tarifas são mais altas. No que se refere a rotas e distâncias, a Gol passa a se comportar como uma empresa de transportes aéreos tradicional, utilizando-se do sistema de eixos e raios, voos longos, escalas e conexões. Outro fator importante foi a readequação do próprio setor a esta nova realidade. A “sobrevivente” Tam reestruturou sua estrutura operacional para poder competir com menores custos.

As novas entrantes no período, ademais, já passaram a se estruturar nessa nova realidade. Em 2005 surge a Webjet, uma nova empresa inspirada no modelo de baixo custo, dessa vez mais parecida com a europeia Ryanair. Com aeronaves não tão novas, oferecia serviços totalmente simplificados, alimentação vendida a parte, assentos não reclináveis e custos para despacho de bagagens. Chegou a ter uma participação expressiva, em especial após 2008, com uma estratégia totalmente baseada em custos. Em 2012, deixa de operar após sua venda para a Gol. Já em 2008 surge a Azul, do mesmo dono da *low cost* americana JetBlue. Ela também utilizou-se da estratégia de baixo preço, através de aeronaves menores e econômicas (Embraer), estabelecendo como *hub* o então subutilizado aeroporto de Viracopos em Campinas e estrutura empresarial enxuta e moderna. Por outro lado, parte para a estratégia de diferenciação como forma de conquistar os clientes, oferecendo diversas opções de lanches e televisão via satélite a bordo (mesmo assim conseguindo manter seus custos baixos). Em 2013 sua fusão com a Trip, importante empresa aérea de aviação regional, anunciada no ano anterior, é aprovada, consolidando a Azul como terceira força no mercado brasileiro doméstico.

Mesmo assim, o *low cost*, *low fare* continua na cultura da Gol, como pode ser visto no discurso do então CEO da Gol, Constantino de Oliveira Jr, que disse que “a companhia manterá sua estratégia e posicionamento como *low cost/low fare* (...) [e irá] buscar a rentabilidade dentro deste modelo, aprimorando a gestão da companhia...”⁷. Esta fala se deu no anúncio de que o então presidente da Audi Brasil, Paulo Kakinoff substituiria Constantino, que por sua vez, passaria a ser presidente do Conselho de Administração. Esta troca no comando da empresa, a primeira após 12 anos de fundação da mesma, se dá num momento de turbulência para as líderes Tam e Gol, que vinham apresentando prejuízos com a

⁷ GOL quer ser rentável no modelo *low cost/low fare*. **PanRotas**, 19/06/2012. Disponível em: <http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/aviacao/gol-quer-ser-rentavel-no-modelo-low-costlow-fare_79155.html>. Acesso em: 25/11/2013.

desaceleração econômica do país e a valorização do dólar. O prejuízo da Gol em 2012 chegou a R\$ 1,51 bilhão, ocasionando demissões e redução da oferta de voos. Apesar do sucesso da empresa e do crescimento do setor na década, este dado é importante para demonstrar que mesmo assim, a aviação comercial brasileira ainda atravessa momentos conturbados. O setor ainda sofre com as variações cambiais, juros de financiamento elevados, concorrência externa e falta de infraestrutura. Buscando maiores rentabilidade e proteção, a Tam, em 2010, anunciou sua fusão com a chilena LAN, criando a *holding* LATAM, a maior empresa aérea da América Latina. A Gol, por sua vez, teve parte de suas ações compradas pela americana Delta em 2011.

Mesmo com estes problemas, vale analisar o crescimento do mercado aéreo brasileiro neste período, como pode ser visto no gráfico abaixo, também retirado do Anuário de 2012 da ANAC. Percebe-se um considerável crescimento do setor entre 2003 e 2012, crescendo 163%, sendo ainda mais importante quando olhado apenas nos voos domésticos, que aumentou 235%. É possível perceber que com os preços mais baixos, a reestruturação do setor, e o crescimento econômico do Brasil, o número de passageiros transportados aumentou consideravelmente. Comparando com dados do Anuário de 2010 da Anac, a década de 1990 apresenta uma relativa estabilidade. Entre 1989 e 1997, o RPK variava entre 14 e 16 bilhões, chegando a 21 em 1998 e regredindo a 20 em 2000. Em compensação, 2003 teve RPK de 26 contra 87 em 2012, em uma clara demonstração da disparada que o transporte aéreo doméstico teve a partir dos anos 2000.

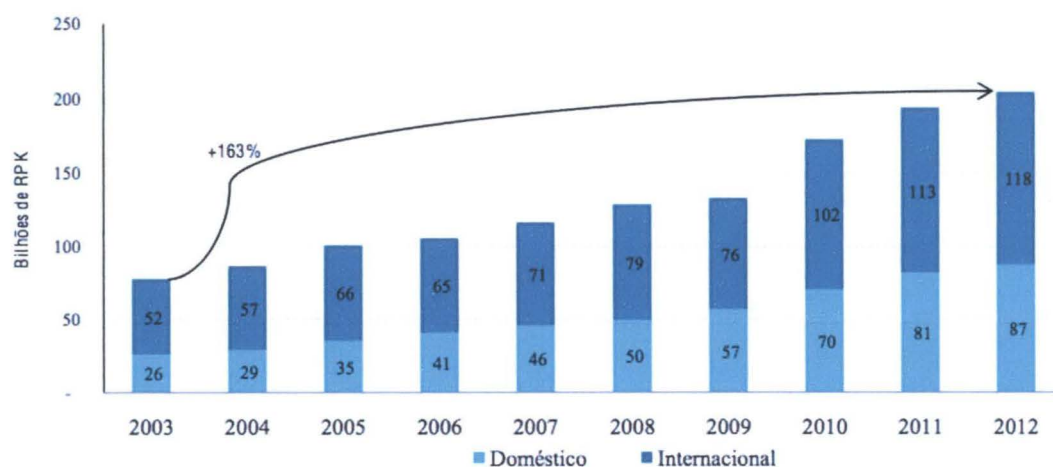


Figura 7 Evolução do RPK das empresas aéreas brasileiras entre 2002 e 2012 (ANAC, 2013)

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve o objetivo de apresentar as características do modelo de baixo custo, baixa tarifa na aviação comercial e de que forma ele se originou e consolidou.

Por meio da discussão sobre as estruturas de mercado e concorrência, foram apresentadas as características do oligopólio, concluindo que a aviação é um oligopólio misto. É importante compreender as características desta estrutura para o entendimento do setor de transportes aéreos comerciais, uma vez que há forte barreiras à entrada mas as diferenciações são igualmente importantes. Observou-se, também, as estratégias de competição em um mercado, mostrando, através dos trabalhos de Porter, a estratégia de liderança no custo total, que servirá de base para o modelo *low cost, low fare*.

O presente trabalho também procurou se aprofundar no modelo de baixo custo na aviação, apresentando suas características e de que forma ele mudou o paradigma presente no mercado. Concluiu-se que o modelo foi bem sucedido, uma vez que um grande número de suas representantes têm grandes fatias de mercado. Além disso, esta estratégia revolucionou o mercado, além de criar toda uma nova demanda que não tinha acesso ao transporte aéreo.

Não obstante, apresentou-se as características do mercado aéreo brasileiro, sua conjuntura e por fim, de que forma o modelo de baixo custo entrou e afetou o setor neste país. A conclusão é que, apesar de se basear fortemente no modelo cunhado pela Southwest, a Gol passou a ter características de uma empresa aérea tradicional, ao ocupar o espaço de três grandes concorrentes que deixaram de operar. A posterior compra da Webjet, que utilizava-se do mesmo modelo, pela Gol, assim como as fusões Azul-Trip e Tam-Lan, demonstram que o mercado brasileiro não comporta um grande número de empresas, nem o modelo de baixo custo

tradicional. As dificuldades enfrentadas pelas empresas são ainda grandes, e não se sabe se em momentos de estagnação que o país venha a enfrentar, estas empresas terão saúde para continuar operando tranquilamente. Vale salientar que por grande parte do século XXI, o país viveu momentos de crescimento econômico e forte consumo interno, o que pode ter mascarado os problemas operacionais e financeiros deste setor.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Anuário de Transporte Aéreo 2010**, ed. 1, vol. único. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/estatistica/anuarios.asp>>. Acesso em: 01/11/2013.

_____. **Anuário de Transporte Aéreo 2012**, Dados Estatísticos e Econômicos, Brasília, 18 de outubro de 2013. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/estatistica/anuarios.asp>>. Acesso em: 01/11/2013.

AMORIM, H. A Gol ainda é uma empresa low-fare? **Journal of Transport Literature**, v. 1, n. 1, p. 23-45, Jan 2007.

ARROYO, J. Teoria do desenvolvimento econômico em Schumpeter. Faculdade da Amazônia, 15/08/2012. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/JooCludioArroyo/teoria-do-desenvolvimento-crise-e-inovao-schumpeter>>. Acesso em: 12/11/2013.

AVRICHIR, I.; EMBOABA, M. O sistema de atividades da Gol Transportes Aéreos é semelhante ao das empresas low cost low fare do hemisfério norte? Um estudo de caso. **Alcance**, UNIVALI, v. 12, n. 1, p. 45-60, jan./abr. 2005.

BURLE, L. Transporte aéreo no Brasil: a crise da aviação comercial. **Indic. Econ. FEE**, Porto Alegre, v. 31, n. 3, p. 5-18, nov. 2003.

CAMARGOS, M.; MINADEO, R. Aquisições na aviação civil brasileira: uma análise da trajetória da Gol e da Varig até sua aquisição. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, Ed. 2, 21/01/2007.

CUTER, J.; KON, A. Cartel industrial do estanho: a importância da indústria brasileira na quebra do conluio. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 17, n. 1, jan./abr. 2008.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC). **Anuário do Transporte Aéreo 2000**, v. 1 – Dados Estatísticos. Disponível em: < <http://www2.anac.gov.br/estatistica/anuarios.asp>>. Acesso em: 01/11/2013.

DIEGUEZ, C. A disputa que matou a Varig. **Piauí**, Rio de Janeiro, ed. 82, p. 15-23. 2013.

EASYJET. Disponível em: <www.easyjet.com>. Acesso em: 15/11/2013.

GILBERT, D.; CHILD, D. A quantitative study of the current practices of no-frills Airlines operating in the UK. **Journal of Vacation Marketing**, v. 7, n. 4, p. 301-315, 2001.

GOL quer ser rentável no modelo low cost/low fare. **PanRotas**, 19/06/2012. Disponível em: <http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/aviacao/gol-quer-ser-rentavel-no-modelo-low-costlow-fare_79155.html>. Acesso em: 25/11/2013.

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA). Scheduled Passengers Carried. Disponível em: <<http://www.iata.org/publications/pages/wats-passenger-carried.aspx>>. Acesso em: 15/11/2013.

INFRAERO. **Anuário Estatístico Operacional 2012**. Brasília, março de 2013.

JONES, C. Is Spirit the nation's true low-cost airline? **USA Today**. Acesso em: <<http://www.usatoday.com/story/travel/flights/2012/10/17/spirit-low-cost-airline/1640095/>>. Acesso em: 21/11/2013.

KIM, W.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; STRANDHOLM, K. Market orientation and performance: does organizational strategy matter? **Journal of Applied Business Research**, v. 18, n. 1, 2002.

KUPFER, D. HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LABINI, P. **Oligopólio e progresso técnico**. São Paulo: Abril, 1986.

MALAGUTTI, A. **Evolução da Aviação Civil no Brasil**. Câmara dos Deputados, Agosto de 2001.

MANKIW, G. **Introdução à Economia**. São Paulo: Thomson: 2007.

MILLER, A.; DESS, G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy, and simplicity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p 553-585, 1993.

OLIVEIRA, G. **Forças ambientais e mudança estratégica: estudo comparativo de casos em empresas de transporte aéreo regular de passageiros**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2005

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POSSAS, M. **Dinâmica da Economia Capitalista**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987.

POSSAS, M. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Editora Hucitec, 1987.

PRIMEIRO comercial da GOL Linhas Aéreas B73G (737-700). **Youtube**, 06/03/2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-fVW8ghURJo>>. Acesso em: 25/11/2013.

RYANAIR. Disponível em: <www.ryanair.com>. Acessado em: 15/11/2013.

SARAIVA, H. easyJet com lucro de 570 milhões após “Verão brilhante”. **Sapo.pt**, 19/11/2013. Disponível em: <http://economico.sapo.pt/noticias/easyjet-com-lucro-de-570-milhoes-apos-verao-brilhante_181956.html>. Acesso em: 21/11/2013.

SASAKI, D. **Pouso forçado: A história por trás da destruição da Panair do Brasil pelo regime militar**. Editora Record, 2005.

SMITH, T. Brazil, Gol succeeds in the no-frills path. **New York Times**, 22/08/2002.

SOUZA, C. **Senso de oportunidade da empresa Gol Linhas Aéreas no mercado de aviação civil do Brasil**. Trabalho de Graduação em Ciências Econômicas – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

VARIAN, H. **Microeconomia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VASCONCELOS, M. **Economia Micro e Macro**. São Paulo: Atlas, 2001.