



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
MESTRADO E DOUTORADO EM ECONOMIA**

**VINICIUS PRADO RIBEIRO**

**AVIAÇÃO CIVIL E A EVOLUÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE  
PONTUAL E COMPARATIVA DOS CENÁRIOS PRÉ E PÓS-PANDEMIA**

**SALVADOR**

**2024**

**VINICIUS PRADO RIBEIRO**

**AVIAÇÃO CIVIL E A EVOLUÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE  
PONTUAL E COMPARATIVA DOS CENÁRIOS PRÉ E PÓS-PANDEMIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Economia da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Economia.

Área de Concentração: Desenvolvimento Econômico

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Bispo de Jesus Júnior.

**SALVADOR**

**2024**

Ficha catalográfica elaborada por Valdineia Veloso Conceição CRB5-1092

R484 Ribeiro, Vinicius Prado  
Aviação civil e a evolução no setor de serviços: uma análise atual e comparativa dos cenários pré e pós-pandemia /Vinicius Prado Ribeiro.  
- Salvador: 2024

86f. il. fig. tab.

Dissertação ( Programa de Pós Graduação em Economia) -  
Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia, 2024

Orientador: : Prof. Dr. Leonardo Bispo de Jesus Júnior

1.Aviação civil 2.COVID 19 3 Modelo de negócios. I. Jesus  
Júnior, Leonardo Bispo de II. Título III. Universidade Federal  
da Bahia

CDD 338.1



**Universidade Federal da Bahia**  
Faculdade de Economia  
Programa de Pós-Graduação em Economia  
Mestrado e Doutorado em Economia


---

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**VINICIUS PRADO RIBEIRO**


**AVIAÇÃO CIVIL E A EVOLUÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE PONTUAL E COMPARATIVA DOS CENÁRIOS PRÉ E PÓS-PANDEMIA.**

Dissertação de Mestrado aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia no Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Economia da Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Documento assinado digitalmente  
 **LEONARDO BISPO DE JESUS JUNIOR**  
Data: 27/09/2024 16:23:24-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

**Prof. Dr. Leonardo Bispo de Jesus Júnior**  
(Orientador – UFBA)

Documento assinado digitalmente  
 **HAMILTON DE MOURA FERREIRA JUNIOR**  
Data: 27/09/2024 16:37:58-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Júnior (UFBA)**

Documento assinado digitalmente  
 **ROSANGELA APARECIDA SOARES FERNANDES**  
Data: 28/09/2024 13:06:04-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Profa. Dra. Rosângela Aparecida Soares Fernandes (UFOP)**

Aprovada em 27 de setembro de 2024.

## RESUMO

A aviação civil passou por inúmeras transformações ao longo dos anos. Desde seu surgimento, observou-se diversas mudanças nas tendências mundiais. A principal delas foi a ascensão do sistema hub-and-spoke – ou simplesmente hub –, em detrimento dos modelos de negócios focados em abranger os serviços ponto-a-ponto. Contudo, com o surgimento da pandemia, os modelos ponto-a-ponto, focalizado em atender os mercados regionais, tornaram-se referências. Logo, utilizando-se de uma metodologia baseada em revisão da literatura, focalizada no diálogo entre os escritos da última década do século XX e da segunda década do século XXI, é possível explicar como a pandemia permitiu essa mudança; como catapultou e impulsionou os diferentes modelos, fornecendo quebras de paradigmas e verdadeiras mudanças no que tange ao modo das empresas de aviação civil ver o negócio. Como tais modelos de negócio permitiram a obtenção de uma maior fatia de mercado.

Palavras-chaves: Aviação civil; COVID-19; modelos de negócio; setor de serviços.

## ABSTRACT

The civil aviation has undergone numerous transformations over the years. Since its inception, several changes in global trends have been observed. The main one was the rise of the hub-and-spoke system – or simply *hub* – to the detriment of business models focused on covering point-to-point services. However, with the emergence of the COVID-19, point-to-point models, focused on serving regional markets, became references in said business models. Therefore, using a methodology based on a literature review, focused on the dialogue between the writings of the last decade of the 20th century and the second decade of the 21st century, it is possible to explain how the pandemic allowed this change. How it catapulted and boosted the different models, providing paradigm shifts and real changes in the way civil aviation companies view the market. And how such these incremented business models allowed a greater share of market as a whole.

Keywords: Civil aviation; COVID-19; business models; quality services.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Diferença entre o método de conexão aérea hub e Ponto a Ponto	27
Figura 2 — Variação do tráfego aéreo europeu entre março e dezembro de 2019 e 2020	32
Figura 3 — Despesas de rota em euros: evolução mensal para os Estados membros do Eurocontrol, exceto Mônaco e Ucrânia.	33
Figura 4 — Média do preço de passagens áreas dos Estados Unidos de 1995 a 2020	37
Figura 5 — Valores das passagens aéreas americanas agrupadas de forma trimestral, do último trimestre de 2018 ao último trimestre de 2020.	38
Figura 6 — Número de aeronaves em desuso nos Estados Unidos no primeiro semestre de 2020.	39
Figura 7 — Percentagem de mudança das rotas de origem e destino oferecidas pelas quatro principais empresas americanas de 2020 comparada com 2019	42
Figura 8 — Capacidade de assentos ofertadas de forma mensal em 2020 (Números em milhões)	43
Figura 9 — Fluxo de Passageiros nos principais aeroportos chineses	44
Figura 10 — Volume de passageiros na aviação civil na China em 2019-2020	47
Figura 11 — Evolução dos Passageiros-Quilômetros transportados pagos em voos domésticos no Brasil	49
Figura 12 — Participação na demanda doméstica em passageiros transportados de 2017 a 2022 – medida em milhões.	54
Figura 13 — Variação na quantidade de passageiros doméstica entre 2018 e 2022.	54
Figura 14 — Incidência de Reclamações no Brasil em 2019	55
Figura 15 — Incidência de Reclamações no Brasil em 2020	56
Figura 16 — Reclamações feitas a cada 100 mil passageiros transportados no ano de 2021	57

Figura 17 — Nota de satisfação dos consumidores para as empresas aéreas no ano de 2021	58
Figura 18 — Série histórica da participação das empresas de Aviação Civil no mercado brasileiro no que tange a número de passageiros transportados (2012 a 2021)	65
Figura 19 — Variação mensal entre as demandas por voos entre os períodos de 2019 e 2020.	68
Figura 20 — Variação anual do número de passageiros transportados (2012 à 2021)	68
Figura 21 — Expectativa VS Satisfação dos usuários da GOL	72



## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 — Comparação entre LCC e FSC (Full Service Carrier)	28
Quadro 2 — As 40 principais empresas do mercado europeu de aviação civil e seus modelos de negócio	30
Quadro 3 — Grupos com a maior parcela de mercado na Europa	31
Quadro 4 — Índice Standard & Poor's para as quatro maiores empresas de aviação nos Estados Unidos.	39
Quadro 5 — Índice Fitch de liquidez das empresas de aviação dos Estados Unidos	40
Tabela 6 — Embarque de Passageiros das quatro maiores empresas dos Estados Unidos em 2019	41
Quadro 7 — Concessão de Operação de Aeroportos Brasileiros	51
Tabela 8 — Evolução dos índices de regularidade de voos no Brasil	55
Quadro 9 — Dez melhores companhias segundo a Trip Advisor nos anos de 2019 e 2020	63
Quadro 10 — Ranking da Skytrax de melhores companhias aéreas em 2022	66
Quadro 11 — Companhias aéreas que pediram bancarrota em meio a pandemia	69
Tabela 12 — Dados da dimensão de Tangibilidade – Expectativa geral dos usuários	71
Tabela 13 — Dados da dimensão de Tangibilidade – Satisfação dos usuários da Gol	72

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	14
2.1	COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA	15
2.2	A GESTÃO COMPETITIVA	18
2.3	FATORES ENDÓGENOS E EXÓGENOS	20
<b>3</b>	<b>CENÁRIOS DA AVIAÇÃO CIVIL MUNDIAL ANTES, DURANTE E APÓS A PANDEMIA</b>	25
3.1	COVID-19 E A SITUAÇÃO NOS PRINCIPAIS CENÁRIOS MUNDIAIS	29
3.1.1	Europa	30
3.1.2	Estados Unidos	36
3.1.3	China	44
<b>4</b>	<b>PARÂMETRO BRASIL: SERVIÇOS E OPERAÇÕES</b>	49
4.1	PANDEMIA E SERVIÇOS NO ANO DE 2020	53
4.2	O ANO DE 2021 E AS RECUPERAÇÕES	59
<b>5</b>	<b>OS SERVIÇOS NA AVIAÇÃO CIVIL E SUA EVOLUÇÃO NATURAL ANTES, DURANTE E DEPOIS DA PANDEMIA</b>	62
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	75
	<b>REFERÊNCIAS</b>	78

## 1 INTRODUÇÃO

A aviação civil desempenha um papel fundamental no mundo moderno, conectando pessoas, culturas e economias de maneira rápida e eficiente. Com o crescimento exponencial do tráfego aéreo nas últimas décadas, os serviços na aviação civil se tornaram cada vez mais complexos e essenciais para garantir a segurança, a eficiência e a satisfação dos passageiros. Isso ficou ainda mais complicado com o advento da pandemia de COVID-19, quando diversas mudanças passaram a ocorrer e diversas empresas saíram ou alavancaram seu mercado de forma exponencial.

Este trabalho explora os diversos aspectos dos serviços na aviação civil, antes, durante e após<sup>1</sup> a pandemia. Por que uma determinada empresa cresceu e outra diminuiu? Quais os motivos pelos quais ocorreram ascensões e quedas? A culpa é apenas da crise que ocorreu junto com a pandemia ou houve modelos de negócios específicos e vantajosos para a evolução dessas empresas? Ao abranger os princípios econômicos por trás da indústria de aviação, da gestão de companhias aéreas até a segurança e o atendimento ao cliente, o trabalho visa explicar tais questionamentos.

Tais princípios econômicos são evidenciados, com mais precisão, na seção 2, onde há uma revisitação a parte das teorias usadas no livro *Made In Brazil* (1995), principalmente nas focadas em gestão e padrões de concorrência e a influência dos incentivos fiscais, governamentais e a presença de externalidades, sejam elas positivas e negativas e a inserção delas no plano de gestão da empresa.

Em conluio com as obras atuais, mais notadamente a tese chamada “Inovação, mercado e estratégias concorrenciais na aviação comercial brasileira”, de Josué Catharino Ferreira, em que o autor dialoga com as metodologias e modelos de negócio utilizados pelas empresas da aviação civil brasileira, ocorre uma adaptação às questões mais atuais, quando as teorias passadas se unem as mudanças ocorridas através dos tempos.

---

<sup>1</sup> A pandemia, segundo a OMS, terminou em maio de 2023, mas, para efeitos comparativos deste trabalho, no que tange a aviação civil, a pandemia durou até o final de 2021, quando a lei que dispõe sobre medidas emergenciais para a aviação civil, em razão da pandemia da covid-19, deixou de estar em vigor.

É através deste diálogo, entre o passado e o presente, através dos movimentos nos principais mercados mundiais, que é possível analisar como a pandemia provocou e acentuou mudanças de modelos de negócios no Brasil.

Tal análise é crucial não apenas para entender as dinâmicas internas do setor, mas, também, para identificar áreas de melhoria que possam contribuir para uma experiência de viagem mais agradável e segura. Em um setor atualmente dividido entre três grandes empresas, a evolução tecnológica, as mudanças nas regulamentações internacionais e o aumento das expectativas dos passageiros exigem uma adaptação constante e uma abordagem inovadora para a prestação de serviços.

E isto é visto ao longo da seção 3 e 4, em que se aborda os diferentes cenários vistos na aviação civil mundial antes e durante a pandemia, quando as políticas públicas adotadas no setor trouxeram mudanças aos modelos de negócios das empresas no mundo e no Brasil. Tais mudanças podem ser vistas nos indicadores relacionados aos serviços e gestão das empresas.

Mais especificamente, no ponto 3.1, aborda-se o cenário da COVID-19. Em suas subseções é visto o que os países e as empresas desses países fizeram para se ajustar a esse novo mundo. Na Europa, houveram ajustes pontuais e a guinada de vez para a gestão ponto-a-ponto. Nos Estados Unidos, o foco no regionalismo trouxe novos paradigmas enfrentados pelas empresas, permitindo a ascensão daquelas que melhor se adaptaram a nova ordem. Por fim, na China, estatismo e o foco quase total no mercado interno, no mercado regional, unido a um sistema de capital social.

Na seção 4 se analisa o Brasil, seus parâmetros de serviços e operações, os modelos de negócios abordados e como a pandemia afetou as companhias aéreas. Além de discutir a importância da segurança operacional, o papel da tecnologia na modernização dos serviços, a gestão de crises e a sustentabilidade do setor.

Nas subseções 4.1 e 4.2 são apresentados análises e estudos de indicadores e sua relação com os paradigmas e o que as companhias aéreas fizeram para se adaptar ao mercado e suas recuperações.

Na seção 5, a análise se torna mais focada nos serviços da aviação civil brasileira e a evolução que a pandemia proporcionou. A COVID-19 foi um catalizador para mudanças já vistas no cenário internacional. Ela acelerou um processo que já vinha

sendo observado antes, indicado e mostrado pelos diversos indicadores de satisfação, contendo índices como os da ANAC, ABEAR, RECLAME AQUI, SKYTRAX e TRIP ADVISOR.

Por fim, as conclusões e evidências sobre a ascensão de uma das empresas, o que ela fez de diferente para navegar durante a pandemia e as consequências disso para o mercado de aviação civil brasileiro. Como ela compreendeu a complexidade e a importância dos serviços na aviação civil e como isto é fundamental para todos os envolvidos na indústria. De como ela usou a pandemia e moldou seus modelos de negócio focado em serviços de qualidade para aumentar sua fatia de mercado nos anos analisados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como principal referência teórica, a pesquisa utilizou o livro *Made in Brazil: Desafios competitivos para a Indústria* (1995), de João Carlos Ferraz, David Kupfer e Lia Haguenuer, em que ocorre o debate e o diálogo sobre o poder competitivo das indústrias do Brasil. Ao utilizar essa abordagem das grandes indústrias para as divisões e subdivisões para o mercado de aviação civil brasileiro, a análise focaliza, então, na importância do setor de serviços, no que tange a competitividade entre as empresas do setor.

Como segundo aporte literário, visando trazer o debate para uma esfera mais atual, há a tese *Inovação, mercado e estratégias concorrenciais na aviação comercial brasileira*, de Josué Catharino Ferreira, defendida no ano de 2018, em que o autor dialoga com as metodologias e modelos de negócio utilizados pelas empresas da aviação civil brasileira.

Na obra de Ferraz; Kupfer; Haguenuer (1995), que aborda o conceito de competitividade e estabelece os seus determinantes, associados às mudanças tecnológicas e de mercados que se processam na indústria mundial, o debate se inicia com a discussão dos conceitos de competitividade e de padrão de concorrência, que serão usados para discutir os pontos cruciais envolvendo o setor de aviação.

Ainda de acordo com Ferraz; Kupfer; Haguenuer (1995), será apresentado, em seguida, o detalhamento de seus fatores determinantes: internos às empresas, de natureza estrutural e sistêmicos. Para isto, são indicados os fatores relacionados à um novo modelo de empresa competitiva, as características atuais das configurações industriais e a importância das externalidades.

Depois, serão identificados os fatores críticos para o sucesso competitivo nos setores industriais analisados, reunidos em grupos industriais, de acordo com as similaridades dos padrões de concorrência. Por fim, detalham-se os procedimentos adotados para avaliar a competitividade das empresas em seus mercados, tomando como referência as *best-practices* internacionais.

Dado este apoio, por mais que a obra seja do final do século passado, é possível trazer esta discussão para os dias atuais, principalmente envolvendo o antes e o depois da pandemia e de como tais conceitos, atemporais, servem como norte para análise comparativa entre as principais empresas e seus modelos de negócios .

Unido a bibliografias atuais, o uso da competitividade para a melhora de serviços durante e após a pandemia será debatida expansivamente, de acordo com as subdivisões pré-estabelecidas pelo trabalho em questão.

## 2.1 COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

Segundo Ferreira (2018), para uma empresa aérea, o cenário econômico perfeito poderia ser sintetizado da seguinte forma: fazer com que o passageiro não tenha muitas opções, tendo que se satisfazer somente com os destinos oferecidos pela empresa; se contentar com os horários estabelecidos por ela; se resignar e pagar os preços anunciados, sem que lhe seja útil procurar uma empresa concorrente; afinal, num ambiente econômico perfeito, do ponto de vista da companhia, quanto menor a concorrência, melhor.

Ainda de acordo com Ferreira (2018), para os dirigentes da maioria das empresas aéreas, o cenário que se descortinou, após os anos 1990, parece saído de um pesadelo. Repentinamente, o glamour e o luxo cederam espaço à simplicidade, rapidez e eficiência operacional. Quase não existem monopólios nem tantas rotas exclusivas: aqueles destinos lucrativos são agora disputados por um número maior de empresas. Com o advento e popularização da internet, boa parte dos viajantes possui um maior acesso à informação sobre as tarifas cobradas e sobre as qualidades e defeitos das empresas.

Isso coincide com o aspecto da competitividade e concorrência visto no livro *Made In Brazil*. Em uma primeira vertente, a competitividade é vista como um desempenho — a competitividade revelada. A competitividade é, de alguma forma, expressa na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma firma em um mercado, em um certo momento do tempo. A participação das exportações da firma ou conjunto de firmas (indústria ou nação) no comércio internacional total da mercadoria aparece como seu indicador mais imediato (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1995)

A eficiência na utilização de recursos produtivos definiria algumas das eventuais fontes de competitividade existentes, mas nunca a competitividade em si, já que esta depende de vários outros fatores, muitos deles subjetivos ou não mensuráveis (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1995).

Ainda segundo os autores, a competitividade é definida como a forma com que a empresa formula e implementa estratégias, que lhe permitam ampliar ou conservar,

de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, no que tange suas concorrências. A avaliação da competitividade é aqui realizada pela dinâmica do processo de concorrência e comparações entre os métodos empregados pelas empresas dentro de seu setor.

É a partir dessa perspectiva, da análise do desempenho no mercado e da eficiência produtiva, que se avalia a eficiência. Ela é a capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas (Ferraz; Kupfer; Haguenuer, 1995).

Nesses padrões comparativos de concorrência, há o conjunto de formas possíveis de competição. Tal conjunto engloba preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto, entre outras (Ferraz; Kupfer; Haguenuer, 1995). Tais itens formam os fatores críticos de sucesso competitivo.

Isso é corroborado com Ferreira (2018), que afirma que graças ao resultado do desenvolvimento tecnológico, as aeronaves estão cada vez mais eficientes e econômicas. O preço do combustível oscila através dos anos. Períodos de bonança são seguidos por períodos de crise, em alguns períodos a demanda se aquece, em outros surge uma capacidade ociosa. Cada empresa age estrategicamente: quando algumas resolvem reduzir as tarifas, as outras — para não perderem mercado — também, reduzem seus preços. Certas empresas aéreas apostam na simplicidade, enquanto outras apostam em nichos de mercado de luxo. Boa parte das empresas, então, falha em suas estratégias competitivas e falências, assim fusões e aquisições se tornam comuns no mercado.

De acordo com Ferraz, Kupfer, Haguenuer (1995), ainda vale lembrar que cada empresa integra um sistema econômico, que favorece ou restringe a realização do seu potencial competitivo, de modo que o desempenho alcançado, as estratégias praticadas e a capacitação acumulada não dependem *exclusivamente* das condutas adotadas por elas; há outras variáveis exógenas, principalmente quando se aborda os choques de mercado.

No caso do setor de aviação civil, um desses grandes choques ocorreu em março de 2020, com o advento da crise pandêmica, que acelerou a mudança de paradigmas,



principalmente no que se refere ao modelo de negócio utilizado pelas empresas áreas para combater perdas excessivas.

É quando se observa que o modelo ponto-a-ponto, focado na aviação regional e nas rotas comerciais voltadas ao mercado interno, torna-se o modelo padrão das empresas que buscam se recuperar de uma crise que gerou um prejuízo tremendo às empresas de aviação civil, afinal, com a baixa demanda por vôos, as receitas são extremamente impactadas. Aviões foram feitos para voar, e mantê-los no chão por tempo indeterminado acarreta diversos investimentos para a preservação do ativo e, posteriormente, para seu retorno à operação (Borges; Alvarenga, 2023).

Para isso, não bastou os subsídios governamentais. Fez-se necessária uma adaptação das empresas ao modelo que à época funcionaria melhor para amenizar suas perdas. Aquelas companhias focadas no ponto-a-ponto saíram em vantagem competitiva, colocando preço, logística e pontualidade dos voos como determinantes.

Do ponto de vista analítico, quando se aborda os fatores determinantes da competitividade, pode-se definir três grupos de fatores — os empresariais (internos à empresa), os estruturais (referentes à indústria/complexo industrial) e os sistêmicos, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1995).

É neste último que se centra a análise deste trabalho. E dentro da subdivisão dos fatores endêmicos e sistêmicos empregada pelos autores acima (macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infraestruturais, sociais e internacionais), o foco no setor de serviços da aviação civil e sua eficiência e fatia de mercado abordará os fatores político-institucionais, sociais e internacionais. Em que os político-institucionais englobam a política tributária, a política tarifária, o apoio fiscal ao risco tecnológico, o poder de compra do governo. Os sociais abordam a qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), as políticas de educação e a formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social. Já os internacionais seguem as tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais e acordos internacionais.

Este trio de subfatores se tornou ainda mais evidente na adaptação dos novos modelos de negócio na indústria de aviação civil, graças as políticas empregadas durante e depois da pandemia.

## 2.2 A GESTÃO COMPETITIVA

No nível das condutas, as estratégias devem ser aderentes ao padrão de concorrência relevante para a empresa. É necessário investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso. Essas são as tarefas centrais da gestão empresarial competitiva, em que a competitividade das empresas depende, dentre outros fatores, da habilidade em se aproximar de fornecedores e clientes, em termos de desenvolvimento conjunto de produtos, troca de informação tecnológica, fluxos de entrega que minimizam estoques, garantia assegurada de qualidade e estabilidade nos contratos. (Ferraz; Kupfer; Haguenuer, 1995).

Para o objetivo do trabalho em questão, o ponto da gestão competitiva e a relação desta com o setor de serviços na aviação se encontram no ponto de recursos humanos, em que o elemento chave do processo é o comprometimento da gestão empresarial com investimentos permanentes em treinamento de toda a força de trabalho, incluindo, aqui, todo o aparato operacional de um avião.

Os esforços empresariais em busca de uma gestão competitiva, capacitação para produzir e inovar e recursos humanos com alta produtividade são apenas uma parte do problema competitivo. Mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência constituem fatores estruturais igualmente decisivos para a competitividade.

Nisto, ao abordar sobre as forças competitivas, Ferreira (2018) afirma que a aviação, de forma geral, segue as cinco forças gerais da competição entre empresas. Dialogando com alguns autores, ele acaba trazendo o debate para a situação mais atual. Porter (2008) diz que estas cinco forças: rivais estabelecidos competindo intensamente no preço; clientes inconstantes, graças a melhor informação e procura do melhor negócio, independentemente da transportadora; fornecedores – fabricantes de aeronaves, de motores de avião e, juntamente com o trabalho sindicalizado barganhando e levando a parte do leão dos lucros das companhias aéreas; novas empresas entrando na indústria em um fluxo constante; e substitutos estando

prontamente disponíveis, tais como as viagens de trem ou de carro, acabam por deixar a aviação menos rentável.

Vale lembrar que ao abordar concorrência e gestão competitiva, já se parte do princípio de que as barreiras para entrar na indústria da aviação sejam grandes. As companhias aéreas, a fim de serem rentáveis, geralmente exigem grandes investimentos de capital, economias de escala, economias de escopo e forte lealdade do cliente. Apesar das barreiras legais de entrada serem baixas, as barreiras comerciais e operacionais de entrada são altas. (Vasigh; Fleming; Tacker, 2013).

Embora apresentem especificidades setoriais mais pronunciadas, as análises das tendências internacionais da competitividade deixam latente a importância do dinamismo do mercado e da elevação do grau de exigência dos consumidores, e de um regime de incentivos e regulação da concorrência que mantenha forte a rivalidade entre as empresas como fatores determinantes de validade geral para o desempenho competitivo da indústria. (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1995). Estes últimos, essenciais para a competitividade demonstrada pelos diferentes modelos de negócio da aviação civil.

Ainda para o setor de aviação de civil, os autores discorrem algo pertinente às regras do jogo das empresas, em que, segundo eles, o dinamismo do mercado seria fatalmente um dos principais fatores indutores de competitividade. Ao observar as características estruturais que favorecem a competitividade, há uma indicação a respeito da presença de fatores de natureza *qualitativa*, que podem ser sintetizados na existência de *elevado grau de exigência dos consumidores*. Ou seja, consumidores bem informados definem padrões de qualidade e desempenho dos produtos, ou, no caso abordado, serviços que pressionam as empresas a adotarem estratégias competitivas de acumulação permanente de capacitação e de melhoria contínua da eficiência.

Isso é outro caso de uma relação constante do passado e do presente, pois, em Ferreira (2018), é visto que o poder de barganha do consumidor aumentou, consideravelmente, após os anos 90. Sucessivas inovações mercadológicas (principalmente as relacionadas com a *internet*) permitiram que o consumidor obtivesse maiores informações nas transações. Havendo, assim, a necessidade de adaptação e inovação da gestão e competitividade.

Além disso, ainda segundo Ferreira (2018), faz-se importante lembrar que inovações tecnológicas – como o *e-mail*, a videoconferência e os recursos contidos nos *smartphones* – podem reduzir a necessidade das viagens aéreas. A disponibilidade e o desenvolvimento dos demais modais de transportes se configuram, ainda, reais (e potenciais) concorrentes das empresas aéreas.

Outro fator estrutural, no nível dos mercados, que caracteriza a competitividade, é a presença sistemática no mercado internacional. Em alguns modelos de negócio, a atuação no mercado internacional expõe a empresa ao contato com uma clientela mais variada, em geral, com elevados níveis de exigência e disputada por grande número de concorrentes, favorecendo processos de aprendizado e ampliando a capacidade de ajustamento às transformações dos padrões de consumo (Ferraz; Kupfer; Haguenuer, 1995).

Isso sugere que mesmo em países continentais ou com elevado dinamismo da demanda interna, onde as empresas tendem a ser voltadas, inicialmente, para as vendas domésticas, o mercado internacional pode exercer papel importante na consolidação das posições competitivas no próprio mercado local. Seja através de uniões, seja através de complementação ao serviço já ofertado.

Do lado da oferta, a iniciativa das empresas líderes de mobilizar seu poder de mercado, no sentido de desenvolver relações solidárias e de longo prazo com os seus clientes, certamente, está entre os principais pontos. Com isso, abre-se espaço para que práticas de gestão da qualidade, envolvendo esquemas de cadastramento ou interações mais sofisticadas, baseadas em programas de assistência técnica à clientes, sejam adotadas. (Ferraz; Kupfer; Haguenuer, 1995).

Por fim, a rivalidade entre as empresas é um fato notável. Para Ferreira (2018), devido às características do produto comercializado pelas companhias aéreas, elas competem, principalmente, por preços e por uma maior fatia do mercado. Porter (2008), também, corrobora isso, pois a concorrência através dos preços faz com que o passageiro se acostume com os preços baixos e deixe de prestar atenção às outras características do produto ou do serviço.

### 2.3 FATORES ENDÓGENOS E EXÓGENOS

Além das condições favoráveis, da demanda e da oferta setorial, no que tange aos serviços e a sua importância à competitividade na aviação, a teoria, também, coloca

outras características das empresas, mais precisamente as características comportamentais. Ambientes de elevada rivalidade interempresarial favorecem a competitividade, pois submetem as empresas à esforços contínuos de melhoria da eficiência produtiva (Ferraz; Kupfer; Haguenuer, 1995).

A disposição das firmas competirem nos mercados pode ser fortalecida se o regime de incentivos e regulação a que estão sujeitas for eficaz. Os incentivos visam aumentar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios impostos pela economia e as regulações buscam condicionar as suas condutas em direções socialmente desejáveis. Um exemplo disso foi a política de subsídios dos principais países durante a pandemia de COVID-19, graças aos incentivos governamentais e mudança de regulações para atender uma série de fatores exógenos, fortalecendo aquelas que melhor se adaptaram as mudanças. (Abate; Christidis; Purwanto, 2020).

Vale lembrar que, embora essa seja uma questão de natureza sistêmica, relacionada, principalmente, aos fatores político-institucionais e legais-regulatórios, o regime de incentivos e regulação posto em prática pelos Estados nacionais apresenta, em muitos casos, rebatimentos setoriais diferenciados e exerce grande influência na determinação da competitividade dos diversos ramos industriais. Principalmente, ao se analisar a indústria em seu conjunto. (Ferraz; Kupfer; Haguenuer, 1995).

Estes debates são trazidos à temáticas recentes por Albuquerque Filho (2020), o qual afirma que o setor aéreo se caracteriza por sua sensibilidade aos fatores externos, sendo um dos primeiros setores a sentir modificações ocasionadas pela disseminação da pandemia do Covid-19. Devido a suas peculiaridades, em momentos de crise é o primeiro a sentir o impacto e o último a se recuperar em relação a outros setores. Dentre estes fatores, podem ser citados guerras, fatores climáticos, situação econômica e política interna e externa do país, epidemias, pandemias, entre outros.

É devido a isso, que se analisa os fatores sistêmicos à tomada de decisão. Dada a sensibilidade do setor aéreo à eventos externos, conforme argumenta Borges e Alvarenga (2023), as estratégias competitivas das companhias aéreas são determinantes para a sobrevivência destas aos momentos de crise.

Ainda de acordo com Ferraz, Kupfer, Haguenuer (1995), o estudo dos diversos tipos de determinantes sistêmicos da competitividade e de sua evolução, ao longo do tempo, permite colocar a competitividade das empresas industriais no espaço

econômico e no tempo, relacionando a evolução da competitividade das empresas às alterações mais importantes do ambiente econômico que as cercam.

Isso fica claro ao observar os cenários recentes, na indústria de aviação civil brasileira, pois quando a imunização em massa ocorreu, uma das empresas aéreas que saiu na frente foi a Azul Linhas Aéreas, visto que, segundo Cunha *e. al.* (2024), era a que mais tinha vantagens operacionais, com uma frota extremamente diversificada, diferente das suas concorrentes, Gol Linhas Aéreas e Latam Airlines, cuja frota era baseada em jatos.

Devido aos cenários da aviação civil mundial e a importância dessas externalidades, esses fatores são cruciais para o entendimento da tomada de decisão das empresas. Nesse aspecto, dentro das externalidades enfrentadas pelas empresas, ainda segundo os conceitos apresentados no livro *Made In Brazil*, tem-se os determinantes macroeconômicos, os determinantes políticos-institucionais, os legais-regulatórios, os infraestruturais, os sociais e os internacionais.

Os principais determinantes macroeconômicos da competitividade podem ser divididos em três grupos: os que dizem respeito ao regime cambial; os relacionados às políticas de regulação macroeconômica (políticas fiscal, monetária e de rendas) e seus resultados em termos de nível e estabilidade das taxas de inflação e de crescimento do produto interno; e os que se referem à natureza e características do sistema de crédito da economia (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1995), em que o principal fator seria a estabilidade macroeconômica interna, pois o controle do processo inflacionário é condição importante para minimizar os custos decorrentes da incerteza e permitir que as empresas adotem horizontes de cálculo além do curto prazo, requeridos para a formulação de estratégias competitivas agressivas, de inovação e conquista de mercados.

Algo que é observado no setor de aviação, quando empresas como a Azul Linhas Aéreas Brasileiras demonstraram uma recuperação significativa. Ao longo do ano de 2023, a companhia se dedicou a negociar suas dívidas decorrentes da pandemia, conseguindo renegociar a dívida para 2030, com um juro de 7,5% e outra metade em ações. Logo, é previsto que, em 2024, a Azul voltará a gerar caixa positivo (Brandão, 2023).

Os determinantes político-institucionais da competitividade incluem um vasto conjunto de instituições políticas através das quais o Estado se relaciona ativamente com o setor industrial. Dentre esses, destacam-se a política de comércio exterior e tarifária, a política tributária, o uso seletivo do poder de compra do governo e a política científica e tecnológica (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1995).

Para os efeitos da análise focada no setor dos serviços ofertados pelas empresas de aviação civil, a discussão ficará no entorno dos pontos sobre a política tributária, as quais possuem impacto sobre a competitividade, seja diretamente (os incentivos fiscais e a questão da desoneração fiscal das exportações), ou indiretamente, na medida em que políticas tributárias harmônicas, cada vez mais, sejam consideradas como contrapartidas necessárias para o acesso à certos acordos ou blocos de comércio, e o poder de compra do Estado, que, de forma à estimular atividades de alto conteúdo tecnológico, gera uma demanda por capacitação tecnológica local. Na medida em que isso ocorra de forma seletiva e bem planejada, essa política pode dar bons resultados em termos de melhoria da competitividade da indústria. (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1995).

Dentre o conjunto de políticas públicas, há aquelas em que o Estado cumpre um papel mais passivo, de natureza eminentemente regulatória. Os principais instrumentos regulatórios que afetam a criação e o fortalecimento do ambiente competitivo são a defesa da concorrência e do consumidor, a defesa do meio ambiente, o regime de proteção à propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro.

Estes, agregados às políticas tarifária e de comércio exterior, incluindo os mecanismos não-tarifários, a aplicação das leis *antidumping* e *antissubsídios* e do código de salvaguardas comerciais, formam o arcabouço que define o regime de concorrência prevalecente. Resumindo, o caráter do Estado para harmonizar a concorrência de forma saudável.

Para os modelos de negócios atuais, porém, as condições sociais em uma economia têm a maior importância nos efeitos sobre a competitividade das empresas que nela operam, particularmente no que diz respeito à educação e à qualificação da mão-de-obra, à natureza das relações trabalhistas e, o item mais importante, *ao padrão de vida dos consumidores*. Justamente porque os níveis de produtividade e a qualidade dos produtos dependem fortemente do nível de educação e da qualificação da mão-de-obra.

Este padrão de vida da população, unida a distribuição de renda vigente na sociedade, tem efeitos altamente positivos e proporcionais sobre a competitividade da indústria, na medida em que afeta a dimensão e o grau de sofisticação do mercado consumidor interno. Padrões de vida relativamente altos e distribuição de renda não muito desigual têm como resultado um mercado interno com uma grande massa de consumidores sofisticados e exigentes, que permitem e induzem, ao mesmo tempo, alta produtividade e elevados níveis de qualidade, o que contribui para a competitividade externa da indústria local em atrair esses consumidores finais. (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1995).

Estes possíveis consumidores podem compensar a perda de mercado e estabilidade proporcionada pelos modelos sustentados, em parte pelo mercado internacional. *Made in Brazil* categoriza isto em duas dimensões: a produtiva e a financeira, em que na produtiva, os fatores mais decisivos são as tendências dos fluxos de comércio internacional e dos investimentos externos diretos.

Essas tendências são, por sua vez, determinadas pela interação entre as trajetórias do progresso técnico e da concorrência oligopolística global e do jogo da diplomacia econômica, que envolve os Estados Nacionais, os blocos econômicos e os organismos internacionais multilaterais. Já na financeira, é necessário levar em conta as principais tendências dos movimentos internacionais de capital financeiro, no que diz respeito a direção, a natureza, a modalidade e as condições de acesso aos fluxos de financiamento externo.

Discorrido todos esses aspectos sobre competitividade, padrões, princípios e incentivos, o trabalho abordará o debate sobre os modelos vigentes na aviação civil mundial e no Brasil antes e durante a pandemia, em que a teoria apresentada nos fornece um entendimento a respeito das mudanças de paradigmas, impulsionadas pela COVID-19, no que tange aos serviços ofertados pelas empresas aéreas e seus modelos abrangentes.



### 3 CENÁRIOS DA AVIAÇÃO CIVIL MUNDIAL ANTES, DURANTE E APÓS A PANDEMIA

O cenário mundial antes da pandemia era pautado em uma grande, ainda assim gentil dualidade. Os modelos de negócio das empresas da aviação civil mundial, principalmente no que tange aos serviços, sempre se adaptaram as mudanças de paradigmas na economia. Assim, surgiram os *hubs*, centros imensos de concentrações de rotas comerciais, sendo curtas ou longas – seja para se fazer escalas para determinados locais, seja como centro de abastecimento e manutenção das aeronaves (Azzolini, 2018).

Eles passaram a surgir como modelos de negócio, quando, devido a demanda crescente para uma redução das taxas de operação e diminuição da restrição legislativa, os centros de aeroportos privados começaram a fazer investimentos em busca de atrair negócios e de oferecer maiores condições aos seus clientes – notadamente os transeuntes ou corporativistas (Azzolini, 2018).

Apostando na geração de novas receitas comerciais e na criação de novas ligações, eles competem com outros *hubs* por cada espaço e cada serviço prestado, vide a alta competitividade do ambiente de negócios desse setor.

Neste tipo de negócio, em que o *hub* também é conhecido como *Full-Service Carriers (FSC)* ou empresas de serviço completo, há uma forte aposta nas receitas comerciais, que podem ser geradas no interior dos terminais aeroportuários, não havendo, aqui, tanta preocupação com os custos resultantes da geração de novas atividades, com a dimensão do espaço que estas ocupam ou mesmo com o aumento de segurança que estas acarretam, como no caso dos aeroportos *Low-Cost* (Santos, 2009).

O objetivo do *hub* não é mais somente servir como conexão e sim como um verdadeiro ambiente de negócios, em que reuniões sensíveis e importantes podem ser feitas de imediato, atendendo os principais requisitos dos usuários mais corporativistas, os quais, diferentemente dos sazonais, optam por um melhor serviço em detrimento do preço, sendo, assim, mais inelástica quanto ao custo total da passagem aérea. Sua finalidade? maximizar os resultados financeiros, para garantir a sobrevivência e a importância de sua atividade-fim.

Nos principais centros internacionais, é comum se ver lojas de renome internacional, artigos de luxo, *lounges*, que são utilizados para passageiros com conexões, contudo,

as principais fontes de negócios dos novos centros, que usam esse modelo, são os centros de convenções, hotéis e, até mesmo, escritórios pertencentes a grandes empresas, para fazerem contratos com maior rapidez e facilidade. Os aeroportos, dessa maneira, diminuem, drasticamente, os custos com logística e aumentam as externalidades positivas num ambiente econômico crescente e efervescente.

Na maioria dos casos, a capacidade de realizar negócio por parte dos *hubs* aeroportuários está, em muito, condicionada pela inexistência de terrenos livres circundantes e incapacidade dos aeroportos se expandirem, por estarem rodeados por zonas residenciais. Os *hubs* que não apresentam tais condicionantes conseguem expandir e diversificar suas atividades comerciais, formando uma nova realidade, designada Cidade – Aeroporto (Santos, 2009).

Logo, a existência de *hubs* está intrinsecamente ligada a existência de uma área espacial para o crescimento aeroespacial. É o caso da transferência do centro de conexões de São Paulo para Brasília, no caso brasileiro. Previamente, os aeroportos do estado de São Paulo – Guarulhos e Cumbica – eram considerados as principais rotas de escalas e conexões para quase todos os lugares da América Latina, contudo, o fato deles terem sido desenhados dentro das cidades, não há muito espaço para novos investimentos num modelo de negócios atual e crescente.

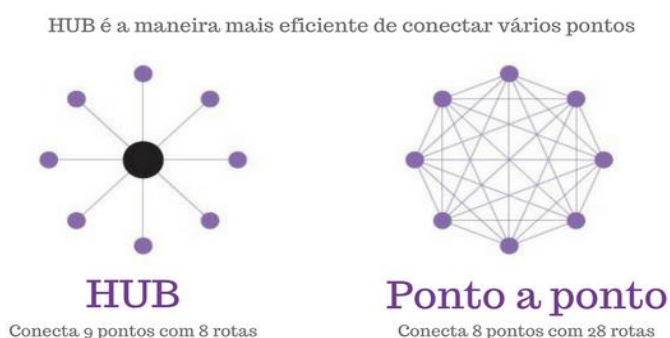
Algo que os administradores do Aeroporto Juscelino Kubitschek souberam aproveitar, quando ampliaram e modernizaram o centro aero matriz da capital federal. (ALNews, 2014). Mas, em contrapartida, um *hub* não oferece qualidades, no quesito logística, quando se trata de deslocamentos curtos e regionais. Esse padrão se segue através do outro modelo de negócio amplamente utilizado na atualidade: as *Low-Cost Carriers (LCCs)* ou, simplesmente, aviação de baixo-custo (Lijesen; Nijkamp; Pels, 2005).

Esse modelo surge na década de 80, com a desregulamentação do setor, iniciada pelos Estados Unidos, e acabou se tornando perfeito para uma espécie de nova filosofia dentro dos modelos vigentes. Oras, uma crescente e relativamente nova fatia do mercado estava crescendo e era necessário que as empresas de transporte aéreo conseguissem seguir a tendência que se iniciava: o boom do uso da aviação simplesmente como lazer e turismo, ou seja, um aumento da importância dos chamados clientes sazonais – ou aqueles que usam o modal por motivações diversas, relacionadas ao produto sol e mar.

Logo, a consolidação desse tipo de cliente e a necessidade de se atender a essa demanda cada vez mais crescente potencializaram viagens com tarifas inferiores ao sistema de preços vigente.

Como nova aquisição no âmbito da indústria de transporte aéreo de passageiros, emergiu um novo modelo de negócio, em resposta à emergência de novas motivações de determinados segmentos de mercados, que procuram no preço ou na frequência e pontualidade dos voos a satisfação das suas necessidades (Abrantes, 2010).

Figura 1 — Diferença entre o método de conexão aérea hub e Ponto a Ponto



Fonte: Azzolini (2018).

Aqui é que os principais modelos atuais na aviação diferem. Enquanto os *hubs* estão mais focados em oferecer um serviço de qualidade aos seus usuários e criar uma diversificação na oferta do produto aeroportos, tornando-os verdadeiros centros de negócios, as chamadas *LCCs* visam o contrário. Suas motivações são o preço, logística e a satisfação da pontualidade dos voos, é uma demanda mais elástica com relação à preço e mais inelástica em relação à serviços prestados. Vide que seus clientes – chamados clientes sazonais – não querem fazer negócio e sim utilizar o modal como atividade-meio.

Como dito anteriormente, foi a desregulamentação e liberalização do setor aéreo que proporcionou o advento dos voos de baixo-custo, porém, não apenas isto foi preponderante para o sucesso desse tipo de modelo. Liberalização do transporte aéreo, traduzida por políticas tendencialmente de céu-aberto; a existência e localização de aeroportos secundários, próximo de cidades com dimensões populacionais médias ou de destinos prioritariamente turísticos; e a propensão para viajar por parte das populações, motivadas pela necessidade de lazer, conhecimento, cultura, também, são fatores preponderantes para o sucesso deste estilo de negócio.

Sob o ponto de vista estratégico e de posicionamento no mercado, a base competitiva das *LCCs* diferem das *Full-Service Carriers (FSCs)* — porquanto, as primeiras têm um domínio concorrencial de concentração estreito (passageiros orientados para o custo e lazer e passageiros de negócios orientados para a flexibilidade e pontualidade), com vantagens em custos, enquanto as segundas pretendem um domínio concorrencial largo (todos os segmentos de mercado), com diferenciação ou liderança em capacidade (Abrantes, 2010).

Os serviços *ponto-a-ponto*, ou seja, os serviços ofertados pelas *LCCs*, tem características marcantes, como as rotações rápidas, grande frequência de aeronaves, maximizando a produtividade do setor e diminuindo os custos operacionais vertiginosamente. Na Tabela 1, a seguir, é possível enxergar as principais diferenças dos modelos de negócios usados na atualidade no setor de aviação civil.

Quadro 1 — Comparação entre *LCC* e *FSC* (Full Service Carrier)

Rubrica	LCC	FSC	Vantagem LCC
<b>Utilização</b>	Rotação rápida (até 25 min)	Rotação Lenta (até 45 min)	Maiores frequências e utilização
<b>Aeroporto</b>	Secundários e alguns principais descongestionados	Internacionais e principais congestionados	Taxas mais baixas; operação rápida sem muitos atrasos
<b>Rotas</b>	Ponto a ponto; sem escalas	Médio e Longo Curso; Hub	Menor complexidade
<b>Frota</b>	Tipo único de aeronave	Heterogênea	Menor custo de manutenção

Fonte: Adaptado de Abrantes (2010)

A dinâmica entre a aviação de baixo custo – as *LCCs* – e a aviação de serviço completo, assentada em uma estratégia que usa o *hub* para transferir passageiros para a sua rede – as *FSC* – foi o que deu o tom para os serviços no mundo inteiro até o advento da pandemia, em que cada grande bloco precisou se reinventar para poder sobreviver aos impactos econômicos e as mudanças que surgiram devido a pandemia COVID-19.

### 3.1 COVID-19 E A SITUAÇÃO NOS PRINCIPAIS CENÁRIOS MUNDIAIS

A pandemia de COVID-19 causou um impacto sem precedentes na aviação civil, transformando profundamente o setor em todo o mundo. Desde a implementação de restrições de viagens, até a introdução de novos protocolos de segurança, a indústria da aviação teve que se adaptar rapidamente a uma realidade em constante mudança.

Na Europa, por exemplo, houve uma mudança significativa, com a ascensão das companhias aéreas de baixo custo (LCCs), enquanto, internacionalmente, a Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA) considerou a implementação de 'passaportes de imunidade'. Além disso, medidas como varreduras de temperatura e o uso obrigatório de máscaras faciais se tornaram comuns em aeroportos e voos europeus. A variação nas restrições e a confiança dos consumidores, também, desempenharam papéis cruciais na recuperação lenta do mercado de aviação internacional (Adrienne; Budd; Ison, 2020).

Nos Estados Unidos, ocorreu o foco exacerbado para as empresas que faziam voos regionais, considerando, também, a imensidão do país e os custos adicionais de serviços, enquanto na China a pesada intervenção estatal ajudou bastante a indústria de aviação e os serviços por ela ofertados. (Bureau of Transportation Statistics, 2021; Su *et al.*, 2022)

No mais, no final do período de dois anos — tempo total dos subsídios ofertados pela maioria dos países — este cenário complexo ficou marcado por intervenções que aumentaram os custos operacionais e as tarifas para os passageiros, afetando a condição financeira dos viajantes e a viabilidade econômica das companhias aéreas (Botlíková; Botlík; Stuchlíková, 2021).

### 3.1.1 Europa

Em 15 de março de 2020, em resposta à queda repentina na demanda de passageiros que acompanhou a rápida disseminação da pandemia de Coronavírus em toda a Europa, a LOT Polish Airlines suspendeu seu programa de voos internacionais e domésticos de passageiros, com efeito imediato (Adrienne; Budd; Ison, 2020).

Até o final do mês de março de 2020, 18 companhias aéreas registradas na Europa haviam suspenso todos os seus serviços de passageiros. Em todo o continente, nenhuma companhia aérea ficou imune ao impacto da pandemia. Das transportadoras que permaneceram operacionais, foram registradas reduções de capacidade de até 99% em comparação com semanas equivalentes, em 2019. (Eurocontrol, 2020).

Quadro 2 — As 40 principais empresas do mercado europeu de aviação civil e seus modelos de negócio

<b>Empresa</b>	<b>País de Registro</b>	<b>Modelo de Negócio</b>
<b>Aer Lingus</b>	Irlanda	FSC
<b>Air Dolomiti</b>	Itália	Regional
<b>Air France</b>	França	FSC
<b>Air Malta</b>	Malta	FSC
<b>Air Moldova</b>	Moldávia	FSC
<b>Air Serbia</b>	Sérvia	FSC
<b>airBaltic</b>	Estônia	FSC
<b>Alitalia</b>	Itália	FSC
<b>Austrian Airlines</b>	Áustria	FSC
<b>Blue Air</b>	Romênia	LCC
<b>British Airways</b>	Reino Unido	FSC
<b>Brussels Airlines</b>	Bélgica	FSC
<b>Croatia Airlines</b>	Croácia	FSC
<b>CSA Czech Airlines</b>	República Checa	FSC
<b>easyJet</b>	Reino Unido/Áustria/Suíça	LCC
<b>Eurowings</b>	Alemanha	LCC
<b>Finnair</b>	Finlândia	FSC
<b>HOP!</b>	França	Regional
<b>IAG</b>	Reino Unido/Espanha/Irlanda	FSC
<b>Jet2</b>	Reino Unido	LCC
<b>KLM</b>	Holanda	FSC
<b>LOT</b>	Polônia	FSC
<b>Lufthansa</b>	Alemanha	FSC
<b>Montenegro Airlines</b>	Montenegro	FSC
<b>Norwegian Airlines</b>	Noruega/Reino Unido	LCC
<b>Pegasus</b>	Turquia	LCC
<b>Ryanair Group</b>	Irlanda	LCC
<b>SAS</b>	Dinamarca/ Suécia/Noruega	FSC
<b>Sunexpress</b>	Turquia	LCC
<b>SWISS</b>	Suíça	FSC
<b>TAP Air Portugal</b>	Portugal	FSC
<b>Transavia</b>	Holanda/França	LCC
<b>TUI Airlines</b>	Alemanha/Bélgica/Reino Unido	Charter
<b>Turkish Airlines</b>	Turquia	FSC

<b>Ukraine Intl Airlines</b>	Ucrânia	FSC
<b>Virgin Atlantic</b>	Reino Unido	FSC
<b>Volotea</b>	Espanha	LCC
<b>Vueling</b>	Espanha	LCC
<b>Widerøe</b>	Noruega	Regional
<b>Wizz</b>	Hungria	LCC

Fonte: Adaptado de Adrienne, Budd, Ison (2020). Elaboração Própria.

Juntas, essas quarenta empresas e suas respectivas matrizes, baseadas em mais de 20 países diferentes, representaram 85,2% da participação no mercado europeu de passageiros, em 2019 (Eurocontrol, 2020). É possível ver, também, a predominância da dualidade existente entre os serviços de custo completo e os de baixo custo, em que vinte e quatro eram, exclusivamente ou predominantemente, empresas operando em regime FSC.

Quadro 3 — Grupos com a maior parcela de mercado na Europa

<b>Grupo</b>	<b>Parcela de Mercado Europeu (2019)</b>	<b>Empresas</b>
<b>Aliança STAR</b>	11.1%	Lufthansa SWISS Austrian Airlines Eurowings Brussels Airlines Croatia Airlines TAP Air Portugal Turkish Airlines LOT <i>Germanwings</i> (Nota: As operações da Germanwings foram suspensas e por fim terminadas durante a Pandemia)
<b>Ryanair Group</b>	8.5%	Ryanair Ryanair UK <i>Lauda</i> <i>Ryanair Poland</i>
<b>International Airlines Group (IAG)</b>	7.3%	British Airways Iberia Aer Lingus Vueling LEVEL <i>LEVEL Europe</i> (Note: it was reported that this carrier will cease trading in summer 2020)
<b>Sky Team</b>	6%	Air France KLM Transavia (comprising Transavia France and Transavia Netherlands) HOP!

Fonte: Adaptado de Adrienne, Budd, Ison (2020). Elaboração Própria.

Como visto nos quadros acima, dessas empresas, treze delas fazem parte de grandes consórcios mundiais, aumentando ainda mais seu escopo na parcela de mercado operante dentro do espaço aéreo europeu.

Dezesseis das empresas operantes no modo FSC também são membros de uma aliança global de companhias aéreas. Nove delas (Lufthansa, SWISS, Austrian Airlines, LOT, Croatia Airlines, SAS, TAP Air Portugal, Turkish Airlines e Brussels Airlines) fazem parte da aliança STAR. Air France, KLM, Alitalia e CSA Czech Airlines são membros do SkyTeam, enquanto British Airways, Iberia e Finnair são membros da IAG, a *holding* que controla essas empresas.

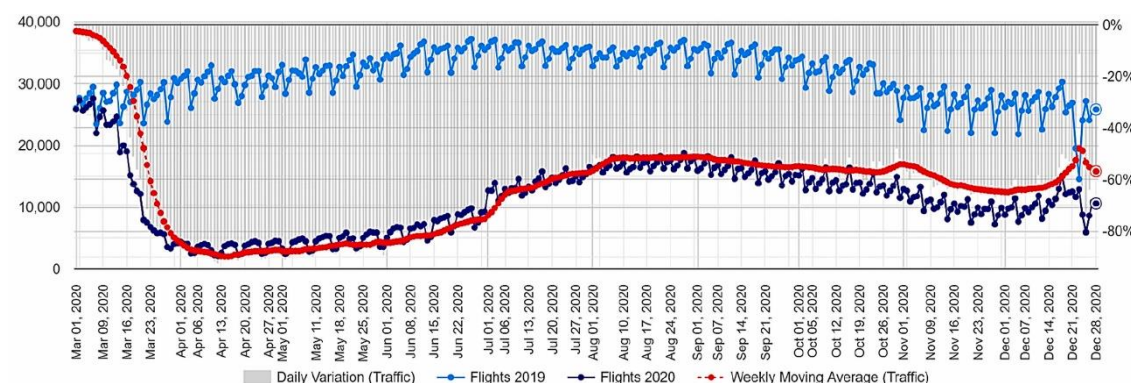
Esse cenário mudou significativamente durante a pandemia, devido as variadas respostas das empresas. Elas precisaram adaptar seus modelos de negócios às novas legislações vigentes para lidar com a perda de mercado.

Segundo Dube, Nhamo e Chikodzi (2021), desde que os declínios maciços começaram no início de março e continuaram até o final de março, em comparação com os níveis de 2019, a indústria da aviação operava, em alguns casos, até com 20% de capacidade.

Isso se deve a suspensão ou redução drástica nas operações de voo, na qual muitas companhias aéreas aterraram temporariamente algumas ou todas as suas frotas de aeronaves. No auge da crise, mais de 5.000 aeronaves foram colocadas em armazenamento temporário em toda a Europa (Eurocontrol, 2020).

No dia 1º de julho, ocorreu a abertura regional do tráfego aéreo para voos de passageiros. A UE abriu suas fronteiras à quinze países, incluindo Argélia, Austrália, Canadá, Geórgia, Japão, Montenegro, Marrocos, Nova Zelândia, Ruanda, Sérvia, Coreia do Sul, Tailândia, Tunísia, Uruguai e China, sujeito à confirmação de reciprocidade (Conselho da União Europeia, 2020).

Figura 2 — Variação do tráfego aéreo europeu entre março e dezembro de 2019 e 2020

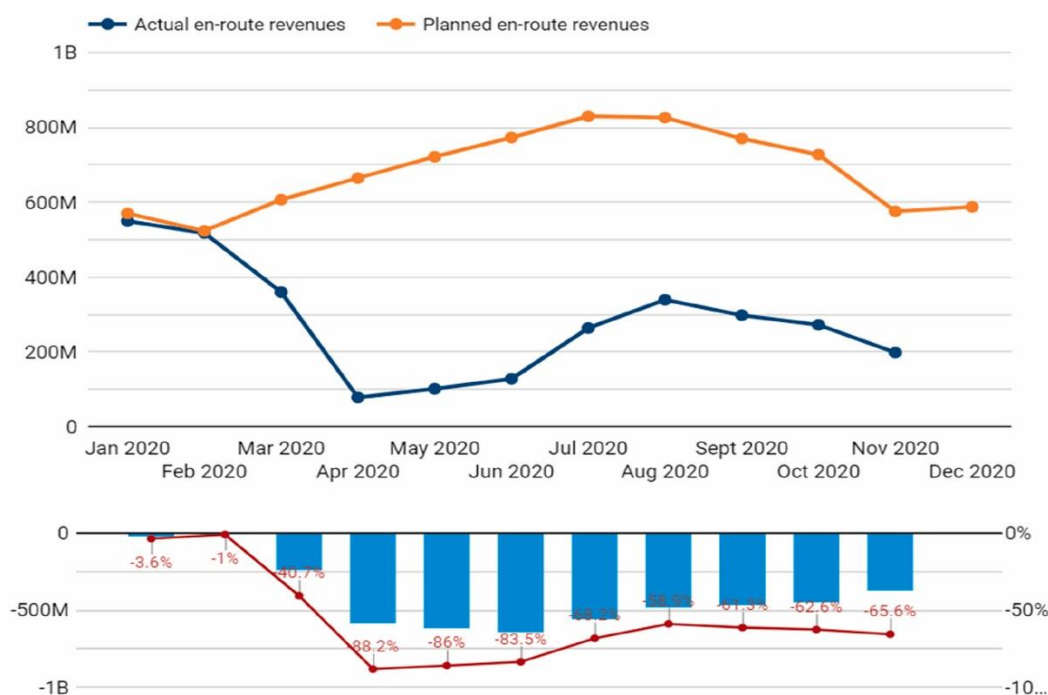


Fonte: Eurocontrol (2020)



Na Figura 2, é possível ver uma queda gradativa desde os primeiros casos de COVID-19, em março de 2020, comparados com o mesmo período do ano anterior. Quando os mercados internacionais abrem a quinze países, é visível uma melhora no tráfego aéreo. Perceptível, também, a estagnação e reversão após o mês de novembro.

Figura 3 — Despesas de rota em euros: evolução mensal para os Estados membros do Eurocontrol, exceto Mônaco e Ucrânia.



Fonte: Eurocontrol (2020)

Na Figura 3, é demonstrado como a pandemia de Covid impactou o planejamento das empresas de aviação civil na Europa, no ano de 2020, e que, por isso, elas experimentaram quedas maciças nas receitas. Os meses de abril, maio e junho foram os piores, com uma queda de 88%, 86% e 83%, respectivamente, trazendo consequências catastróficas à indústria e aos modelos de negócio da aviação civil.

As perdas no Eurocontrol foram estimadas em € 4,5 bilhões. Verifica-se que o processo de recuperação, que começou em maio, na Europa, parou em setembro, pois as companhias aéreas continuam perdendo receita, devido às condições de mercado de viagens deprimidas e voláteis (Dube; Nhamo; Chikodzi, 2021).

A reestruturação e redimensionamento das companhias aéreas é, portanto, inevitável para mitigar a queima de caixa que ameaça a viabilidade de várias companhias aéreas. E isso, certamente, impacta nos serviços ofertados por essas companhias.

Em uma análise geral, segundo Adrienne, Budd, Ison (2020), as respostas das empresas se voltaram em três grandes pontos, a saber:

(i) *Retirada permanente do uso de grandes aeronaves.* Uma resposta à pandemia foi eliminar, gradualmente (ou acelerar os planos existentes para eliminar gradualmente), as aeronaves maiores e mais antigas de sua frota, pois, geralmente, são as menos eficientes em termos de combustível, as mais caras de manter e operar e os tipos com maior probabilidade de serem programados para realizar serviços internacionais de longa distância, para os quais havia pouca demanda ou restrições de viagens impediam sua operação. Todas as companhias aéreas eram FSCs de bandeira e englobavam seus maiores e/ou mais antigos jatos de 4 motores.

(ii) *Redução e/ou padronização da frota.* Seis companhias aéreas anunciaram planos para reduzir ou racionalizar sua frota de aeronaves. A Alitalia planejava retomar os serviços com apenas 80% de sua frota pré-COVID, porém, ela se viu obrigada a encerrar as atividades, após não conseguir achar investidores e sofrer perdas irreversíveis, ainda mais após a declaração de falência da empresa, em 2017. (Pavão, 2021)

Ainda de acordo com a análise de Adrienne, Budd, Ison (2020), a Austrian Airlines planejou reduzir sua frota total para 60 aeronaves, até 2022, enquanto a Blue Air, da Romênia, procurou reduzir pela metade o número de aeronaves que opera. A Brussels Airlines reduziu sua frota para 38 aeronaves, enquanto a Easyjet reduziu sua frota em 14%, para 302 aeronaves. A Lufthansa reduziu sua frota em 100. Além disso, algumas transportadoras que operavam uma frota mista pré-COVID responderam à crise racionalizando sua frota em torno de um único tipo de aeronave, a de baixo-custo. Isso terá o efeito de reduzir os custos de manutenção e treinamento, mas pode afetar a disponibilidade de rotas.

Qualquer programa de transformação de frota é caro, mas, ao consolidar as operações usando um único tipo de aeronave, as transportadoras poderão acessar o tipo de vantagens de minimização de custos de frota experimentadas por operações de baixo custo, que, normalmente, voam apenas com um determinado tipo de aeronave. (Adrienne; Budd; Ison, 2020).

(iii) Por fim, houve a possibilidade de adiar a entrega de novas aeronaves. À luz da pandemia e da incerteza considerável em relação às datas de retomada do serviço e

à demanda futura de passageiros, as companhias aéreas foram claramente cautelosas ao aceitar capacidade adicional. (Adrienne; Budd; Ison, 2020).

A reestruturação e redimensionamento das companhias aéreas é, portanto, inevitável para mitigar a queima de caixa que ameaça a viabilidade de várias companhias aéreas. Em resposta, a indústria embarcou em várias medidas para reduzir a queima de caixa, com várias demissões e aposento de aeronaves antigas e grandes, com o objetivo de aumentar a eficiência operacional da maneira mais econômica possível. (Dube; Nhamo; Chikodzi, 2021).

Ou seja, na resposta europeia à pandemia, é possível observar uma mudança significativa nas empresas, que passaram a operar com foco em um leque mais diversificado de opções de baixo custo, conhecidas como LCCs. Mesmo assim, houve uma dificuldade na recuperação das empresas, pois era difícil ofertar serviços de qualidade a um preço acessível, sem comprometer o lucro.

Além das divergências entre a resposta europeia e a internacional, a IATA examinara a ideia de 'passaportes de imunidade' para passageiros (IATA, 2020). Enquanto isso, companhias aéreas e aeroportos europeus passaram a aderir a medição de temperatura dos passageiros e o uso obrigatório de máscaras faciais durante os voos (EASA, 2020).

A proposta de maior distanciamento social a bordo das aeronaves, deixando o assento do meio em uma fileira de três vagos, foi rejeitada por algumas operadoras de companhias aéreas (Davies, 2020) e é improvável que houvesse espaço suficiente nos aeroportos para a prática social adequada. Alguns aeroportos até anteciparam esse desafio, como o Aeroporto de Manchester, no Reino Unido, anunciando que os passageiros poderiam pré-reservar *um slot* para triagem de segurança antes da viagem (Hodgson, 2020).

Ainda assim, devido à variação no tempo das restrições, os mercados de aviação internacional serão renovados lentamente. O desenvolvimento da aviação de passageiros foi significativamente afetado pela duração da pandemia e, em grande parte, pela confiança do consumidor nas viagens aéreas e sua situação econômica, marcada por preocupações com a crise econômica e o esgotamento financeiro de passageiros em potencial (Botlíková; Botlík; Stuchlíková, 2021).

Tais intervenções governamentais aumentaram a capacidade adicional de serviços, implicando em custos e tempo. Após a interrupção dos subsídios às passagens aéreas, isto resultou em tarifas mais altas para os passageiros, após a recuperação econômica dos países, pós-COVID-19. Sem contar na condição financeira dos passageiros que embarcam nas aeronaves, tornando-se este o maior desafio das empresas no mercado europeu.

### **3.1.2 Estados Unidos**

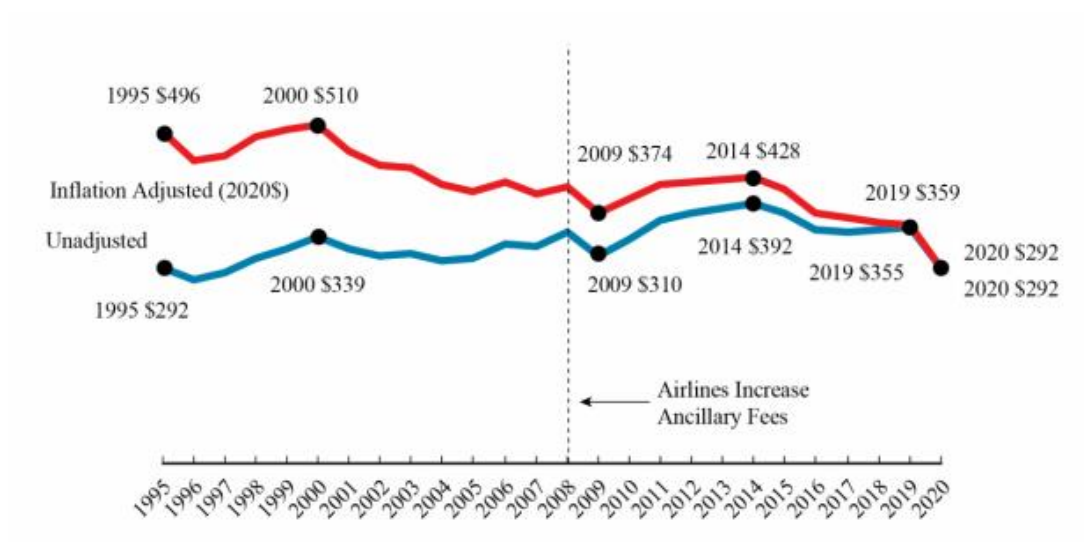
As companhias aéreas dos EUA tiveram uma perda esperada de US\$ 35 bilhões em 2020, de acordo com Josephs (2021). Enquanto as companhias aéreas mundiais devem perder US\$ 157 bilhões (Horowitz; Ziady, 2020). De acordo com estimativas da Administração Federal de Aviação (FAA), dos EUA, o total de embarques de passageiros em todos os 446 aeroportos de serviço comercial nos EUA caíram mais de 60%, de 935 milhões, em 2019, para 368 milhões, em 2020. A queda na demanda de passageiros fez com que as companhias aéreas dessem descontos nas passagens aéreas. Nas rotas domésticas dos EUA, as tarifas aéreas médias caíram mais de 18%, de US\$ 359, em 2019, para US\$ 292, em 2020, o nível mais baixo desde 1995, após o ajuste pela inflação (Bureau of Transportation Statistics, 2021).

Para melhorar suas posições de caixa, as companhias aéreas adotaram estratégias para reduzir custos e aumentar o fluxo de caixa. Para reduzir custos, as companhias aéreas pararam as aeronaves, aposentaram as frotas mais antigas, pressionaram os governos por isenções fiscais e subsídios trabalhistas, demitiram funcionários e forneceram à eles incentivos para aposentadorias precoces. Para gerar caixa, as companhias aéreas reposicionaram aeronaves de rotas de negócios para rotas de lazer (menos impactadas), reduziram preços, converteram aeronaves em operações de carga, ofereceram acordos promocionais, incluindo seguro de viagem complementar contra a Covid-19, e pressionaram governos para empréstimos, investimentos de capital, e ajuda direta (Albers; Rundshagen, 2020; Bombelli, 2020; Czerny Et Al., 2021; Wenzel; Stanske; Lieberman, 2020; Tay et al., 2020).

É possível notar, já de imediato, um padrão condizente entre o modelo europeu e o modelo americano de agir em meio a COVID-19 e as respostas das empresas aéreas

no que tange aos serviços prestados aos consumidores e clientes. Entretanto, a principal diferença foi a dicotomia entre os preços das passagens e a qualidade dos serviços prestados.

Figura 4 — Média do preço de passagens áreas dos Estados Unidos de 1995 a 2020



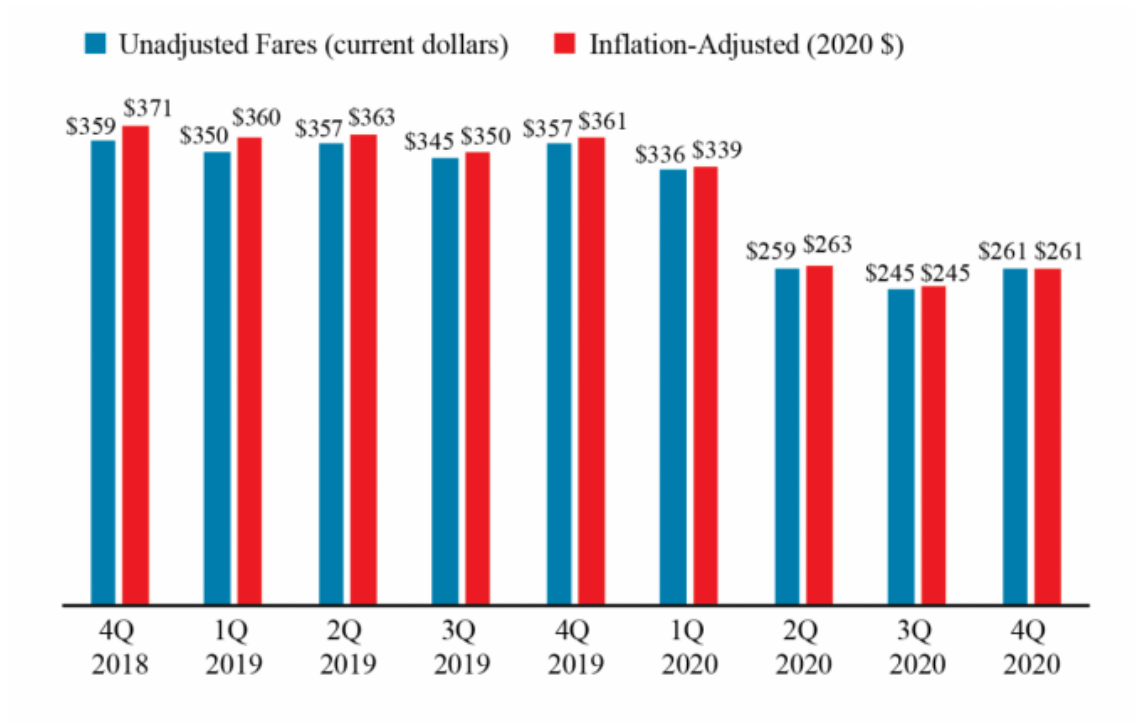
Fonte: Bureau of Transportation Statistics (2021)

Mesmo com o aumento das taxas para os serviços não incluídos na compra da passagem, como despacho de bagagem e oferta de alimentos dentro das aeronaves, os chamados *ancillary fees*, os preços se mantiveram em um aumento constante, de 2009 até 2014, chegando a um patamar, no último ano, de US\$428 (ajustado com a inflação).

A partir daí, ocorreu quedas nos preços das passagens aéreas até 2020, quando, devido a pandemia de COVID-19 e as diversas ações governamentais para conter o avanço da doença, os preços atingiram um patamar muito baixo.

Vale lembrar que, tal como a Europa, os Estados Unidos passaram a aumentar os procedimentos relacionados à segurança; por exemplo, alterando os processos de embarque (por exemplo, embarque de trás para a frente da aeronave), melhorando o regime de limpeza entre os voos, obrigando máscaras faciais e deixando os assentos do meio abertos para aumentar as distâncias sociais (Gualini; Zou; Dresner, 2023).

Figura 5 — Valores das passagens aéreas americanas agrupadas de forma trimestral, do último trimestre de 2018 ao último trimestre de 2020.



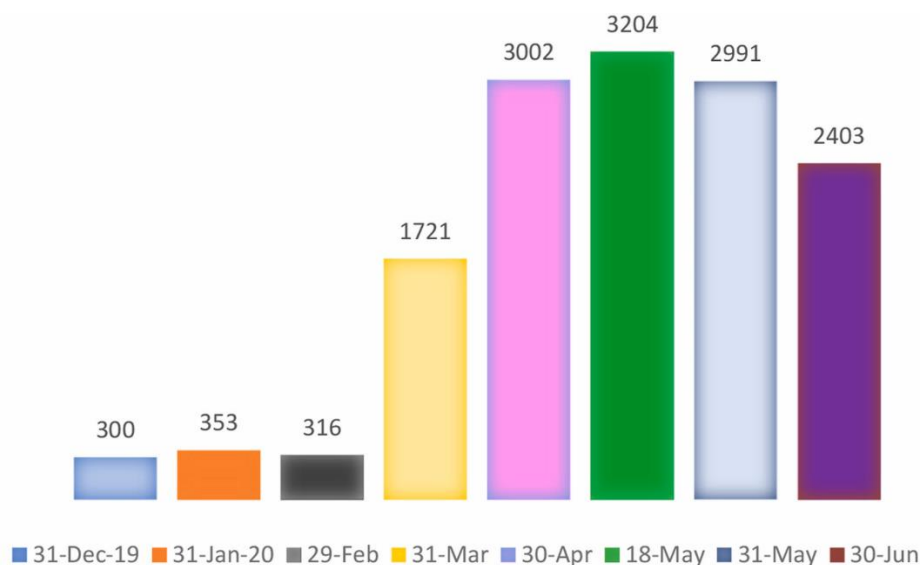
Fonte: Bureau of Transportation Statistics (2021)

No exemplo americano, o incentivo do governo e subsídios ofertados permitiram um valor mais baixo nas passagens durante todo o período mais grave da pandemia, chegando ao seu ponto mais baixo no terceiro trimestre de 2020, ao bater US\$245.

Com um transporte mais acessível, atrelado aos incentivos governamentais, foi evidente a tentativa de uma recuperação rápida do setor à patamares anteriores a pandemia.

Ainda no que tange ao impacto geral da COVID-19 no setor aéreo americano, a pandemia levou ao ócio em massa de aeronaves.

Figura 6 — Número de aeronaves em desuso nos Estados Unidos no primeiro semestre de 2020.



Fonte: Dube, Nhamo e Chikodzi, (2021)

Com o advento da pandemia, foi notável o pico de aeronaves cada vez mais ociosas, paradas e em desuso. De março a maio de 2020, mais de 6.000 (seis mil) aeronaves ficaram paradas. Isso demandou mais espaço nos aeroportos e pressionou a infraestrutura aeroviária.

A maioria dos aeroportos lutou para encontrar espaço para estacionar várias aeronaves que estavam em terra. Tais encalhes vieram igualmente com o aumento das taxas de estacionamento e manutenção obrigatória, pressionando ainda mais o já fragilizado setor. (Dube; Nhamo; Chikodzi, 2021).

Os rebaixamentos das notas de créditos das companhias aéreas pelas agências de *rating* foram uma prova do alto impacto do COVID-19 na liquidez dessas companhias. A American Airlines teve os rebaixamentos mais dramáticos, o que resultou em três degraus abaixo. As companhias aéreas United e Hawaiian tiveram altas perdas, e as demais perderam dois degraus cada. A American Airlines ficou muito pior do que as outras. (Dube; Nhamo; Chikozi, 2021)

Quadro 4 — Índice Standard & Poor's para as quatro maiores empresas de aviação nos Estados Unidos.

Índice S&P	Alaska	Delta	United	American
Mar/2020	BB+	BB-	BB	BB-
Jun/2020	BB-	BB	BB-	B-

<b>Ago/2020</b>	BB-	BB	B+	B-
-----------------	-----	----	----	----

Fonte: Adaptada de Dube, Nhamo, Chikozi (2021). Elaboração Própria

Quadro 5 — Índice Fitch de liquidez das empresas de aviação dos Estados Unidos

<b>Ranking Fitch</b>	<b>Alaska</b>	<b>Delta</b>	<b>United</b>	<b>American</b>
<b>Abr/2020</b>	De BB + para BBB-	De BB+ para BBB-	De BB- Para BB	De B para B+

Fonte: Adaptada do Ranking Fitch (2020). Elaboração Própria.

Os quadros 4 e 5 indicam a confiabilidade das empresas americanas no cenário de crise. As principais premissas, no caso de classificação do Ranking da Fitch, em 2020, incluem uma queda acentuada na demanda, até 2020, com recuperação total ocorrendo apenas em 2022 ou 2023. Durante 2020, o caso base da Fitch inclui receitas com queda de, aproximadamente, 90%, até o segundo trimestre do ano, até 60%-65% no terceiro trimestre, e queda de pelo menos 30% no quarto trimestre para operadoras domésticas e perto de 50% para operadoras com maior exposição internacional.

Para a Fitch, o caso base reflete o tráfego se recuperando lentamente em direção aos níveis de 2019, até o final de 2021, com uma recuperação total para os níveis de 2019 ocorrendo apenas em 2022 ou 2023. Os preços do combustível de aviação para o ano são estimados em cerca de US\$ 1,50/galão e sobem para cerca de US\$ 1,65/galão, em 2021. A Fitch espera que todas as transportadoras dos EUA solicitem e aceitem dinheiro de subsídios do governo, de acordo com a Lei CARES.<sup>2</sup> Também, assumia-se que as companhias aéreas reduzirão amplamente a capacidade operacional em 2020. (Fitch Rankings, 2020).

Uma das formas possíveis para ver se as previsões dos grandes sistemas de análises foram certas é através da análise das empresas com as maiores participações no mercado americano.

<sup>2</sup> A Lei "CARES" (Coronavirus, Aid, Relief, and Economic Security Act) foi uma lei aprovada nos Estados Unidos em resposta aos problemas econômicos causados pela doença COVID-19, A CARES providenciará, em caráter de emergência, cerca de \$2.2 trilhões de dólares em estímulos fiscais e ajuda financeira direta para indivíduos e empresas em geral mais afetadas pela doença.



Tabela 6 — Embarque de Passageiros das quatro maiores empresas dos Estados Unidos em 2019

<b>Empresa Aérea (Rank)</b>	<b>Total de passageiros por milhão</b>	<b>Passageiros domésticos por milhão (% do Total)</b>	<b>Passageiros internacionais por milhão. (% do Total)</b>
Southwest Airlines	162.681	158.419 (97.4%)	4.263 (2.62%)
Delta Air Lines	162.494	136.241 (83.8%)	26.280 (16.2%)
American Airlines	155.785	126.031 (80.9%)	29.754 (19.1%)
United Airlines	116.256	87.472 (75.2%)	28.784 (24.8%)
Tráfego Total	1,052.8	811.5 (77.1%)	241.3 (22.9%)

Fonte: Adaptado de Gualini, Zou, Dresner (2023). Elaboração Própria.

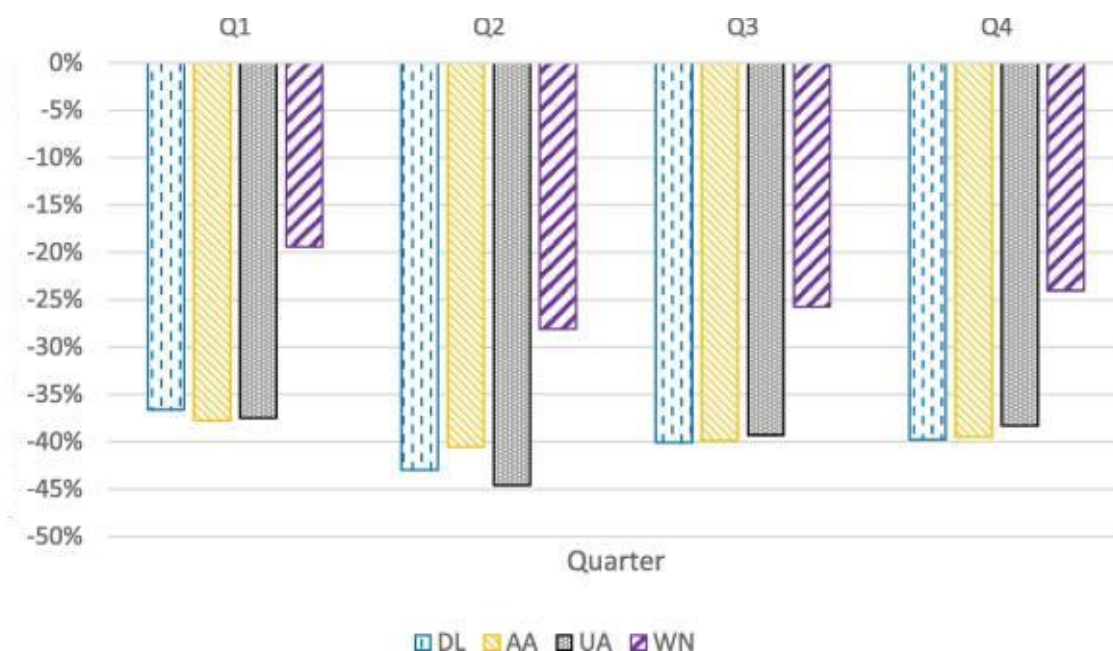
Como a Tabela 6 mostra, a Southwest foi a maior companhia aérea dos Estados Unidos no que tange a embarque de passageiros, em 2019. Porém, é perceptível a diferença entre os voos domésticos e internacionais, com as rotas internacionais representando menos de 3% do total de passageiros da empresa.

Em comparação, as outras três variaram de 16% a 23%, aproximadamente. Com a pandemia, o fechamento dos aeroportos e os cortes feitos pelas empresas, aquelas que dependiam menos do tráfego internacional para alimentar suas rotas saíram melhor e na dianteira da recuperação pós-covid. Como resultado, a Southwest estava em melhor posição para manter sua estrutura, quando comparada as demais.

Tendo em vista as grandes reduções e o potencial do mercado estadunidense de dimensões continentais, é provável afirmar que uma empresa de regime de baixo custo, focada apenas no traslado regional, usando aeronaves menores, com um foco no serviço adaptado durante a pandemia, sairia-se melhor do que uma empresa *FSC*, focada em voos longos e em grandes *hubs*, principalmente devido ao novo aspecto da clientela.

Segundo Bae e Chang (2020) e Xiong *et al.* (2020), a ansiedade e o medo são algumas das maiores ameaças à indústria do turismo e da aviação. Isso fica ainda mais claro e evidente quando se analisa os trimestres de 2020, na economia norte-americana.

Figura 7 — Percentagem de mudança das rotas de origem e destino oferecidas pelas quatro principais empresas americanas de 2020 comparada com 2019



Fonte: Gualini, Zou, Dresner (2023).

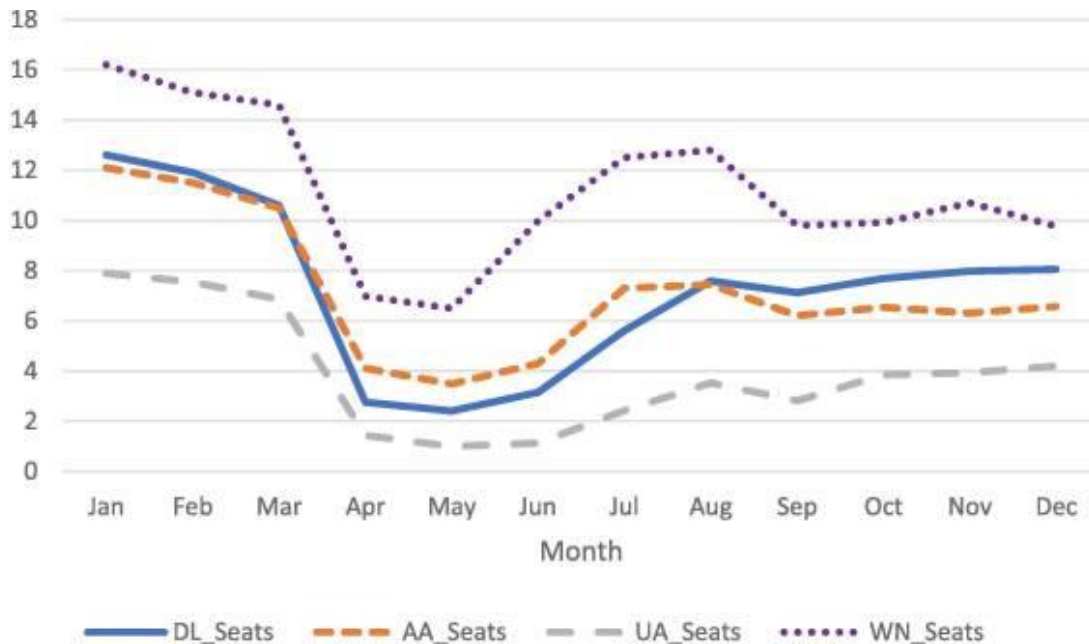
Na Figura 7, é possível ver que a Southwest — identificada pela barra tracejada azul — foi, disparadamente, menos agressiva em cortar suas rotas durante a pandemia, mantendo cerca de 75% do total de suas rotas, principalmente no período mais perverso da pandemia, que, também, foi o ponto mais baixo das empresas de aviação.

As outras companhias, American Airlines – identificada pela barra amarelada ou AA; Delta – barra tracejada roxa ou WN; e United Airlines – identificada pela barra cinzenta ou UA – reduziram suas ofertas de rotas em quase 65%, retendo menos da metade de suas ofertas originais. Ainda que todas as operadoras tenham trazido de volta rotas durante o terceiro e quarto trimestres de 2020, a lacuna formada entre a Southwest e as três operadoras de rede permaneceu ao longo do ano.

Em Tully (2021), a capacidade da Southwest de adicionar rapidamente destinos de férias para atingir viajantes a lazer, durante a pandemia, permitiu que a companhia aérea transformasse a crise pandêmica em uma oportunidade para superar seus rivais. Depois de cortar suas rotas domésticas, de 1.404, no segundo trimestre de 2020, para 1.094, no terceiro trimestre de 2020, a Southwest reverteu, rapidamente, essa tendência, adicionando 204 novas rotas à sua rede, no quarto trimestre do ano, voando para vários novos destinos na Flórida, Colorado, Califórnia e Geórgia, que atraiu, principalmente, viajantes de férias.

Como isso foi possível? Devido ao relacionamento com operadoras regionais, uma vez que estas fornecem um *feed* de tráfego para operadoras de rede, já que os serviços regionais podem ser operados com menos passageiros, como visto anteriormente na diferença entre os modelos LCCs e *hub*.

Figura 8 — Capacidade de assentos ofertadas de forma mensal em 2020 (Números em milhões)



Fonte: Gualini, Zou, Dresner (2023).

Como é possível ver na Figura 8, a Southwest se manteve a frente no que tange aos serviços oferecidos durante todo o ano de 2020. Também, é visível que durante o ano inteiro, aqueles mais dependentes do setor aéreo internacional, focado em um serviço mais completo e de *hub*, acabaram por sofrer grandes perdas no número de passageiros.

Tal como a Europa, os Estados Unidos enfrentaram uma crise sem precedentes. Porém, por conta de seu pujante mercado interno e o uso incessante de rotas regionais, aqueles que se adaptaram ao modelo de regime *LCC* ou, até mesmo, o híbrido se saíram melhor na crise.

### 3.1.3 China

O caso chinês é tão similar e tão diferente quanto o americano. O mercado de transporte aéreo da China foi o primeiro a ser duramente atingido pelo COVID-19 (Czerny *et al.*, 2021). Em 2020, a pandemia fez com que as companhias aéreas chinesas mudassem de operações lucrativas para operações no vermelho. Em 23 de janeiro de 2020, os voos de saída de Wuhan foram suspensos e várias regiões começaram a emitir regulamentos restritivos. Devido ao rigoroso rastreamento de casos e medidas de distanciamento social, o COVID-19 estava sob controle desde o início de março de 2020. (Su *et al.*, 2022)

Depois, à medida que o governo liberalizou o serviço doméstico de slots nos aeroportos, o mercado da aviação civil começou a se recuperar (Hou *et al.*, 2021), pois a indústria do turismo, também, deu sinais de recuperação. Durante o feriado do primeiro de maio de 2021, a indústria do turismo da China mostrou grande atividade, com 230 milhões de turistas domésticos, em apenas cinco dias; aumentou 119,7% em relação ao ano anterior e recuperou 103,2%, quando comparado ao período pré-epidêmico (Ministério da Cultura e Turismo da China, 2021).

Figura 9 — Fluxo de Passageiros nos principais aeroportos chineses



Fonte: Dube, Nhamo, Chikodzi (2020)

A figura acima mostra essa tendência de recuperação com foco no mercado interno. De maneira geral, é possível ver a queda vertiginosa de movimentação de passageiro

durante os meses de janeiro e fevereiro, porém, já a partir de março, começou uma recuperação lenta e gradativa e, nos seis primeiros meses, o aeroporto de Guangzhou passou a ter uma movimentação equiparada aos níveis anteriores da pandemia.

De acordo com Arora *et al.* (2021), a capacidade de voo programada entre 2019 e 2020 se alterou no início da pandemia na China, mais particularmente na sétima semana do ano, ainda assim, após o impacto severo, houve uma evidente recuperação e, a partir da trigésima sétima semana do ano, os voos da China voltaram ao patamar do ano anterior.

Isso segue uma tendência nos indicadores de recuperação para o setor de aviação civil chinês. Ainda segundo Arora *et al.* (2021), os voos rapidamente voltaram ao seu nível de 2019, devido ao crescimento sem precedentes no pós-confinamento da demanda de viagens domésticas.

Segundo Zhang e Round (2008), a competição no mercado de aviação doméstico chinês é completamente desregulado, com as companhias aéreas estabelecendo extensas redes domésticas e internacionais, especialmente em grandes portos aéreos, que se transformaram em grandes centros internacionais.

Wang *et al.* (2014) afirmam que as principais transportadoras chinesas alcançaram um bom crescimento de produtividade nas últimas décadas, com os custos médios permanecendo em um nível bastante competitivo graças aos preços de insumos relativamente baixos do país.

Seguindo para os tomadores de decisões no setor público, na China, segundo Zhang (1998), a Administração de Aviação Civil (CAAC) possui poder regulamentar substancial e mantém relações estreitas com a indústria da aviação. Por exemplo, os executivos das três maiores companhias aéreas (ou seja, Air China, China Southern, China Eastern), que são todos de propriedade estatal majoritária, muitas vezes assumem cargos seniores na CAAC em um determinado momento de sua carreira.

Logo, sob a gerência da CAAC, logo no início da pandemia, de fevereiro a julho, eles criaram um sistema de aporte às empresas aéreas, de redução de custos e promoção de um crescimento sustentável na indústria, tendo no Fundo para o Desenvolvimento para a Aviação Civil uma das chaves da receita para sua rápida recuperação.

O fundo é gerido pelo governo central e pode ser usado na infraestrutura de aviação, subsídio às companhias aéreas regionais e pequenos aeroportos, redução de

emissão de combustíveis. De acordo com a missiva do Conselho de Estado Chinês (2020), sua receita vem de duas fontes principais: (a) taxas aeroportuárias cobradas dos passageiros e (b) taxas pagas pelas companhias aéreas, com base no peso máximo de decolagem da aeronave e comprimento da aeronave, ajustado para rotas diferentes (por exemplo, taxas mais baixas para rotas para províncias menos desenvolvidas).

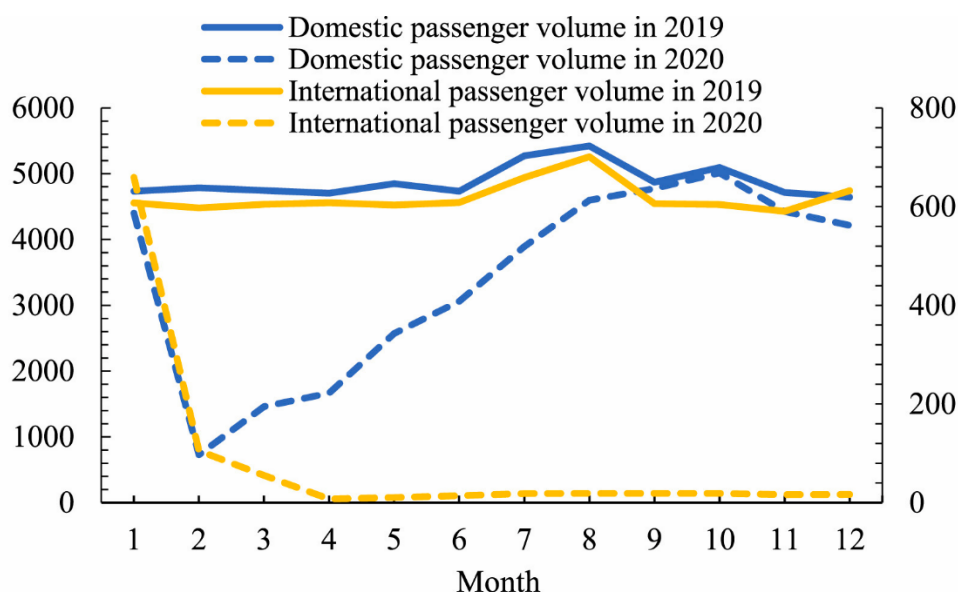
Ainda de acordo com a missiva do Conselho de Estado, em 2020, essas medidas foram aplicadas para reduzir os custos das companhias aéreas em RMB0,6 bilhões por mês. Além disso, algumas reduções moderadas (principalmente na faixa de 8 a 10%) das taxas de controle de tráfego aéreo (ATC), taxa de pouso, taxa de combustível, etc., também foram introduzidas.

Além dos apoios financeiros, a CAAC, também, forneceu algumas flexibilidades na mudança de cronograma, desempenho dentro do prazo, alocação de slots e desenvolvimento de rotas dentro do mercado doméstico.

Com isso, a China pôde promover uma conectividade internacional e um controle de tráfego aéreo para rotas internacionais, visando manter o mínimo de conectividade, tendo os aportes financeiros necessários para a manutenção dos slots em outros aeroportos, chamada regra do “*five one*”, em que uma empresa poderia operar apenas um slot, para apenas uma localidade, um voo por semana.

Logo, não é difícil imaginar a China se recuperando mais rapidamente que as demais, devido ao controle rígido do governo. Para alcançar tal resultado, é importante destacar o papel dos agentes públicos, tomadores de decisões, para manter um mercado de aviação forte e competitivo.

Figura 10 — Volume de passageiros na aviação civil na China em 2019-2020



Fonte: Su et. al., (2022)

Exemplificando, na Figura 10 estão os efeitos das políticas intensivas do governo chinês para reaquecer o setor e fazer com que, pelo menos, o mercado doméstico voltasse a pujança e ao patamar de antes da crise proporcionada pela COVID-19. É evidente que para conseguir reerguer, de fato, a economia do setor, é preciso reascender os voos internacionais.

De acordo com Su *et al.* (2022), inegavelmente, o Sistema de Crédito Social da China<sup>3</sup> e o Sistema Hukou Revisado<sup>4</sup> possuem uma vantagem em relação aos demais em ajudar o governo a rastrear as trajetórias dos pacientes e usar códigos de saúde para coletar informações pessoais, permitindo interligar as visões de controlar a pandemia e apoiar a recuperação da indústria da aviação civil. Ainda para os autores, essa é a principal diferença entre o sistema americano e o chinês e de como os chineses conseguiram, rapidamente, reerguer parte de seu mercado, mesmo com ambos tendo o foco no mercado interno.

<sup>3</sup> O Sistema de Crédito Social Chinês é um mecanismo criado pelo Partido Comunista Chinês para avaliar o comportamento dos cidadãos. Cada cidadão ganha ou perde pontos de acordo com suas ações e crenças. De acordo com o governo chinês, o objetivo é garantir a segurança da população.

<sup>4</sup> O hukou é uma espécie de registro de residência chinês. Seu objetivo é, basicamente, identificar e atrelar indivíduos à sua cidade de origem de forma a controlar fluxos migratórios, engendrar mobilidade econômica-social e gerir programas de benefícios sociais. (Mercadante, 2021)

Logo, está evidente, pelos exemplos ao redor do planeta, que é necessário se adaptar aos tempos modernos e as necessidades do mercado. Aquelas companhias aéreas que conseguiram, largaram na frente no que tange a captação de passageiros.

Após as análises desses cenários vistos nas principais economias do planeta, pode-se fazer um paralelo com o cenário brasileiro e seus panoramas. É possível fazer comparativos de como as empresas aqui agiram e a forma como buscaram adaptar seu modelo de negócios em busca de superar as dificuldades tanto no antes quanto no depois da pandemia.

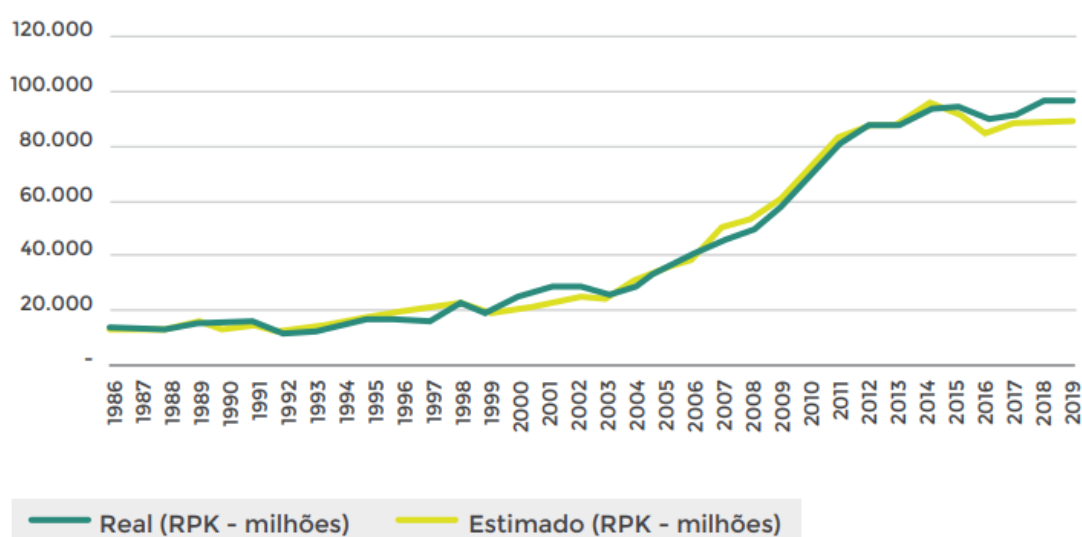


#### 4 PARÂMETRO BRASIL: SERVIÇOS E OPERAÇÕES

O Brasil, no pré-pandemia, vinha numa crescente fértil no que tange as operações do setor de serviços aéreos. Segundo dados da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e ABEAR (Associação Brasileira de Empresas Aéreas), no acumulado entre 2002 e 2019, registrou-se que o tamanho do mercado doméstico no Brasil (medido em RPK) cresceu 2,51 vezes, enquanto o PIB cresceu apenas 1,46 vez.

Ainda segundo o mesmo estudo, ocorreu que, no mesmo período, a queda real das tarifas pagas por quilômetro voado (corrigido pelo IPCA) foi de cerca de 58%. A combinação desses dois efeitos determinou o crescimento notável da demanda doméstica. (Abear, 2020)

Figura 11 — Evolução dos Passageiros-Quilômetros transportados pagos em voos domésticos no Brasil



Fonte: Abear (2020)

Outro índice importante a ser notado no pré-pandemia, para efeito de estudo, seria o índice de reclamações do consumidor. Nesse aspecto, de acordo com a Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon), no que tange aos voos domésticos e internacionais, no último ano pré-pandemia, o índice de reclamações foi de 40,56 ocorrências por 100 mil passageiros embarcados. No total do ano de 2019, as causas mais frequentes de reclamações foram os serviços com reserva, emissão de passagens e embarque (32%); cancelamentos e atrasos (24%); serviços ao consumidor (11%); e tarifas (10%).

Para efeito comparativo, no mesmo período, o índice nos Estados Unidos foi de 1,34. (Abear, 2020; Departamento de Transporte dos Estados Unidos, 2020). Logo, é possível verificar um maior número de reclamações nos serviços oferecidos no Brasil do que em um país com dimensões territoriais parecidas.

Vale ressaltar que a pujança e fatia do setor aéreo, impulsionada pela ampliação do mercado interno, não abarcou todas as empresas do setor. A Avianca Brasil, conhecida anteriormente como OceanAir, havia se firmado como uma companhia que voava para poucas rotas e tinha um serviço acima da média das concorrentes, Latam e Gol. (Exame, 2021). Ainda assim, não conseguiu manter as finanças em ordem e as dívidas acabaram saindo do controle, em especial com as empresas globais de *leasing* de aeronaves, ao deixar de pagar os contratos de arrendamento de aeronaves e motores de sua frota, que chegou a ter mais de 50 aviões, todos alugados. A empresa chegou a ter 11% da participação de mercado no Brasil antes de sua falência. (Martinez-Vargas, 2020)

Com a saída da Avianca do mercado nacional, Gol, Azul e Latam disputaram a redistribuição de slots, montando diferentes características para abocanhar os futuros passageiros da empresa colombiana no Brasil. Nisto, a Azul levou uma grande vantagem: ela ganhou 15 (quinze) novos *slots* em Congonhas; Azul Conecta, sua subsidiária, que não tinha nenhum *slot*, agora tem 14 (quatorze). Ao todo, o grupo possui 55 (cinquenta e cinco) slots no aeroporto de Congonhas mais que dobrou a sua participação em Congonhas, mas vale lembrar que ela está bastante aquém de Latam e Gol, que não ganharam novos slots, mas que possuem, juntas, 470 slots no aeroporto. (GIMENES, 2022).

Vale ressaltar que pela regra adotada pela Anac, os slots se dirigiram para empresas consideradas entrantes em Congonhas. Foram consideradas empresas “entrantes” aquelas que possuíam até 54 (cinquenta e quatro) slots à época do remanejamento (Poder360, 2019). Essas regras da agência reguladora e sua intervenção na concorrência em meio a distribuição das vagas condizem com a teoria a respeito dos fatores exógenos interferindo nos modelos de negócio e oferta de serviços.

Sem contar os investimentos na infraestrutura aeroportuária, em que os problemas da falta de capacidade e da obsolescência desta começaram a ser equacionados desde o início da década, quando o governo federal deu início a um amplo programa de transferência da gestão desses ativos públicos para a iniciativa privada. (Abear, 2020).

Quadro 7 — Concessão de Operação de Aeroportos Brasileiros

Ano (Licitação)	Período	Aeroporto	Operador	Investimento (R\$ bilhões)
2011	2012-2040	Natal	C. América	0,60
2012	2012-2032	Guarulhos	A South Africa	4,70
2012	2012-2037	Brasília	C. América	2,80
2012	2012-2042	Campinas	Egis	8,70
2013	2014-2039	Galeão	Changi	5,60
2013	2014-2044	Confins	Zurich	3,50
2017	2017-2042	Porto Alegre	Fraport	1,90
2017	2017-2047	Salvador	Vinci	2,40
2017	2017-2047	Florianópolis	Zurich	1,00
2017	2017-2047	Fortaleza	Fraport	1,40
2019	2019-2049	Bloco NE <sup>5</sup>	AENA	0,80
2019	2019-2049	Bloco SE <sup>6</sup>	Zurich	0,30
<b>Total</b>				<b>33,7</b>

Fonte: Adaptado de Abear (2019). Elaboração Própria

O Quadro 7 mostra os investimentos e a preocupação com a Infraestrutura Aeroportuária do Brasil. Ela evidencia, também, que essa preocupação não é tão recente e começou no final da primeira década do século.

Conforme revelou Fiúza e Pioner (2009), a combinação do atual modelo de negócios das companhias aéreas com a configuração estatizada da infraestrutura aeroportuária e de tráfego aéreo se revelava, então, altamente ineficiente. Este quadro de “caos” ou

<sup>5</sup> Inclui os aeroportos de Recife, Maceió, Aracaju, João Pessoa, Juazeiro do Norte e Campina Grande

<sup>6</sup> Inclui os aeroportos de Vitória e Macaé

“apagão” parece ter sido agravado por problemas na gestão dos investimentos da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO).

De acordo com Jesus Junior (2009), um fato que merece ser mencionado à época da crescente análise do setor aéreo brasileiro se referia à capacidade da infraestrutura aeroportuária brasileira. Entre os dez principais aeroportos do país, alguns já operavam acima de sua capacidade ou bem próximo a ela. Isto vinha acarretando forte vulnerabilidade do sistema aéreo a choques exógenos nos principais aeroportos do país.

Ainda segundo Jesus Junior (2009), em diálogo com Oliveira (2009), o congestionamento de determinados aeroportos se explicava pelas características do passageiro de negócios – aqueles que voam a trabalho e voltam no mesmo dia ou dias depois –, que costuma apresentar forte sensibilidade ao horário, tendo, portanto, preferência por companhias aéreas com maior programação horária de vôos e maior dominância das frequências. Além disso, os aeroportos de Congonhas e Santos Dumont, por exemplo, ligavam diretamente as áreas centrais dos dois maiores centros financeiros e de serviços do país e tinham a função de principal rota aérea de viagens domésticas com motivo de negócios.

A importância do acesso a estes mercados era evidenciada pela conexão SDU-CGH que, até 2001, correspondia a mais de 70% de todo o tráfego entre as capitais de estado, sendo a opção GIG-GRU a segunda mais relevante à época, sobretudo no que dizia respeito ao tráfego em trânsito ao exterior. (Oliveira, 2009). Logo, era correto afirmar que a participação de mercado das empresas da aviação brasileira dependia da existência de uma infraestrutura exemplar e uma boa alocação de slots, que viria com ela, com os serviços ficando em segundo ou terceiro plano.

Conforme mencionado pelos autores anteriores, a manutenção do sistema de hubs observado nas empresas brasileiras na primeira década do século XXI foi acompanhada por reformas nos aeroportos. No entanto, na primeira metade da década de 2010, com a integração e a criação de novos aeroportos, cujos processos de licitação estão detalhados no Quadro 7, houve uma transição para o modelo ponto-a-ponto. Esse modelo passou a conectar diretamente cidades menores e médios centros urbanos, sem a necessidade de grandes hubs intermediários. Essa abordagem trouxe vantagens competitivas, especialmente em rotas de curta distância.

Isso, de certa forma, contrapõe-se ao argumento de que o acesso aos mercados lucrativos, constituídos pelos aeroportos *eslotados*, poderia ser fator determinante entre o sucesso e o fracasso da entrada de uma nova empresa no mercado e das firmas estabelecidas. Um caso emblemático seria da Azul Linhas Aéreas, que entrou no mercado exatamente nessa época, mas pegando slots de aeroportos de centros urbanos afastados, como o de Viracopos, em Campinas, e em locais como Recife e Salvador.

Sendo assim, é correto dizer que antes da pandemia, o panorama era de grande pujança no que tange a aviação civil e os serviços ofertados pelas empresas, ainda que estes fossem passíveis de altas reclamações. O prognóstico era positivo, havendo diversas distinções entre os modelos.

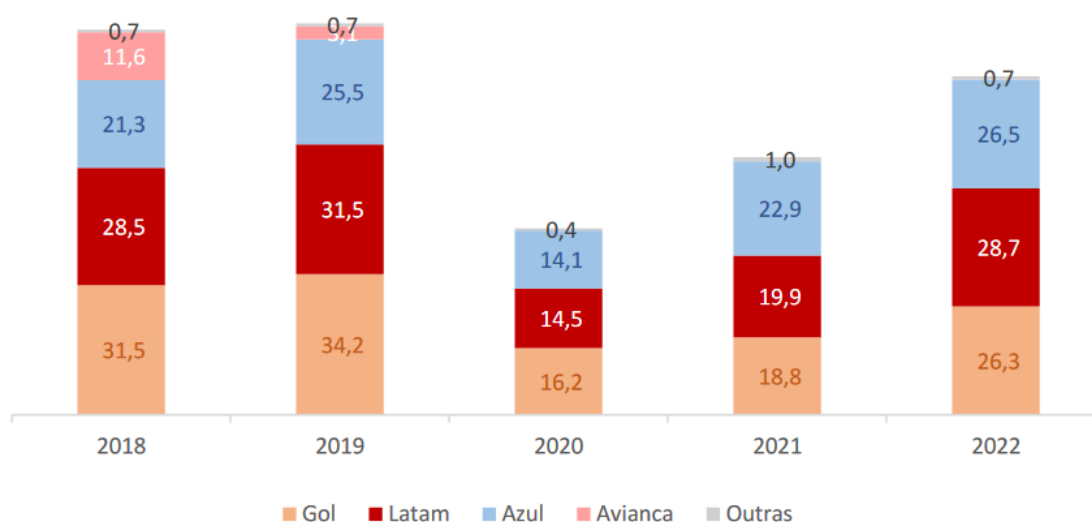
Mas, em março de 2020, surge a pandemia de COVID-19 e há uma adaptação no setor de serviços das companhias aéreas. Adaptação esta que exalta as diferenças dos modelos e que evidencia uma tendência no mercado mundial, de que a qualidade do serviço pesa muito mais do que apenas o aproveitamento das empresas dos slots ofertados pelos principais aeroportos, principalmente após a pandemia.

#### 4.1 PANDEMIA E SERVIÇOS NO ANO DE 2020

No ano de 2020, houve quedas na demanda e na oferta do transporte aéreo de passageiros de grande relevância e sem precedentes na história da aviação, nos âmbitos doméstico e internacional no Brasil. Essas alterações provocaram movimentos na indústria, no que diz respeito às participações de mercado das empresas brasileiras e das empresas estrangeiras que operam no Brasil (Abear, 2021). Tais pontos são demonstrados na Figura 12, a seguir.

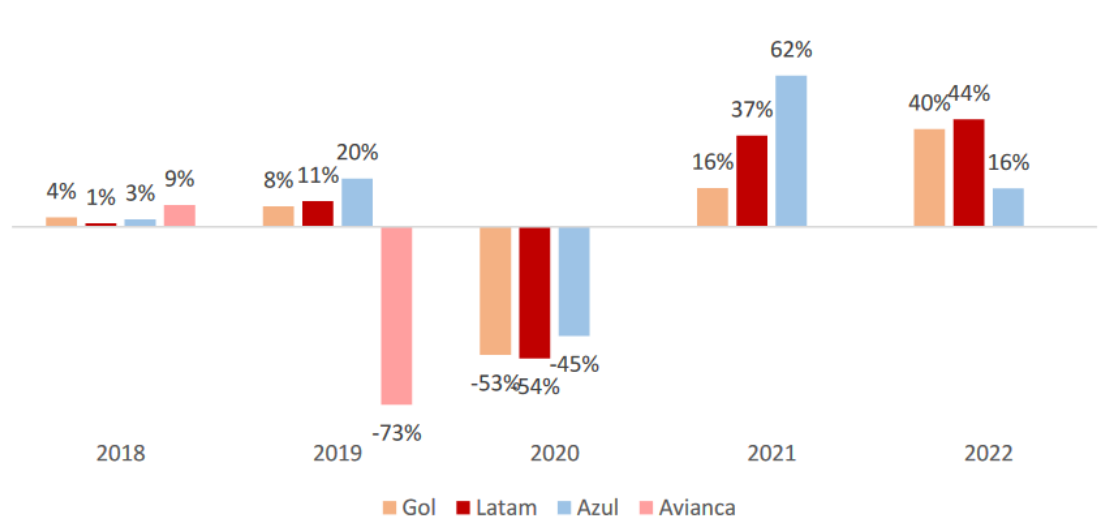
Um ponto importante à destacar é o aumento da participação da Azul no segmento doméstico, absorvendo quase em sua totalidade a parcela deixada pela suspensão das atividades da Avianca, em 2019, e uma estabilidade das participações das empresas Gol e Latam. (Abear, 2021). Tanto na oferta quanto na demanda, as participações das grandes empresas brasileiras se equivalem, revelando que os aproveitamentos de seus voos neste segmento são aproximadamente iguais.

Figura 12 — Participação na demanda doméstica em passageiros transportados de 2017 a 2022 – medida em milhões.



Fonte: ANAC (2021)

Figura 13 — Variação na quantidade de passageiros doméstica entre 2018 e 2022.



Fonte: ANAC (2021)

Com a concentração nas três empresas e de seus modelos de negócios, no que tange a eficiência, um dos melhores métodos de se analisar a qualidade dos serviços prestados, sua evolução, bem como a eficiência organizacional, é através da percepção da demanda.

Apesar dos transtornos causados nas operações das empresas aéreas por causa da pandemia COVID 19, as empresas brasileiras mantiveram seus níveis de pontualidade e regularidade nos voos domésticos, em linha com o ocorrido nos anos anteriores.

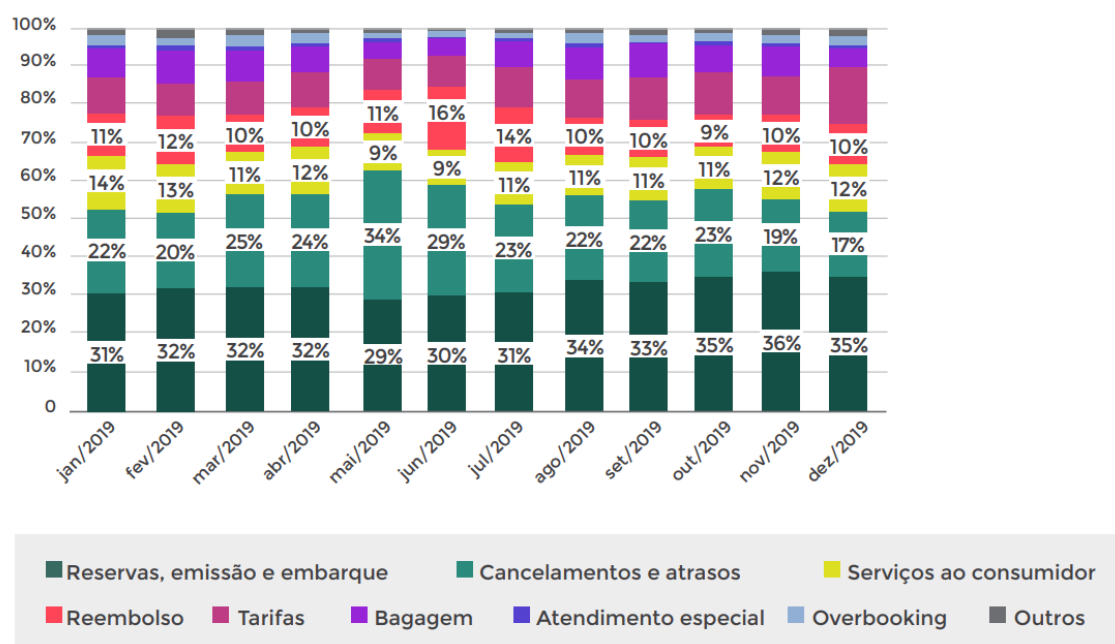
Tabela 8 — Evolução dos índices de regularidade de voos no Brasil

Ano	Regularidade	Pontualidade (Partida)	Pontualidade (Chegada)
2018	96%	84%	75%
2019	98%	84%	73%
2020	97%	88%	71%

Fonte: Adaptada de Abear (2021). Elaboração Própria.

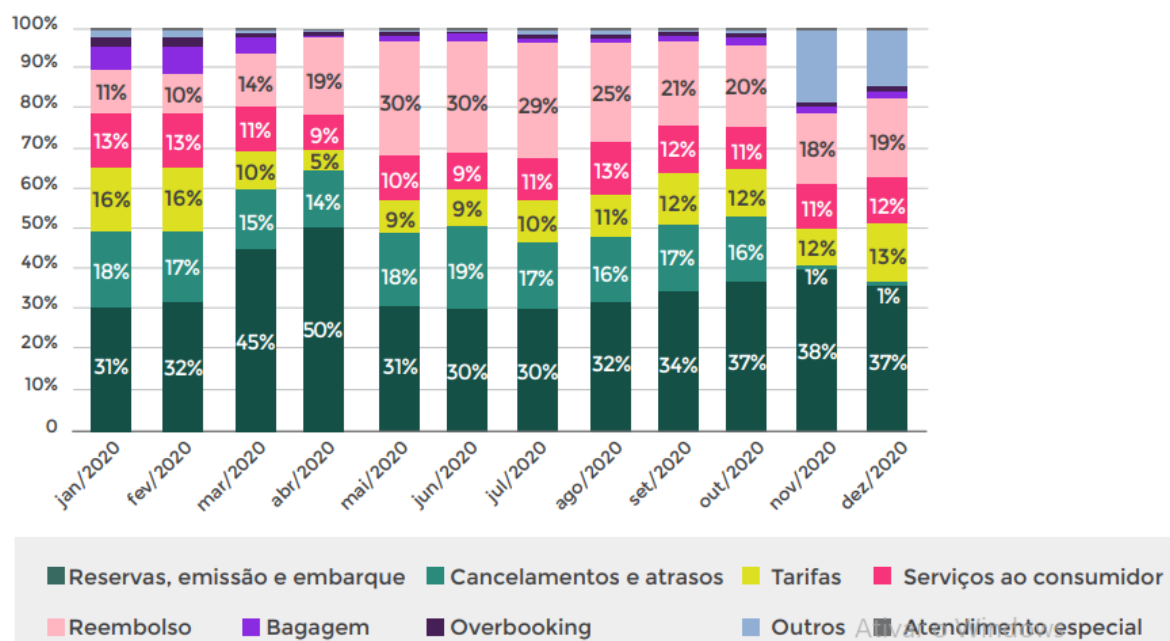
Já no âmbito das reclamações, o espaço para elas aumentou. De acordo com o Senacon (2021), a partir dos meses de março e abril — quando a COVID-19 se tornou global —, as ocorrências aumentaram significativamente. No fim do ano, as incidências de reclamações totalizaram 151,3 por 100 mil passageiros embarcados, contra 40,6 verificadas no ano anterior. Por outro lado, a composição dos seus motivos se alterou, como mostra as Figuras 14 e 15.

Figura 14 — Incidência de Reclamações no Brasil em 2019



Fonte: Abear (2020)

Figura 15 — Incidência de Reclamações no Brasil em 2020



Fonte: Abear (2021)

É possível notar como as reservas, emissão e embarque tomam quase um terço das reclamações durante o ano inteiro, exceto nos meses de maior intensidade da pandemia. Também, é notório o quanto as outras taxas se mantiveram estáveis ao longo dos meses, com uma particular menção ao reembolso, que saltou de 19% para 30%, entre abril e maio e só voltou ao mesmo patamar no final do ano.

Após o panorama geral de serviços ofertados, fez-se necessária uma abordagem mais micro para entender melhor onde entra a eficiência dos serviços das empresas de aviação civil nesse cenário existente. Para isso, há algumas ferramentas, como o Reclame Aqui ou o espaço de reclamações da ANAC.

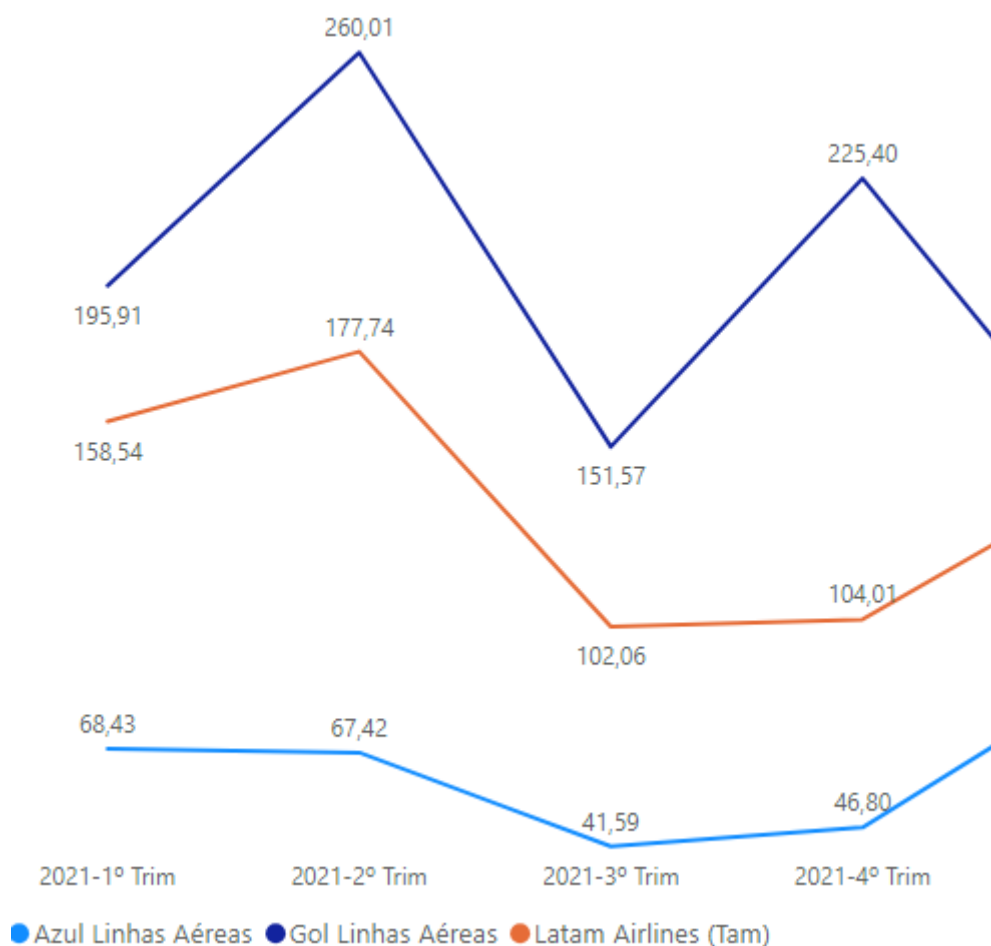
Segundo o Prêmio Reclame Aqui, de 2020<sup>7</sup>, a Azul foi a melhor companhia aérea, adquirindo mais de 100 mil pontos. A GOL Linhas Aéreas ficou em segundo lugar, com 54.750 pontos. Para vias de informação, a Latam nem sequer foi indicada ao prêmio.

<sup>7</sup> Os rankings de pontos do Reclame Aqui levam em consideração a reputação da empresa e a quantidade de reclamações publicadas para cada categoria vinculada ao cadastro de uma empresa. É uma análise da reputação da empresa no site; do volume de reclamações; Índice de Solução dos problemas; e pôr fim a Nota Média dada pelos clientes.



Já na ANAC, a situação muda um pouco em relação a Latam e a Gol, como mostra a Figura 16.

Figura 16 — Reclamações feitas a cada 100 mil passageiros transportados no ano de 2021<sup>8</sup>



Fonte: ANAC (2023)

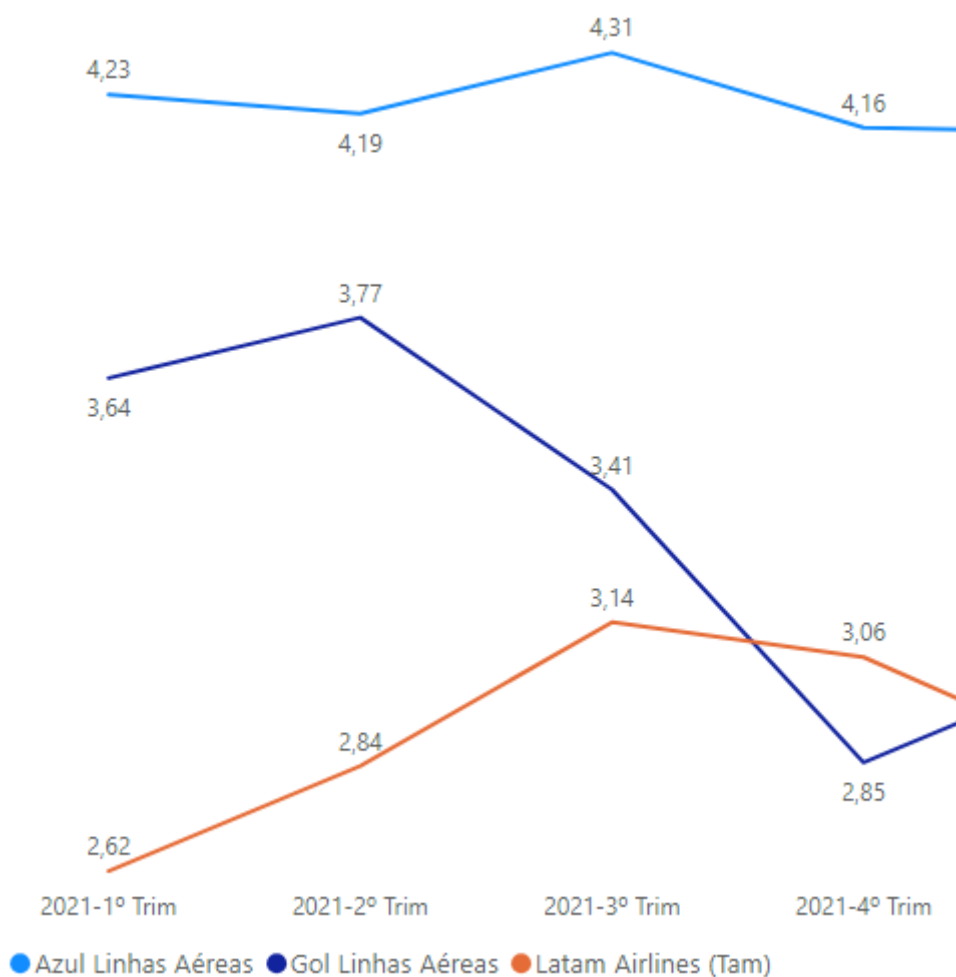
É possível reparar que a Gol e a Latam possuem elevados índices de reclamações, quando comparadas com a Azul Linhas Aéreas, que se manteve mais estável nos quatro trimestres do ano de 2021. Isso condiz com os indicadores de satisfações de outros lugares. Um dos motivos cruciais para isso acontecer é o foco da Azul no atendimento ao consumidor, com serviços mais especializados e focados no cliente (Azul, 2023).

Outro dado disponibilizado pela ANAC é a nota de satisfação do consumidor. Na Figura 17, é possível observar a liderança da Azul durante todo o período abordado.

<sup>8</sup> A ANAC só disponibiliza índices sobre os dados de reclamações de 2021 para frente, apesar disso, o ano seguinte ao da pandemia reflete um pouco as características do ano anterior.

Outro dado disponibilizado pela ANAC é a nota de satisfação do consumidor. Na Figura 17, é possível observar a liderança da Azul durante todo o período abordado. E, por conta do alto teor de reclamações, a GOL Linhas Aéreas perdeu o posto de segundo lugar, no que tange a satisfação do consumidor para a Latam.

Figura 17 — Nota de satisfação dos consumidores para as empresas aéreas no ano de 2021



Fonte: ANAC (2023)

A Figura acima, também, evidencia a vantagem comparativa da Azul em relação as outras empresas, quando o assunto é cliente e consumidor. Em todos os trimestres de 2021, a empresa ficou acima da média em todos os quesitos.

Como visto anteriormente, nos maiores mercados do planeta, aqueles que melhor atenderam as demandas locais e o mercado interno durante a pandemia foram quem melhor se saíram nos indicadores de demanda e de satisfação do cliente. Unindo serviço e eficiência, a Azul, com seu modelo adaptável, tornou-se líder no que tange estes dois aspectos dos serviços ofertados.

## 4.2 O ANO DE 2021 E AS RECUPERAÇÕES

Os dados da ANAC e, até mesmo, de outros avaliadores de serviços mostram a evolução da Latam. Isso se deve, em parte, a pandemia e as operações a níveis ínfimos, chegando a 10% de suas atividades. Nos semestres seguintes, conseguiu-se aumentar, em passos lentos, seus números. Entretanto, tal como em diversos outros lugares do mundo, o crescimento das atividades em âmbito internacional não foi tão efetivo quanto o interno, o que gerou certo desequilíbrio na reestruturação da empresa, pois o mercado internacional significava uma parcela significativa para esta (Benício, 2023).

Essa recuperação da Latam fará os serviços ofertados por ela se tornarem referências condizentes com os padrões mundiais, como será verificado na próxima seção. É decerto notar, também, que a Latam foi a mais prejudicada pela pandemia, só tendo sido possível seu restabelecimento quando se iniciou certo grau de relaxamento nas medidas de circulação de pessoas e prestação de serviço, haja vista que, assim, poder-se-ia voltar a cobrir não só a demanda nacional, mas, também, a internacional (Benício, 2023).

Mesmo diante da crise provocada pela pandemia de Covid-19, a Azul iniciou um processo de recuperação e de crescimento que só foi possível em razão de seu modelo de negócios sustentável. A Azul reagiu de forma imediata à crise, estando entre as primeiras companhias a iniciar corte de voos com foco na redução de custos e manutenção da sua reserva de caixa pelo período mínimo de um ano (entre julho de 2020 e julho de 2021). Além disso, a empresa apresentava algumas vantagens para se recuperar diante da crise, dentre as quais se destacam a frota moderna e amplamente flexível, com baixo custo de operação e capacidade de se adequar a diversos cenários de demanda (Macedo, 2020).

Ainda segundo Macedo (2020), o modelo de negócio da Azul permitiu que suas operações abrangessem um número variável de destinos, quando comparado às concorrentes, mesmo durante o período de pandemia. Este número foi fortemente impulsionado pela utilização de aeronaves de diferentes portes, com capacidade de operação em cidades menores, que continuaram a receber uma parcela de voos,

dotadas de reduzida infraestrutura aeroportuária, incapaz de suportar operações com aeronaves maiores.

Já a Latam se reestruturava dentro do processo de recuperação judicial nos Estados Unidos. Passado um ano, ela superou grande parte dos efeitos da pandemia ao emergir do processo de reestruturação com 30% a menos de custos, reduzindo a dívida bruta em 35%. No terceiro trimestre de 2021, a receita voltou a operar no mesmo patamar de 2019. No quesito capacidade, ela recuperou 81% dos níveis pré-pandemia (Ryngelblum, 2022).

Segundo Jerome Cadier, CEO da LATAM Brasil, em entrevista a Ryngelblum (2022), com o processo de recuperação judicial para trás, o plano era recuperar a demanda e isso passava por explorar o mercado interno. Abrir novas rotas, que não existiam antes da pandemia, para aproveitar a recuperação mais rápida da parte doméstica do setor aéreo. Logo, a Latam espelhou seu modelo no da Azul para se reestruturar de forma mais rápida.

Enquanto a Azul aproveitava seu modelo dinâmico e a Latam passava por uma recuperação judicial e a busca pelo reaquecimento do mercado internacional, a Gol Linhas Aéreas, também, tinha seus problemas. Os impactos da pandemia na empresa começaram a ser sentidos a partir da segunda quinzena de março, quando as restrições à circulação de pessoas entraram em vigor na maioria das cidades brasileiras. No mês, a companhia já viu sua demanda total cair 29,6% em relação a março de 2019, e foi acompanhada de um corte de capacidade de 22,1%. (Pinguelli, 2021)

As medidas implementadas representaram uma redução de oferta de 93,5%, em abril de 2020. Esse movimento foi provocado pela redução de 93,6% da demanda no mesmo período. A proximidade entre as contrações na demanda e na oferta, 93,6% e 93,5%, respectivamente, mostram a precisão do corte de capacidade da Gol, que foi a mais eficaz no ajuste de oferta entre as companhias brasileiras. (Pinguelli, 2021).

A redução drástica na demanda corporativa — ou seja, o uso dos voos com a finalidade de trabalho, entre executivos, a chamada ponte-aérea — representou um grande problema para a Gol. Com uma malha aérea concentrada nas grandes cidades, a companhia foi mais impactada pelo arrefecimento deste segmento do que algumas concorrentes. Antes da crise, o grande fluxo de executivos no eixo Rio de

Janeiro - São Paulo - Brasília representava um percentual significativo da demanda da Gol, dando a dimensão do choque que a introdução do trabalho remoto teve na demanda da empresa (Pinguelli, 2021).

A recuperação da Gol, tal como das outras empresas, deu-se totalmente no segmento doméstico, uma vez que, ao longo de todo o segundo semestre de 2020, não foram realizados voos regulares para o exterior. A decisão da empresa corrobora com o ritmo mais lento de recuperação do mercado internacional, que foi visto em outras companhias (Pinguelli, 2021).

Ainda assim, como visto anteriormente, por mais que a Gol tenha se recuperado no âmbito das compras de passagens, os serviços ofertados não acompanharam a retomada econômica. Enquanto Gol e Latam se adaptaram e ganharam prêmios, como será visto na próxima seção; a Gol, ainda, acumula inúmeras reclamações pelos serviços prestados, apesar de sua participação de mercado se manter constante.

Logo, no longo prazo, faz-se necessário avaliar as vantagens comparativas que as diferentes empresas se utilizaram e de como os serviços evoluíram em meio a pandemia, em meio as medidas obrigatórias tomadas pelas empresas para melhorar o nível de satisfação da sua clientela.

## 5 OS SERVIÇOS NA AVIAÇÃO CIVIL E SUA EVOLUÇÃO NATURAL ANTES, DURANTE E DEPOIS DA PANDEMIA

O avanço tecnológico é uma das principais ferramentas utilizadas pelas empresas para se destacarem no mercado, principalmente em função da competitividade no ambiente de negócios nos quais as organizações estão inseridas. Dito isto, o setor de serviços ofertados pelas companhias aéreas é onde este diferencial torna uma empresa mais ou menos eficiente na visão do cliente. (Tsygankova; Ishchenko, 2017).

No relatório da OCDE (2007), a estrutura do modelo para medir a inovação é apresentada. Nela, há indicadores implícitos, baseados em teorias que destacam, entre outros aspectos, as forças motrizes da inovação, incluindo a relevância não só em produtos, serviços e processos, mas, também, em práticas de *marketing* e organizacionais, o papel das ligações e difusão e a visão da inovação como um sistema.

Uma das formas para se medir a evolução no âmbito dos serviços apresentados pelas empresas de aviação seria a análise destes por parte dos usuários. Desde votações populares, como as escolhas Tripadvisor Traveller's Choice, até premiações consagradas, como o certificado Skytrax de Avaliação da Qualidade para a indústria de aviação civil mundial. (Skytrax, 2023).

De caráter anual, desde 2002, a Tripadvisor premia os destinos, hotéis, atrações, companhias aéreas e restaurantes favoritos dos viajantes pelo mundo, com base em avaliações e pontuações coletadas durante 12 meses. Isso significa que os vencedores do Travellers' Choice – Os melhores dos melhores – são escolhidos pelos viajantes com histórias e opiniões reais. (Trip Advisor, 2023).

Neste *ranking* de avaliação de serviços, a Azul, uma das três grandes empresas do setor aéreo brasileiro – juntamente com a Latam e a Gol – figurou, desde 2016, entre as dez melhores empresas. (Freire, 2020)

Por ser uma avaliação bem subjetiva, há possibilidades da existência de *outliers*, com opiniões minoritárias capazes de diminuir a avaliação de uma determinada empresa, ainda assim, muitas delas veem as premiações como marcos de honra.

No total, foram seis as premiações recebidas pela Azul, na edição 2020 do prêmio: melhor companhia aérea do mundo; melhor companhia aérea na América Latina; melhor companhia aérea no Brasil; melhor classe econômica do mundo; melhor classe

econômica na América Latina; melhor companhia aérea low cost da América Latina (VOEAZUL, 2020).

Quadro 9 — Dez melhores companhias segundo a Trip Advisor nos anos de 2019 e 2020

Posição	2019	2020
1º	Singapore Airlines	Azul
2º	Qatar Airways	Singapore Airlines
3º	EVA Air	Korean Air
4º	Emirates	Japan Airlines (JAL)
5º	Japan Airlines (JAL)	Jet2.com
6º	Southwest Airlines	Air New Zealand
7º	Azul	EVA Air
8º	Air New Zealand	Virgin Atlantic Airways
9º	Jet2.com	Qatar Airways
10º	ANA (All Nippon Airways)	Emirates

Fonte: Trip Advisor (2020)

Há uma evolução crescente e notável na percepção dos passageiros para os serviços ofertados pela Azul. Isso pode ser explicado devido a inovação metodológica ocorrida ainda no surgimento da empresa, para enfrentar o duopólio existente entre Gol e Tam. (Valent et. al., 2014).

Segundo Pereira (2011, *apud* Valent et. al, 2014), a Azul se aproveitou das rotas que possuem baixa quantidade de passageiros, usando aeroportos de cidades satélites e facilitando o pagamento para possibilitar que clientes emergentes pudessem voar. O ingresso desta companhia no mercado brasileiro, em 2008, trouxe mudanças, sobretudo, nas rotas existentes. A empresa conseguiu eliminar alguns processos desnecessários e dispendiosos, economizando recursos e tempo para o usuário.

Tais choques no setor de serviços proporcionado pela Azul estão consistentes com as ideias de Raynor (2011), que diz que a inovação em modelos de negócios está relacionada a um modelo que atenda às necessidades dos segmentos de clientes, em que as empresas dominantes entregam pouco valor à serviços e produtos outrora esquecidos. Aquela que surgir com um modelo de negócios que permita, eventualmente, agradar a maioria dos segmentos, irá retirar uma vantagem comparativa em relação as outras empresas.

Ainda no que tange a qualidade dos serviços, pesquisas realizadas pela companhia revelaram que 50% dos passageiros preferiam sentar junto à janela e outros 50% junto ao corredor da aeronave. Fundamentada nisso, foi tomada uma decisão estratégica: a extinção da poltrona do meio em todas as aeronaves da Azul. Ainda na linha do conforto, com o objetivo de aumentar a satisfação durante a viagem, aeronaves foram

encomendadas com configuração em classe única, podendo acomodar 118 passageiros, com quatro assentos por fileira, dividido aos pares. (Valent et. al., 2014).

Diferente da Latam e da Gol, que usam o mesmo modelo de aeronave, visando unificar manutenção e diminuir custos, a Azul se utiliza de modelos diferentes, considerando que utilizar uma única aeronave nem sempre é uma prática eficiente. Os modelos dos aviões da Azul são: a) Pilatos PC-12, um avião executivo monomotor (1 motor); b) ATR 72, avião turboélice; c) Embraer 195; d) A320NEO; e, e) A330; sendo estas últimas as maiores aeronaves da companhia (ANAC, 2019).

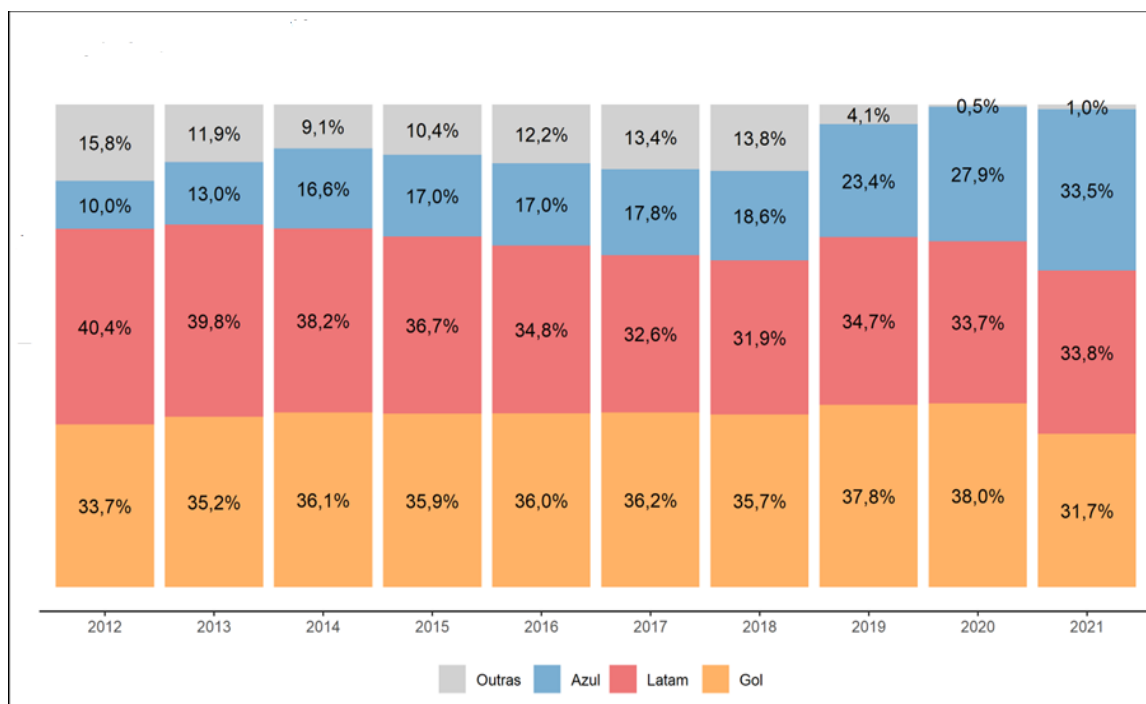
A Azul, então, traçou uma estratégia gerencial fundada em um sistema de gestão de custos. Ao mesmo tempo, aprimorou o modo de operar. Os jatos utilizados pela empresa foram adquiridos na indústria nacional e têm autonomia de 4.077 km (2.200 milhas náuticas), o que os tornam capazes de voar qualquer rota, sem escalas, entre duas capitais brasileiras. Como complemento, sua política de gestão de pessoas procura estimular e tratar bem os funcionários, visando um melhor atendimento ao cliente. (Valent et al., 2014).

A Azul é a companhia que mais cresceu na aviação comercial brasileira nos últimos anos. Em apenas três anos, ela passou a ter mais de 10% de participação de mercado, e, em 2019, contava com 23,4% de participação. Atualmente, a Azul opera 134 aeronaves e 104 destinos, mais que qualquer outra Companhia aérea brasileira (AZUL, 2019a, 2019b).

Ao optar por inovar seus serviços, aumentando o valor oferecido ao cliente e investindo no conforto a bordo e na qualidade dos serviços durante o transporte aéreo, a Azul conquistou uma grande parcela do mercado e redefiniu o entendimento das empresas em relação aos serviços prestados.



Figura 18 — Série histórica da participação das empresas de Aviação Civil no mercado brasileiro no que tange a número de passageiros transportados (2012 a 2021)



Fonte: Adaptado de ANAC (2022)

Como é possível ver através da série histórica da participação das empresas do mercado brasileiro (Figura 18), a Azul teve um ganho massivo de mercado a partir da implantação de suas novas estratégias gerenciais (vistas mais abaixo). O salto visível de 18,6%, em 2018, para, aproximadamente, 28%, em 2020, é fruto dessa adaptação do modelo LCC à fatia doméstica do mercado. No último ano, já na recuperação no pós-pandemia<sup>9</sup>, ela já está a passos largos de obter a maior fatia do mercado brasileiro.

Não somente o índice do Trip Advisor reconheceu esta inovação. Em 2019, a empresa Azul recebeu o título de Best Airline Staff – melhor estafe – na América do Sul, concedido pela SKYTRAX, por ter a cabine mais limpa e melhores funcionários da América Latina. A companhia brasileira subiu três posições no *ranking* mundial, tornando-se uma das 50 melhores do mundo. (Macedo, 2020)

O *ranking* da Skytrax, feito para mesurar a qualidade das companhias aéreas globais, é aplicado através da análise direta e profissional dos padrões de qualidade do

<sup>9</sup> O pós-pandemia trabalhado aqui se refere ao retorno das atividades sem restrições, isto é, quando os subsídios e ajudas governamentais deixam de ser aplicados em sua totalidade na aviação e não quando a OMS declara o fim da pandemia em maio de 2023.

Produto e Serviço. (Skytrax, 2023). Montado para o World Airlines Awards, ele possui uma base de dados global feita com clientes de mais de 100 países.

Quadro 10 — Ranking da Skytrax de melhores companhias aéreas em 2022

POSIÇÃO	EMPRESA AÉREA
1º	Latam (Brasil e Chile)
2º	Azul (Brasil)
3º	Sky Airline (Chile)
4º	JetSmart (Chile)
5º	Avianca (Colômbia)
6º	Easyfly (Colômbia)
7º	Aerolíneas Argentinas (Argentina)
8º	Viva Air (Colômbia)
9º	Gol (Brasil)
10º	StarPeru (Peru)

Fonte: Adaptado de VIEIRA (2022).  
Elaboração Própria.

Criada a partir da fusão entre a companhia chilena LAN e da Táxi Aéreo Marília (TAM), a Latam possui um modelo estratégico e de visão diferente de uma de suas principais rivais no que tange a oferta de serviços aéreos. Seu

modelo de negócios, já consagrado e usado pelas grandes empresas, que abrangem os modelos das FSCs, não parte da exploração dos nichos de mercado explorados pela Azul, mas sim da articulação entre recursos que foram agrupados como frota padrão, forma comercial e rotas e manutenções otimizadas. Esses grupos articulados de recursos são orientados pela cultura de qualidade de serviços suportada por sistemas de informação, capacitação dos funcionários e gestão participativa. (Calicchio; Vieira; Zilber, 2011, p. 483-484).

Ainda segundo Calicchio, Viera e Zilber (2011), a lógica dominante foi influenciada pelo foco na qualidade dos serviços, cujos fatores críticos são a eficiência na operação e o controle de custos. Essa lógica dominante dá suporte às competências de gestão de qualidade de serviço e eficiência operacional, orientando todas as atividades da empresa.

Por mais que o foco da Latam fosse eficiência operacional, houve uma demora de entendimento no que tange a percepção do serviço. Segundo pesquisa realizada por Santos Filho, Oliveira e Moreti (2019), os quais analisaram a influência do *catering* – serviço de bordo e alimentação – na aviação civil brasileira, através de abordagem quantitativa e utilização de uma amostra entre passageiros, os fatores mais importantes para os clientes foram: o conforto do setor de alimentos e bebidas (A&B) servidos no voo, prestação de serviços de qualidade, que possam atender as necessidades dos passageiros, tarifas reduzidas, porém, com oferta de portfólio que

atenda escolhas e formas de como receber os serviços (salas de espera para embarque, horários, frequências e programas de clientes frequentes).

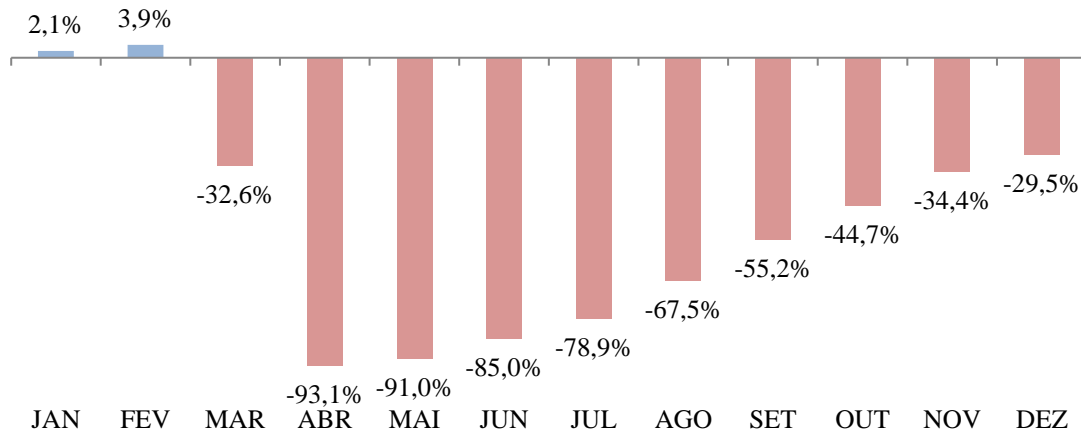
Uma das formas de se provar essa falta de discernimento estratégico nos serviços pré-pandemia é pelo número de reclamações feitas no canal de reclamações da ANAC ou, informalmente, através de *sites*, como o Reclame Aqui. Em 2019, quase 30 mil reclamações foram publicadas no canal da ANAC pelos clientes das principais empresas aéreas nacionais, que atuam com o transporte comercial de passageiros. As supracitadas empresas aéreas são as seguintes, em ordem decrescente de reclamações: Latam (14.649 reclamações), Gol (9.128), Azul (5.679) e Avianca (1.179). (ANAC, 2018).

No geral, a pandemia mudou o paradigma das empresas aéreas no mundo que, outrora, eram focadas em voos internacionais, unindo velocidade e conforto. Essas empresas aéreas foram obrigadas a focar seus objetivos no mercado doméstico e adaptou suas particularidades na oferta desse tipo de serviço. O mesmo pode ser notado no Brasil, que se adequou mais rapidamente aos modelos de negócios mundiais e a oferta padrão de excelência nos serviços nos anos da pandemia e seguintes.

É possível notar, na Figura 19, a seguir, a variação total de passageiros transportados no mercado doméstico e internacional no ano de 2020 de forma mensal, comparado com o mesmo período de 2019. É possível observar queda brusca durante todo o ano, com destaque aos primeiros meses da pandemia.

A aviação, como um todo, só veio a retomar os patamares vistos no início da pandemia no final do ano de 2020.

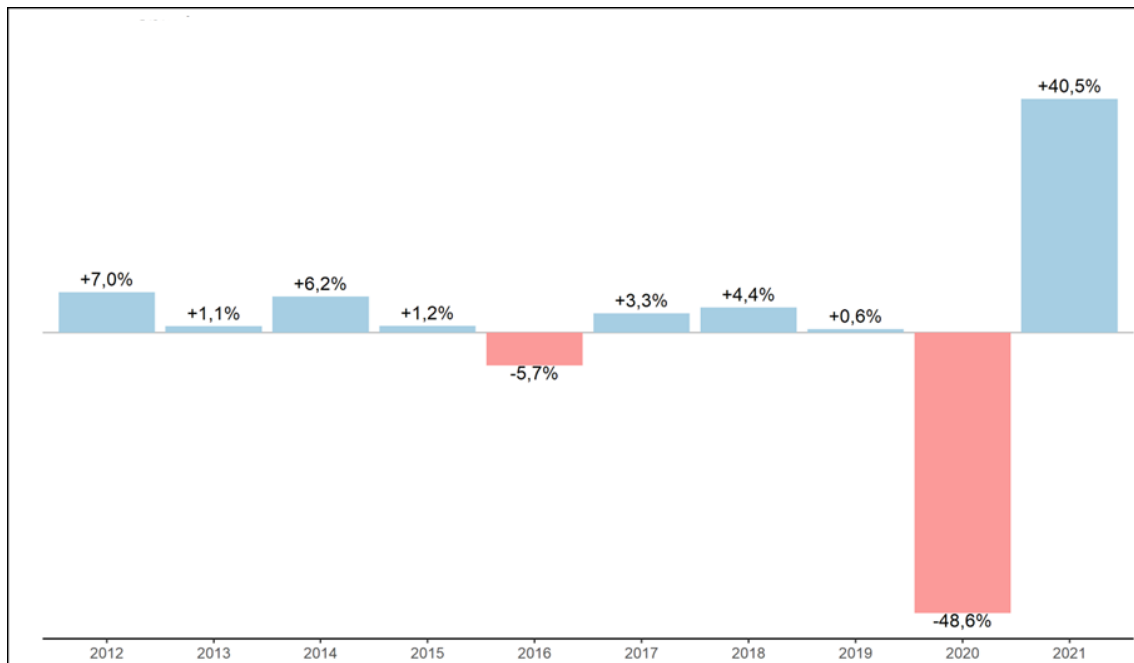
Figura 19 — Variação mensal entre as demandas por voos entre os períodos de 2019 e 2020.



Fonte: Anac (2021)

É possível notar que, com a pandemia, houve uma queda vertiginosa na demanda por voos, chegando a quase 93,1%, em abril de 2020, comparado com abril de 2019. Com a situação pandêmica se normalizando com o passar do tempo, a variação mensal entre a demanda de vôos voltaram até os patamares de março.

Figura 20 — Variação anual do número de passageiros transportados (2012 à 2021)



Fonte: Anac (2022)

Essa tendência fica mais evidente quando se analisa a variação anual, em que o número de passageiros usando o modal aéreo, que variou pouco durante os anos,

acabou sofrendo uma queda de 48,6%, em 2020, para ter uma recuperação de 40,5%, em 2021.

Por conta da redução na operação de transporte de passageiros, as companhias viram sua arrecadação diminuir radicalmente. Por consequência, a necessidade de reduzir custos foi cada vez mais imprescindível para frear os iminentes prejuízos financeiros enquanto durasse este período atípico (Martins Junior; Petri, 2022).

A Latam foi uma das mais afetadas pela pandemia. O Grupo pediu recuperação judicial nos Estados Unidos. Segundo o escritório brasileiro, essa situação foi decorrente da pandemia. As afiliadas da empresa no Chile, Peru, Colômbia, Equador e Estados Unidos já estavam em processo de proteção contra credores (Guimarães, 2020).

Quadro 11 — Companhias aéreas que pediram bancarrota em meio a pandemia

<b>Airline</b>	<b>Data de início do serviço</b>	<b>Data de entrada da bancarrota (2020)</b>	<b>Tamanho da frota</b>
<b>Flybe</b>	1979	05/03	63
<b>Miami Air International</b>	1990	24/03	6
<b>Trans States Airlines</b>	1982	01/04	45
<b>Compass Airlines</b>	2007	05/04	56
<b>Ravn Air</b>	1948	05/04	73
<b>Braatens Regional Airlines</b>	1976	06/04	14
<b>Germanwings</b>	1997	07/04	33
<b>South African Airways</b>	1934	16/04	39
<b>Virgin Australia</b>	2000	21/04	98
<b>LGW</b>	1980	22/04	15
<b>German Airways</b>	1980	22/04	20
<b>Air Mauritius</b>	1972	23/04	14

<b>Avianca</b>	1919	10/05	102
<b>Latam</b>	1919	10/05	305
<b>Thai Airways</b>	1988	27/05	80
<b>Level Europe GmbH</b>	2017	18/06	6
<b>NokScoot</b>	2015	26/06	7
<b>Aeromexico</b>	1934	30/06	68
<b>Avianca Brasil</b>	1998	06/07	10

Fonte: Adaptado de Instituto de Pesquisa de Aviação dos Estados Unidos (IAR)

A Azul, por sua vez, com o intuito de reduzir seus custos fixos e variáveis, realizou redução das despesas gerais de salário, em 65%, de março à agosto de 2020; fechou acordo coletivo para redução de jornada de trabalho de pilotos e comissários, por 18 meses; renegociou 96% dos contratos de arrendamentos de aeronaves e motores; reduziu de 50% à 100% os salários dos membros do comitê executivo e diretores e 25% dos gerentes pelo período de março à julho de 2020 (Azul, 2020).

Já a Gol optou por não efetuar corte de funcionários, porém, reduziu a jornada em 50% por 18 meses, além de abrir quatro programas voluntários: demissão, licença não remunerada, redução da jornada e aposentadoria. Além disso, concluiu todas suas renegociações com seus fornecedores de aeronaves, o que resultou em redução nos fluxos de caixa de arrendamentos atuais e futuros, com a conversão de parte dos pagamentos mensais de fixos para variáveis (GOL, 2020).

Falando na Gol Linhas aéreas, é visível a ausência da empresa nos indicadores principais de serviços, aparecendo somente na última premiação da Skytrax sobre a América Latina, vide Quadro 10. Apesar de se observar que sua participação de mercado seja, ainda, equivalente as demais, o ganho das outras, devido a qualidade de seus serviços, encontra-se realçado.

Recentemente, a concorrência entre as companhias aéreas se tornou mais intensa e a qualidade do serviço está recebendo mais atenção do que nunca. O serviço de alta qualidade se tornou uma exigência no mercado entre transportadoras aéreas, e ajuda as empresas a ganhar e manter a fidelidade do cliente. Isso, também, leva a criar

pressão competitiva entre os agentes desse mercado (Chen *et Al.*, 2011; Clemes *et al.*, 2008).

A Gol, que iniciou suas operações em janeiro de 2001, estreou no mercado ocupando o sexto posto no *ranking* das companhias aéreas domésticas que mais transportaram passageiros naquele ano, ficando atrás de TAM, Varig, VASP, Rio-Sul e TransBrasil, respectivamente (Palhares, 2002).

Após seu surgimento, não muito diferente da Azul, a empresa introduziu no Brasil o conceito chamado '*low-cost, low-fare*' (baixo custo – baixa tarifa) e conseguiu realizar uma admirável performance, atingindo cerca de 17% de participação de mercado já no final do segundo ano de operações, chegando ao equilíbrio econômico-financeiro, feito só realizado anteriormente pela Southwest. (Ribeiro *et al.*, 2003).

A pesquisa de Albuquerque (2019) lança certas luzes ao tema, em que, a partir do uso da escala SERVQUAL<sup>10</sup>, analisa-se, inicialmente, a percepção dos clientes, o que seria esperado dos serviços da empresa, em geral, para, depois, demonstrar o nível de satisfação deles em relação a Gol.

Na pesquisa, foram realizadas quatro perguntas sobre as instalações físicas e aeronaves da empresa, as médias obtidas variaram de 3,94 (P1/P21 - Interior das aeronaves visualmente atrativos) à 4,68 (P2/P22 – limpeza e organização da aeronave). A pesquisa feita ainda deu luz à importância de itens como locais de *check-in* (P3/P23), cuja média foi 4,55 e, até o quesito aparência dos funcionários da empresa (P4/P24 - funcionários uniformizados e com aparência profissional) foi avaliado em uma pontuação de 4,32. (Albuquerque, 2019)

Tabela 12 — Dados da dimensão de Tangibilidade – Expectativa geral dos usuários

	<b>P1</b> tangibilidade	<b>P2</b> tangibilidade	<b>P3</b> tangibilidade	<b>P4</b> tangibilidade
<b>Média</b>	3,94	4,68	4,55	4,32

Fonte: Adaptado de Albuquerque (2019)

<sup>10</sup> O SERVQUAL mede a qualidade do serviço baseando-se nas expectativas do cliente em contraponto com a percepção que esse mesmo cliente tem em relação ao serviço que recebeu. A metodologia busca saber quais fatores o cliente considera mais importante na prestação de um serviço. Dividido em duas etapas, o método consiste em 2 entrevistas que devem ser realizadas com vários clientes, focando em 22 perguntas preestabelecidas em cada uma. (RAMOS, 2017)

Dito isto, Albuquerque (2019) seguiu a demonstração, ao analisar as mesmas variáveis, agora sob a ótica relacionada a satisfação da empresa Gol.

Tabela 13 — Dados da dimensão de Tangibilidade – Satisfação dos usuários da Gol

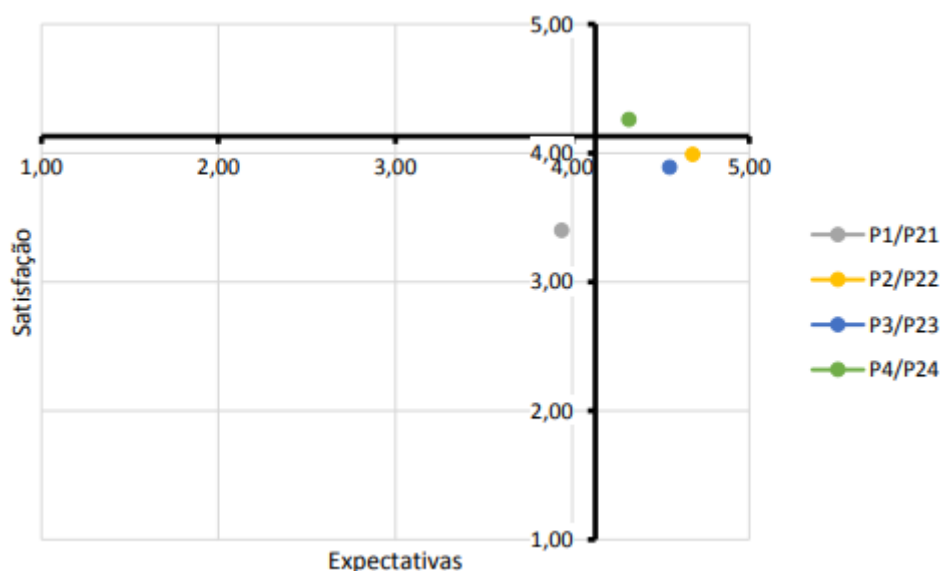
	P21 tangibilidade	P22 tangibilidade	P23 tangibilidade	P24 tangibilidade
<b>Média</b>	3,40	3,99	3,89	4,26

Fonte: Adaptado de Albuquerque (2019)

Ao analisar isso, foi possível identificar uma pequena queda na avaliação dos usuários, quando se tratou da satisfação em relação aos serviços prestados. O item melhor avaliado diz respeito à questão sobre os funcionários uniformizados e sua aparência profissional.

Em contrapartida, verifica-se que as expectativas e satisfação com os serviços prestados pela Gol possuem uma avaliação abaixo da média global no que tange a satisfação. Aqueles que responderam o questionário julgam que não é tão importante que o interior das aeronaves seja visivelmente atrativo. (Albuquerque, 2019).

Figura 21 — Expectativa vs Satisfação dos usuários da Gol



Fonte: Albuquerque (2019)

A Figura 21 ilustra a satisfação e expectativa vistas na Tabela 13. As questões com pior avaliação foram a satisfação em relação aos alimentos oferecidos nos voos, por mais que este seja um item menos importante em relação aos outros, porém,



juntamente com os diversos aspectos da análise, houve uma queda considerável no nível de satisfação neste aspecto. Ou seja, todos os pontos desta dimensão foram avaliados com uma média inferior ao nível de expectativa de um bom serviço. (Albuquerque, 2019).

Entretanto, o aparecimento da Gol no ranking da Skytrax no pós-pandemia é um indicativo de melhora. A empresa, segundo Pedrosa (2006), possui em seu portal na *Internet* enquetes que buscam averiguar se seus clientes estão satisfeitos. O processo de prestação de serviço é monitorado pela própria equipe, porém, sem uma estrutura formal. Ainda segundo Pedrosa, os supervisores e líderes de turno são adaptados a cada tipo de cliente, já que cada turno tem suas especificidades.

Sobre o monitoramento das reclamações e queixas, o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) da empresa processa as informações que são repassadas mensalmente à suas bases por meio de relatório com gráficos e planilhas. (Pedrosa, 2006).

Hoje em dia, ao checar o site da empresa e a aba de contatos, é possível notar uma diferença nos últimos dezoito anos. Não existem mais enquetes ou pesquisas de satisfações, agora o canal de contato do cliente é única e exclusivamente monitorado pelos números disponíveis para o SAC e contatos com a atendente eletrônica.

Logo, apesar do estilo de *low-cost* que perdura na empresa desde sua fundação, com foco nas distâncias e nos aparatos mecânicos para torná-la mais eficiente, ela ficou para trás no que tange a qualidade dos serviços ofertados, mas, a mudança de paradigma e os abalos sísmicos ocorridos devido a pandemia vieram para auxiliar na correção deste problema, por mais que ela tenha perdido a dianteira do mercado nos últimos anos.

Logo, pode ser correto afirmar, que sim. Apesar da pandemia ter impactado a Gol, sua adaptação aos novos paradigmas da pandemia fora essencial para a manutenção de uma parcela do mercado —, ressaltando a enorme fatia de slots dos aeroportos como Guarulhos, Congonhas, Santos Dumont e Galeão.

Como se pode notar, a GOL Linhas Aéreas, em sua gênese, também, abarcou na febre dos modelos Low-Cost e a aviação ponto-a-ponto e isso lhe permitiu abocanhar uma fatia muito gorda do mercado à época de sua criação, operando para demandas além dos *hubs* tradicionais, mas a Azul, apesar de usar o mesmo modelo de *low-cost*,

adaptou seus serviços através de uma análise dos padrões de concorrência e da gestão competitiva, o que lhe deu vantagens competitivas.

Para Cortes (2020), o principal objetivo da empresa era oferecer um serviço de qualidade para o país, sobretudo em termos de comodidade aos passageiros e de tecnologia. O empresário e fundador da Azul Linhas Aéreas, David Neeleman, investiu um total de 200 milhões de reais na criação da empresa, o que fez com que ela se tornasse a empresa aérea com maior investimento, desde a sua fundação.

O alto investimento concederia à Azul, posteriormente, uma ascensão exponencial no mercado brasileiro, com 30% do total de voos comerciais decolados no país (Casqueiro, 2013). A empresa, com o grande capital investido, adotou uma estratégia de operar com apenas um modelo de aeronaves, o Embraer 190, realizando a aquisição de 36 aeronaves deste modelo; além disso, introduziu um serviço diferente dos já operados no Brasil, com uma malha de voos maior, incluindo cidades do interior, com serviço de bordo acima da média — visto pelos índices de satisfação já demonstrados da Trip Advisor, Reclame Aqui e ANAC — e preços competitivos (Cortes, 2020).

Isso torna os ganhos de mercado da Azul serem bastante similares com os da Southwest, nos Estados Unidos, e de outras empresas que seguiram o mesmo modelo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tal como visto nos Estados Unidos e já mencionado anteriormente, com a ascensão da Delta Airlines, nos últimos anos, pré e pós-pandemia, assim como os modelos vistos do mercado europeu e chinês, aqueles que melhor adaptaram e focaram o modelo de seus serviços em uma estratégia low-cost passaram a dominar, aos poucos, o mercado de aviação.

Os aeroportos principais (*hubs*) são, na grande maioria, congestionados e caros, tendo em vista as suas taxas aeroportuárias. Logo, dada essas barreiras, as empresas *low-cost* operam em aeroportos secundários, longe dos grandes centros urbanos. Isso ajuda e explica a ascensão de empresas que empregam o modelo de baixo custo. Além disso, empresas que empregam o modelo de baixo-custo, também, oferecem o serviço *low-fare* — tarifas baixas —, que comercializa tarifas bem mais baratas que as companhias aéreas tradicionais, o que provoca a democratização do uso do transporte aéreo. Além disso, o modelo oferta tarifa única para todos os passageiros em um mesmo voo, resultando em apenas um tipo de classe disponível para o passageiro, a econômica.

No Brasil, o modelo *low cost* foi adaptado pela Gol, desde a sua criação, em 2001. A Azul, também, seguiu esse modelo, ainda assim, com suas diferenças: após quatro anos de sua criação, em 2012, a Azul Linhas Aéreas fez a sua primeira fusão: comprou a Transporte Regional do Interior Paulista (TRIP Linhas Aéreas). Essa união possibilitou que a Azul assegurasse vantagens competitivas no mercado aéreo no país, como *tarifas menores, frota aumentada e funcionários* que vieram da TRIP.

Mesmo diante da crise provocada pela pandemia de Covid-19, a Azul iniciou um processo de recuperação e de crescimento que só foi possível em razão de seu modelo de negócios sustentável. Além disso, como visto anteriormente, a empresa apresentava algumas vantagens para se recuperar diante da crise, dentre as quais se destacam a frota moderna e amplamente flexível, com baixo custo de operação e capacidade de se adequar à diversos cenários de demanda.

Isso, também, entra em confluência com outros mercados, em que as empresas mais focadas no sistema regional, já com um padrão excelente de serviços e tarifas, permitiram um abocanhamento maior da fatia de mercado já existente. Este modelo de negócio da Azul permitiu que suas operações abrangessem um número variável

de destinos, se comparado às concorrentes, mesmo durante o período de pandemia. Este número foi fortemente impulsionado pela utilização de aeronaves de diferentes portes, com capacidade de operação em cidades menores, que continuaram a receber uma parcela de voos, dotadas de reduzida infraestrutura aeroportuária, incapaz de suportar operações com aeronaves maiores.

Além disso, ainda de acordo com os princípios da gestão competitiva em meio aos padrões de concorrência, a Azul, também, investiu em aeronaves mais modernas. Essa estratégia da Azul, em termos de diversidade de frota, não abrange o aspecto *low cost*, considerado por Ferreira, Barragan e Lima (2008) e por Carneiro (2021), de frota padronizada, como uma forma de reduzir custo. Mas, quando colocada junto aos princípios teóricos da gestão competitiva e análise concorrencial, esse tipo de modelo de negócio fica mais claro e explica, parcialmente, a ascensão gradual da Azul na indústria de aviação civil brasileira. Seu atendimento em diversas regiões alcança um número expressivo de passageiros, tornando-se um diferencial na receita da empresa, visto que, em 2020 (ano de pandemia), a Azul era a única companhia aérea a operar em 70% de suas rotas.

Importante acrescentar que, no início das operações da empresa, a Azul levou em consideração que a insatisfação de clientes não abrangia somente os elevados preços das passagens, mas, era, também, motivadas pelas condições desconfortáveis das aeronaves. Por isso, entre as estratégias da empresa, o conforto ao passageiro sempre foi uma preocupação. Essa preocupação se manteve ao longo dos anos. À vista disso, as maiores estratégias de redução de custo da Azul estão associadas às suas operações, que utilizam aeronaves modernas, novas e eficientes, permitindo menor consumo de combustível.

Está claro que, desde sua concepção, o foco da Azul não foi apenas o serviço *low-cost*, de ponta-a-ponta. A satisfação do cliente sempre foi vista de maneira clara e concisa, com pesquisas de opiniões e observação do mercado, bem como a análise de índices focados apenas no serviço. Essa diferenciação para uma empresa do mesmo modelo — GOL Linhas Aéreas, a qual sofre pesadas análises e *reviews* negativos nos índices e pesquisas de satisfação — permitiu a Azul uma vantagem competitiva.

Outro foco estratégico no processo de redução de custos da Azul tem sido o aumento da produtividade nas operações da empresa. Parte desse objetivo envolveu

redesenhar os processos e reconstruir a empresa, durante os anos de 2020 e 2021. Novas tecnologias, novos processos e comportamentos resultantes da pandemia foram sendo incorporados. Essas estratégias foram adotadas pelas outras companhias aéreas, dado o sucesso visto na Azul. Isto prova a condição de líder da empresa, no que tange aos serviços ligados a aviação no geral.

Tais novas tecnologias, processos e comportamentos, também, estão previstos nas teorias de competitividade e gestão, principalmente ao se adaptar as externalidades proporcionadas pela Covid-19, que afetou, profundamente, o mercado de aviação civil brasileiro, porém, trouxe, também, transformações. Vale lembrar que, a Azul já vinha em uma crescente constante, porém, a pandemia e os novos valores provenientes dela ajudaram a impulsionar, ainda mais, a fatia do bolo de mercado — o *marketshare* — da empresa.

Essas vantagens competitivas, capitaneada pelo setor de serviços adaptados — apesar das imposições impostas pela pandemia —, permitiram a Azul se colocar, pela primeira vez, em uma posição de liderança, com a Latam se recuperando aos poucos, deixando a Gol para trás.

Logo, com todo esse aparato, é correto dizer que as mudanças de paradigmas, advindas da gestão competitiva e padrões de concorrência, foram impulsionadas pela Pandemia da COVID-19, uma externalidade única. Seu surgimento causou um choque no setor de aviação e fez com que o padrão de serviços mudasse, para adaptabilidade e inserção cada vez mais no mercado. A pandemia, de certa forma, deixou mais evidentes as diferenças entre os modelos de negócios das diferentes companhias aéreas. Diferenças essas que já começavam a se tornar visíveis. Aqueles que não se adaptaram às novas metodologias ficaram pelo caminho e aqueles que se adequaram se mantiveram ou, ainda, tornaram-se mais fortes.

Os indicadores, como referenciais, exemplificam a ascensão gradual da Azul nos períodos pré-pandêmicos, de fato, mas durante a pandemia, ficou claro o quanto o modelo de negócios escolhido pela Azul se consolidava como um modelo vencedor. Tal como a Southwest nos Estados Unidos ou as empresas ponto-a-ponto na Europa, o foco no mercado interno, atrelado à serviços de boa qualidade, tornara-a uma empresa líder no atual mercado de aviação brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- ABEAR. Associação Brasileira das Empresas Aéreas. **Panorama em 2019**: O setor aéreo em dados e análises. São Paulo, 2020.
- ABEAR. Associação Brasileira das Empresas Aéreas. **Panorama em 2020**. O setor aéreo em dados e análises. São Paulo, 2021.
- ABRANTES, Antônio Alberto Cunha. Novo modelo de negócio no transporte aéreo de passageiros. **Journal of Tourism Studies**. Cogitur, p 79-100, 2010.
- ADRIENNE, Nena; BUDD, Lucy; ISON, Stephen. European airline response to the COVID-19 pandemic – Contraction, consolidation and future considerations for airline business and management. **Research in Transportation Business & Management**, v. 37, 2020.
- ALBERS, S.; RUNDSHAGEN, V. European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). **Journal of Air Transport Management**, v. 87. 2020.
- ALBUQUERQUE, Rafael Pereira. Co-criação de valor: um estudo sobre a qualidade em serviços da empresa gol linhas aéreas. **Administração de Empresas em Revista**, v. 3, n. 17, p. 301-319, 2019.
- ALBUQUERQUE FILHO, Marcelo Oliveira. **Aviação comercial brasileira: a gestão estratégica das empresas aéreas em face aos fatores externos às organizações**. 2020. 51 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Aeronáuticas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2020. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/e0c93295-5338-4447-b23e-c8d5d079fe08>. Acesso em: 29 set. 2024
- ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Com pandemia indicadores do setor aéreo reduzem 50% em 2020**. 09 de jun. de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2021/com-pandemia-indicadores-do-setor-aereo-reduzem-50-em-2020>. Acesso em: 01 de abr. de 2023.
- ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. 2023. **Reclamações de Passageiros**. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiYTNIODBhNDctMzVINi00ZmY2LTg4ZjAtYjc3NTczNGU5ZjE1IiwidCI6ImI1NzQ4ZjZILWI0YTQtNGlyYi1hYjJhLWVmOTUyMjM2ODM2NiIsImMiOjR9> Acesso em: 11 de out. 2023.
- ANUÁRIO DE TRANSPORTE AÉREO 2017. Brasília: Anac, 2018.
- ARORA, Mohit; TUCHEN, Stefan; NAZEMI, Mohsen; BLESSING, Lucienne. Airport pandemic response: An assessment of impacts and strategies after one year with COVID-19. **Transportation Research Interdisciplinary Perspectives**, v. 11, 2021.
- AZZOLINI, William. **O que é HUB, e porque ele é tão importante para a aviação**. AIRINSP: 2018. Disponível em: <http://www.airinsp.com.br/hub-aviacao/> Acesso em: 15 de mai. de 2023.

AZUL LINHAS AÉREAS. **Conheça a Azul**. Disponível em: <http://www.voeazul.com.br/sobre-azul>. Acesso em: 20 de mar. de 2023.

AZUL. (2020). **Relação com Investidores**. Disponível em: <https://ri.voeazul.com.br/informacoes-e-relatorios/resultados-trimestrais/> Acesso em 03 de abr. de 2023.

BAE, S.Y., CHANG, P.J. The effect of coronavirus disease-19 (COVID-19) risk perception on behavioural intention towards 'untact'tourism in South Korea during the first wave of the pandemic. **Curr. Issues Tourism** 1–19. 2020.

BENÍCIO, Sarah. **O panorama das empresas aéreas durante a pandemia e os riscos à manutenção de suas operações**. Bacharelado em Direito da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-panorama-das-empresas-aereas-durante-a-pandemia-e-os-riscos-a-manutencao-de-suas-operacoes/1838641907> Acesso em: 12 de out. de 2023

BOMBELLI A. Integrators' global networks: A topology analysis with insights into the effect of the COVID-19 pandemic. **Journal of Transport Geography**. v. 87. p. 102815. 2020.

BORGES, Lucas Camargos; ALVARENGA, Samia Mercado. Turismo Aéreo e Crise: Os desafios enfrentados pela aviação comercial durante Covid-19. Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - Brasil. **Geofronter**, Campo Grande, v. 9, p. 01-25. 2023.

BOTLÍKOVÁ, Milena; BOTLÍK, Josef; STUHLÍKOVÁ, Jana. Impacts of the global pandemic on the aviation industry of the European Union. **SHS Web of Conf**. v. 92, 2021.

BRANDÃO, Raquel. Após turbulência, Azul vê geração de caixa em 2024. **Exame**. 2023. Disponível em: <https://exame.com/insight/apos-turbulencia-azul-ve-geracao-de-caixa-em-2024/p>. Acesso em: 29 set. 2024

BUREAU OF TRANSPORTATION STATISTICS (2021). **Average Air Fares Dropped to All-Time Low in 2020**. Disponível em: <https://www.bts.gov/newsroom/average-air-fares-dropped-all-time-low-2020> Acesso em 02 de jun. de 2023.

CAAC. Civil Aviation Administration of China. 2020. **The notification to reduce international flight services during pandemic control**. Disponível em: [http://www.caac.gov.cn/en/XWZX/202003/t20200326\\_201748.html](http://www.caac.gov.cn/en/XWZX/202003/t20200326_201748.html) Acesso em: 10 de jun. de 2023.

CARNEIRO, L. G. P. L. Temos empresas aéreas brasileiras low-cost? Características das principais empresas aéreas brasileiras e um estudo sobre empresas aéreas tradicionais, lowcost, e ultra low-cost In: AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Textos para discussão**, Brasília, n. 2, fev. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/ptbr/centrais-de->

conteudo/publicacoes/textos-para-discussao/textos/td-02-temos-empresasaereas-brasileiras-low-cost.pdf/view. Acesso em: 23 fev. 2024.

CASQUEIRO, M. L. **Análise dos efeitos econômicos da entrada da empresa azul linhas aéreas no setor aéreo brasileiro**. 2013. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. Disponível em: <[https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/32757/1/2013\\_tcc\\_mlcasqueiro.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/32757/1/2013_tcc_mlcasqueiro.pdf)> Acesso em: 24 fev. 2024.

CHEN, Y.; TSENG, M.; LIN, R. Evaluation of customers' perceptions on in-flight service quality. **African Journal of Business Management**, v. 5, p. 2854-2864, 2011.

CLEMES, M.; GAN, C.; KAO, T.; CHOONG, M. An empirical analysis of customers' satisfaction in international air travel. **Innovative Marketing**, v. 4, p. 49-62, 2008.

CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA, 2020. **Interinstitutional file**. Disponível em: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9208-2020-INIT/en/pdf>. Acesso em 20 de mai. de 2023.

CORTES, M. B. **O crescimento da empresa azul linhas aéreas no mercado aéreo e análise do impacto causado pelo crescimento na economia brasileira (2016 a 2019)**. 2020 Monografia (Graduação em Ciências Aeronáuticas) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia. Disponível em: <<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1305>.> Acesso em: 01 mar. 2024.

CUNHA *et al.* Análise da situação das companhias aéreas após a pandemia de COVID-19. **GETEC**, v. 15, p.47-61. 2024.

CZERNY A.I., FU X., LEI Z., OUM T.H. Post pandemic aviation market recovery: Experience and lessons from China. **J. Air Transp. Manag.** 2021.

DAVIES, R. Ryanair boss says airline won't fly with 'idiotic' social distancing rules. **The Guardian**. 22 de abr. de 2020. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/business/2020/apr/22/ryanair-boss-says-airline-wont-fly-with-idiotic-social-distancing-rules>> Acesso em: 25 de mai. 2023.

DUBE, Kaitano; NHAMO, Godwell; CHIKODZI, David. COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry, **Journal of Air Transport Management**, v. 92, 2021.

EASA. **COVID-19 aviation health safety protocol: Operational guidelines for the management of air passengers and aviation personnel in relation to the COVID-19 pandemic**. 21 de mai. Issue 4. European aviation safety authority. 2020. Disponível em: [https://www.ecdc.europa.eu/sites/default/files/documents/Joint-EASA-ECDC-Aviation-Health-Safety-Protocol\\_issue%204.pdf](https://www.ecdc.europa.eu/sites/default/files/documents/Joint-EASA-ECDC-Aviation-Health-Safety-Protocol_issue%204.pdf) Acesso em: 20 de mai. de 2023



EUROCONTROL (2020). **ANS Performance dashboard**. Disponível em: [www.ansperformance.eu](http://www.ansperformance.eu) Acesso em 20 de mai. de 2023.

EUROCONTROL (2020). **Daily traffic variation – states**. Disponível em: <https://www.eurocontrol.int/Economics/DailyTrafficVariation-States.html> Acesso em 20 de mai. de 2023.

FERRAZ, J.C; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: Desafios competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro. Editora Campus. 1995.

FITCH RATINGS. (2020). **Fitch Takes Rating Actions on North American Airlines**. Disponível em: <https://www.fitchratings.com/research/corporate-finance/fitch-takes-rating-actions-on-north-american-airlines-10-04-2020> Acesso em: 10 de jun. de 2023.

FERREIRA, Josué Catharino. **Inovação, Mercado e Estratégias Concorrenciais na Aviação Comercial Brasileira**. 2018. Tese de Doutorado – Programa de Pós Graduação em Ciências Humanas e Sociais. Universidade Federal do ABC. Santo André, São Paulo.

FREIRE, Sabrina. Azul lidera ranking da Trip Advisor de melhores companhias aéreas. **Poder 360**, 20 de jul. de 2020. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/brasil/azul-lidera-ranking-da-trip-advisor-de-melhores-companhias-aereas/>. Acesso em: 18 de mar. de 2023.

GIMENES, Diego. Azul vai dobrar participação em Congonhas e ações disparam. **VEJA Negócios**. 24 de jun. 2022. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/radar-economico/azul-vai-dobrar-participacao-em-congonhas-e-acoes-disparam> Acesso em: 23 de ago. de 2024.

GOL. (2020) **Relação com Investidores**. Disponível em: [https://ri.voegol.com.br/conteudo\\_pt.asp?tipo=53858&id=0&idioma=0&conta=28&submenu=&img=&ano=2020](https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?tipo=53858&id=0&idioma=0&conta=28&submenu=&img=&ano=2020) Acesso em: 05 de abr. de 2023.

GUALINI, Andrea; ZOU, Li; DRESNER, Martin. Airline strategies during the pandemic: What worked?. **Transportation research**. Part A, Policy and practice v. 170, 2023.

GUIMARÃES, Leonardo. Avianca e Latam mostram o tamanho da crise no setor aéreo; veja outros casos. **CNN Brasil**. São Paulo, 23 de jun. de 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/avianca-latam-e-american-airlines-mostram-o-tamanho-da-crise-no-setor-aereo/> Acesso em: 02 de abr. de 2023.

HODGSON, N. **Manchester Airport is first to offer passengers pre-booked security timeslot**. 18 de jun. 2020. Disponível em: <https://www.thebusinessdesk.com/northwest/news/2061771-manchester-airport-is-first-to-offer-passengers-pre-booked-security-timeslot>.> Acesso em 25 de mai. de 2023.

HOROWITZ, Julia; ZIADY, Hanna. **'Devastating and unrelenting' Covid-19 crisis will cost airlines \$157 billion, says IATA**. Londres. 24 de nov. 2020. Disponível

em: <<https://edition.cnn.com/2020/11/24/business/iata-airlines-coronavirus/index.html>> Acesso em: 02 de jun. de 2023.

HOU, M.; WANG, K.; YANG, H. Hub airport slot Re-allocation and subsidy policy to speed up air traffic recovery amid COVID-19 pandemic --- case on the Chinese airline market. **Journal of Air Transport Management**, 93. 2021.

IATA. Biosecurity for air transport a roadmap for restarting aviation. **International Air Transport Association**. v. 2, 2020.

ITAPEMIRIM não foi a 1ª: Vasp, Varig, Avianca e as aéreas que quebraram. **Exame**. 21 de dez. 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/itapemirim-nao-foi-a-1a-vasp-varig-avianca-e-as-aereas-que-quebraram/> Acesso em: 29 de set. de 2023.

JOSEPHS, Leslie. **U.S. airlines' 2020 losses expected to top \$35 billion as pandemic threatens another difficult year**. 1 de jan. de 2021. Disponível em: <http://web.archive.org/web/20230309163442/https://www.cnbc.com/2021/01/01/us-airline-2-losses-expected-to-top-35-billion-in-dismal-2020-from-pandemic.html> Acesso em: 01 de jun. de 2023.

JESUS JUNIOR, Leonardo Bispo de. **Análise da concorrência no setor de aviação civil brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2009.

LIJESSEN, Mark; NIJKAMP, Peter; PELS, Eric. The Home Carrier Advantage in Civil Aviation. **SSRN Electronic Journal**. 2005. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/4787560\\_The\\_Home\\_Carrier\\_Advantage\\_in\\_Civil\\_Aviation](https://www.researchgate.net/publication/4787560_The_Home_Carrier_Advantage_in_Civil_Aviation) Acesso em: 10 out. 2023.

MACEDO, Cilene. **Gestão estratégica aplicada à aviação civil**. Palhoça: UnisulVirtual, 2020. 71 p.

MACEDO, R. A. **Análise fundamentalista da Azul Linhas Aéreas**. 2020. Monografia (Graduação em Economia) – Departamento de Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.econ.pucRio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Raphael\\_Aloe\\_de\\_Macedo\\_Mono\\_20.1.pdf](http://www.econ.pucRio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Raphael_Aloe_de_Macedo_Mono_20.1.pdf).> Acesso em: 10 out. 2023

MARTINEZ-VARGAS, Ivan. Justiça decreta falência da Avianca Brasil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 de jun. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/07/justica-decreta-falencia-da-avianca-brasil.shtml> Acesso em: 29 de set. 2023.

MARTINS JÚNIOR, Carlos José; PETRI, Sérgio Murilo. Aviação civil no Brasil e a crise da Covid-19: Análise dos indicadores financeiros das empresas de aviação da b3. In: INTERNATIONAL CONFERENCE IN MANAGEMENT AND ACCOUNTING - CONGRESSO DE GESTÃO E CONTROLADORIA DA UNOCHAPECÓ - CONGRESSO FURB DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA. Blumenau (SC) FURB, 2022. **Anais...** Disponível em:

<https://www.even3.com.br/anais/ICMA2022/528805-AVIACAO-CIVIL-NO-BRASIL-E-A-CRISE-DA-COVID-19--ANALISE-DOS-INDICADORES-FINANCIARIOS-DAS-EMPRESAS-DE-AVIACAO-DA-B3>. Acesso em: 9 abr. 2024

MEIER, Ricardo. **Dois A350-900 ligados a Azul agora aparecem destinados à Iberia**. Airway. 6 de dez. 2023. <https://www.airway.com.br/dois-a350-900-ligados-a-azul-agora-aparecem-destinados-a-iberia/> Acesso em: 09 de ago. 2024.

MEIER, Ricardo. **Azul envia seu último Airbus A350 para os EUA e encerra era do widebody em sua frota**. Airway. 9 de abr. 2024. <https://www.airway.com.br/azul-envia-seu-ultimo-airbus-a350-para-os-eua-e-encerra-era-do-widebody-em-sua-frota/> Acesso em: 09 de ago. 2024.

MERCADANTE, João. Como nunca ouvimos falar do hukou? **Terraço Econômico**. 2021. Disponível em: <https://terraoeconomico.com.br/como-nunca-ouvimos-falar-do-hukou/> Acesso em: 25 de set. 2023.

OCDE. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. 3ª ed. Brasília: Eurostat/Finep, 184p. 2007.

PALHARES, Guilherme Lohmann. **Transportes Turísticos**. Serie Turismo. São Paulo: Editora Aleph, 2002.

PAVÃO, Diego. **Companhia aérea Alitalia suspende venda de passagens e será fechada**. CNN Brasil. São Paulo, 25 de ago. de 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/companhia-aerea-alitalia-suspende-venda-de-passagens-e-sera-fechada/> Acesso em: 23 de mai. de 2023.

PEDROSA, Ciro Pereira. **Recuperação de falhas na prestação de Serviços: o caso da Gol linhas aéreas**. 2006. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

PINGUELLI, Leonardo Ribeiro. **A pandemia da covid-19 e as companhias aéreas brasileiras**. 2021. Monografia (Graduação em Economia) – Departamento de Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: [https://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Leonardo\\_Ribeiro\\_Pinguelli\\_Mono\\_21.1.pdf](https://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Leonardo_Ribeiro_Pinguelli_Mono_21.1.pdf) Acesso em: 10 de out de 2023.

PORTER, Michael. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**. jan/08, p. 23-41, 2008.

RAMOS, Davidson. SERVQUAL: um método para avaliar a qualidade do serviço. **Blog da Qualidade**. 2017. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/servqual-um-metodo-para-avaliar-a-qualidade-do-servico/> Acesso em: 20 de set. 2023.

RAYNOR, M. E. Disruptive innovation: the Southwest Airlines case revisited. **Strategy & Leadership**, v. 39, n. 4, p. 31-34.

RECLAME AQUI. **Prêmio Reclame Aqui**. Disponível em:

<<https://www.reclameaqui.com.br/premio/anosanteriores/2020/>> Acesso em: 01 de out de 2023.

REFORMADO, aeroporto de Brasília é o maior hub doméstico do País. ALNews. 2014. Disponível em: <https://aerolatinnews.com/brasil/reformado-aeroporto-de-brasilia-e-o-maior-hub-domestico-do-pais/> Acesso em: 27 de set. 2023.

RIBEIRO, A. *et al.* **Posicionamento Estratégico da Empresa Gol linhas Aéreas**. (Monografia de MBA em Finanças Corporativa). Universidade Salvador, Salvador-Bahia, 2003.

RIBEIRO, Gustavo. **Frota da aviação comercial brasileira é uma das mais jovens do mundo**. 2022. Disponível em: <https://www.plural.jor.br/colunas/voodireto/frota-da-aviacao-comercial-brasileira-e-uma-das-mais-jovens-do-mundo/#:~:text=Entre%20as%20tr%C3%AAs%20maiores%20companhias,m%C3%A9dia%20de%207%2C2%20anos> Acesso em: 23 fev. 2024.

RITTNER, R.; CAMPASSI, D. **Correios farão auditoria na VarigLog**. 2008.

Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/483946>. Acesso em: 2 mar. 2024.

ROVAROTO, Isabella. Azul lança nova empresa de aviação regional e quer chegar a 200 cidades. **Exame**. 12 de ago. 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/azul-lanca-nova-empresa-de-aviacao-regional-e-quer-chegar-a-200-cidades/> Acesso em: 23 fev, 2024.

RYNGELBLUM, Ivan. **“Uma companhia low cost dificilmente vai entrar no País”, diz CEO da LATAM Brasil**. 2022. Neofeed. Disponível em:

<https://neofeed.com.br/blog/home/uma-companhia-low-cost-dificilmente-vai-entrar-no-pais-diz-ceo-da-latam-brasil/> Acesso em: 20 de out. de 2023.

SANTOS, Milton. **Metamorfoses do espaço habitado**. São Paulo: EDUSP. 2008.

SANTOS FILHO, N. M.; OLIVEIRA, P. S. G.; MORETTI, S. L. A. Atributos de Escolha de Companhia Aérea Para voos Domésticos no Brasil: Proposta de um Modelo para Avaliação de Catering pelos passageiros. **REA - Revista Eletrônica de Administração**. v. 18, n.1, p. 70-86, 2019

SECRETARIA NACIONAL DO CONSUMIDOR - Senacon (2020), **consumidor.gov.br**. Disponível em

<<https://www.consumidor.gov.br/pages/dadosabertos/externo/>> Acesso em 23 de set de 2023.

SECRETARIA NACIONAL DO CONSUMIDOR (2021), **Indicadores**. Disponível em <<https://www.consumidor.gov.br/pages/dadosabertos/externo/>> Acesso em 23 de set de 2023.

SKYTRAX. **Certified Airline Rating**, c2023. Página de serviços. Disponível em: <https://skytraxresearch.com/pt/service/airline-ratings/>. Acesso em: 03 de abr. de 2023.

SU, Min; HU, Baoyang; LUAN, Weixin; TIAN, Chuang. Effects of COVID-19 on China's civil aviation passenger transport market. **Research in Transportation Economics**, v. 96, 2022.

TAY, D.; DU, K.; HO, J.; LIU, Feng; CHAN, C.; CAO, C. The Aviation Industry: Tackling the turbulence caused by COVID-19. **TEM**, v.1,n.1, p.44-56, 2020.

TEIXEIRA FILHO, Luciano do Valle. **Estratégias low cost da Azul Linhas Aéreas e sua busca pela liderança de mercado**. 2022. Monografia. (Graduação em Ciências Aeronáuticas) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/5140/1/AER2084.%20A05.%20TCC%20Luciano%20do%20Valle%20Teixeira%20Filho.pdf> Acesso em: 22 fev. 2024.

TEIZEN, Beatrice. Primeiro Airbus 350 da Azul chega ao Brasil. **Panrotas**. 14 de set. 2022. Disponível em:

[https://www.panrotas.com.br/aviacao/empresas/2022/09/primeiro-airbus-350-da-azul-chega-ao-brasil\\_191837.html#:~:text=Sob%20o%20nome%20%E2%80%9C50%20tamb%C3%A9m,de%20Confins%2C%20em%20Minas%20Gerais](https://www.panrotas.com.br/aviacao/empresas/2022/09/primeiro-airbus-350-da-azul-chega-ao-brasil_191837.html#:~:text=Sob%20o%20nome%20%E2%80%9C50%20tamb%C3%A9m,de%20Confins%2C%20em%20Minas%20Gerais). Acesso em: 23 fev. 2024.

TSYGANKOVA, T.; ISHCENKO, A. Marketing technologies for building competitiveness of companies export. **International Economic Policy**, v. 2, p. 7-25, 2017.

TRIP ADVISOR. **Traveler's Choice**, c2023. Página inicial. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/TravelersChoice>. Acesso em: 03 de abr. de 2023.

TULLY, Shawn. **A strategy session at 40,000 feet: How Southwest Airlines used the pandemic to outmaneuver the majors**. Fortune. 17 de jun. 2021. Disponível em: <https://fortune.com/2021/06/17/southwest-airlines-covid-pandemic-air-travel-competition/> Acesso em: 10 de jun. de 2023.

US Department of Transportation. 2020. **Air Travel Consumer Reports**. Disponível em: <https://www.transportation.gov/individuals/aviation-consumer-protection/air-travelconsumer-reports> Acesso em: 23 de set de 2023.

VALENT, Vinicius Dornelles; DORNELLES, Geni de Sales; VALENT, Joice Zagna. A inserção da Azul Linhas Aéreas no mercado brasileiro: o estudo descritivo de uma estratégia inovadora. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 125-149, 2014.

VASIGH, Bijan.; FLEMING, Ken.; TACKER, Thomas. **Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Applications**. 2nd ed. Burlington: Ashgate, 2013.

VEROTTI, A. **O plano low cost da Azul**. 2022. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-plano-low-cost-da-azul/#:~:text=Outro%20foco%20estrat%C3%A9gico%20no%20processo,%2C%20processos%20novos%2C%20comportamentos%20novos>. Acesso em: 03 mar. 2024.

VIEIRA, Laís Duarte; CALICCHIO, Antonio Carlos; ZILLER, Moisés Ari. O Caso LATAM: uma fusão como posicionamento estratégico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 2, 2011.

VIEIRA, Rodrigo. **Latam ganha como melhor aérea da América do Sul em 2022**. Panrotas, 23 de set. de 2022. Disponível em: [https://www.panrotas.com.br/aviacao/empresas/2022/09/latam-ganha-como-a-melhor-aerea-da-america-do-sul-em-2022\\_192061.html](https://www.panrotas.com.br/aviacao/empresas/2022/09/latam-ganha-como-a-melhor-aerea-da-america-do-sul-em-2022_192061.html) Acesso em 20 de mar. de 2023.

VOEAZUL. **Azul é eleita a melhor companhia aérea do mundo pelo Trip Advisor**, Revista Voe Azul. 20 de jul. de 2020. Disponível em: <https://revistaazul.voeazul.com.br/universo-azul/azul-e-eleita-a-melhor-companhia-aerea-do-mundo-pelo-tripadvisor/> Acesso em: 18 de mar. de 2023.

WANG, K. FAN, X. FU, X. ZHOU, Y. Benchmarking the performance of Chinese airlines: An investigation of productivity, yield and cost competitiveness. **Journal of Air Transport Management**, v.38, p;3-14, 2014

WENZEL, M.; STANSKE, S.; LIEBERMAN, M. B. Strategic responses to crisis. **Strateg. Manag. Journal**. 2020.

XIONG, J; LIPSITZ, O; NASRI, F.; LUI M. L; GILL, H; PHAN, L; CHEN-LI, D; IACOBUCCI, M; HO, R; MAJEED, A; MCINTYRE S, R, et al. Impact of COVID-19 pandemic on mental health in the general population: a systematic review. **J. Affect. Disord.** n.277, p.55-64, 2020.

ZHANG, Y. ROUND, D. K. Price wars and price collusion in China's airline markets. **International Journal of Industrial Organization**, v.29, n.4, p.361-72, 2011.

ZHANG, A. Industrial reform and air transport development in China. **Journal of Air Transport Management**, v.4, n.3, p. 155-64, 1998.