

LEONARDO BISPO DE JESUS JÚNIOR

**A ESTRATÉGIA DA GOL LINHAS AÉREAS NO MERCADO DE
AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRO**

SALVADOR

2006

LEONARDO BISPO DE JESUS JÚNIOR

**A ESTRATÉGIA DA GOL LINHAS AÉREAS NO MERCADO DE
AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRO**

Monografia apresentada no curso de graduação em
Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia
como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Econômicas

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique de Almeida

**SALVADOR
2006**

Ficha catalográfica elaborada por Joana Barbosa Guedes CRB 5-707

J58 Jesus Júnior, Leonardo Bispo de
A estratégia da Gol Linhas Aéreas no mercado de aviação civil brasileiro / Leonardo Bispo de Jesus Júnior. - Salvador: L. B. Jesus Júnior, 2006.
48p. tab. il.
Monografia (Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA, 2006.
Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Almeida
1.Aviação Civil. 2.Linhas Aéreas.

CDD – 387.7

LEONARDO BISPO DE JESUS JÚNIOR

**A ESTRATÉGIA DA GOL LINHAS AÉREAS NO MERCADO DE
AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRO**

Aprovada em fevereiro de 2006

Orientador: _____

Prof. Paulo Henrique de Almeida
Faculdade de Ciências Econômicas

Prof. Ihering Guedes Alcoforado
Faculdade de Ciências Econômicas

Prof. Luiz Alberto B. Petitinga
Faculdade de Ciências Econômicas

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Leonardo Bispo de Jesus (*In Memoriam*) e Neide Oliveira Silva de Jesus, e à minha irmã Priscila Silva de Jesus, por todo amor, carinho e respeito.

Ao professor Paulo Henrique de Almeida pela orientação ao longo destes três últimos semestres, bem como aos professores Ihering Guedes e Luiz Petitinga pela participação na banca examinadora.

Aos amigos e colegas de curso, que foram extremamente úteis no esclarecimento de algumas questões referentes a este trabalho.

À Tatiane Vieira, pela colaboração, amizade, companheirismo e dedicação; e, Manoel José (*In Memoriam*), pela sinceridade de uma amizade.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a performance da Gol Linhas Aéreas no mercado de aviação civil brasileiro utilizando, como base, o modelo estrutura-conduta-desempenho. Foram utilizados, principalmente, dados obtidos no Departamento de Aviação Civil – DAC. A pesquisa e análise confirmam a importância do processo de flexibilização e da nova estratégia competitiva, inspirada no modelo *low cost low fare*, para o bom desempenho obtido pela companhia.

Palavras-chave: flexibilização – aviação civil, inovação – aviação civil, Gol Linhas Aéreas, *low cost low fare* – modelo.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Oferta de assentos. km e taxa de aproveitamento	16
Gráfico 2	Evolução do nº de empresas nacionais, ligações realizadas e localidades servidas	18
Gráfico 3	Distribuição dos custos operacionais em 2000 das companhias aéreas nos EUA	24
Gráfico 4	Yield por companhia (R\$)	31
Gráfico 5	Taxa de ocupação (assentos.km oferecidos/ assentos utilizados pagos)	31
Gráfico 6	Média de horas voadas por aeronave - 2001-2004 (em mil)	34
Gráfico 7	Taxa de ocupação média (%) – 2001-2004	34
Gráfico 8	Média yield (R\$)/ custo por passageiro transportado pago (R\$) - 2001-2004	35
Gráfico 9	Média de despesa com combustível/ hora voada por aeronave (em mil Reais) - 2001/2004	36
Gráfico 10	Utilização média das receitas para saldar despesas com arrendamento e arrendamento suplementar de aeronaves (%) - 2001-2004	37
Gráfico 11	Utilização média das receitas para saldar despesas comerciais (%) - 2001-2004	37
Gráfico 12	Média do número de funcionários por aeronave - 2001-2004	38
Gráfico 13	Média de despesa com manutenção e revisão/ km voado por aeronave (R\$) - 2001-2004	39
Gráfico 14	Despesas e receitas operacionais da Gol (em milhões de reais) – 2001-2004	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Participações em termos de assentos. km disponíveis - 1991-2004 (%)	17
Tabela 2	Participação no mercado de passageiros das LCCs X companhias tradicionais (%)	22
Tabela 3	Custo, rendimento e resultado operacional do assento por milha disponível (centavos) em 2001	25
Tabela 4	Ações ordinárias e preferenciais (%)	28
Tabela 5	Resultado bruto operacional (em milhões)	41
Tabela 6	Grau de endividamento	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	DESREGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE AVIAÇÃO CIVIL	11
2.1	INTRODUÇÃO	11
2.2	O PROCESSO DE DESREGULAMENTAÇÃO NOS EUA E EUROPA	12
2.3	O PROCESSO DE DESREGULAMENTAÇÃO NO BRASIL	14
3	INOVAÇÃO, VANTAGENS COMPETITIVAS E O NOVO MODELO DE COMPANHIAS DE AVIAÇÃO CIVIL	20
3.1	INOVAÇÃO E VANTAGENS COMPETITIVAS	20
3.2	SURGIMENTO DAS LOW COST CARRIERS NOS EUA E EUROPA	21
3.3	SURGIMENTO DAS LOW COST CARRIERS NO BRASIL	26
4	O CASO DA GOL LINHAS AÉREAS	28
4.1	A GOL LINHAS AÉREAS	28
4.2	A CONDUTA DA GOL LINHAS AÉREAS	29
4.3	A PERFORMANCE DA GOL LINHAS AÉREAS	33
4.3.1	Receitas operacionais	33
4.3.2	Custos dos serviços prestados e despesas operacionais	35
4.3.3	Apresentação dos resultados	39
4.3.4	O sucesso da Gol: modelo de negócios ou hora certa de entrada?	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

A indústria de transporte aéreo mundial conhece, desde a década de 1970 e a partir do processo de flexibilização do mercado norte-americano de aviação civil, importantes modificações no seu ambiente competitivo. Estas mudanças estão evidenciadas pela redução do grau de concentração do mercado, proporcionado pelo aparecimento das *low cost carriers*. No Brasil, esse processo se desenrolou a partir da década de 90 e foi marcado pelo aparecimento da Gol Linhas Aéreas S.A.

O presente trabalho analisa a performance da Gol Linhas Aéreas no mercado de aviação civil brasileiro, partindo do princípio de que foi imprescindível a política de flexibilização para a entrada e estabelecimento desta companhia inovadora no setor.

Utiliza-se como base para a análise o modelo estrutura-conduta-desempenho. Este busca derivar de características da estrutura de mercado conclusões acerca do desempenho das firmas em termos de alguma variável escolhida, supondo para isso que as condutas das empresas são fortemente condicionadas pelos parâmetros estruturais vigentes. Por “estrutura” entende-se o conjunto dos seguintes elementos: número de produtores, diferenciação de produtos, barreiras à entrada, estrutura de custos, integração vertical, diversificação. A “conduta” é definida pelas políticas de preços e estratégias de produto e vendas, bem como pelos gastos com pesquisa e desenvolvimento e com o investimento em ampliação da capacidade produtiva. O “desempenho”, por sua vez, está relacionado a variáveis como alocação eficiente de recursos, atendimento das demandas dos consumidores, progresso técnico, contribuição para a viabilização do pleno emprego dos recursos, contribuição para uma distribuição equitativa da renda, grau de restrição monopolística da produção e margem de lucro (FAGUNDES; PONDÉ, 1998)¹.

O trabalho está dividido em cinco seções, inclusive esta introdução.

¹ A origem do paradigma estrutura-conduta-desempenho é atribuída a Mason, E. S. (1939). Este modelo é utilizado em uma série extensa de trabalhos para análise da indústria de transporte aéreo norte-americana nos anos de 1980 e 1990. Entre outros podem ser citados Kahn (1998), Borenstein (1992), Evans Kessides (1993) e Morrison e Winston (1995). Davidovici-Nora (2000), Gonenc e Nicoletti (2001) e Lee (2003^a e 2003^b), entre outros, resumem as principais questões levantadas por esta literatura.

A seção 2, discute o processo de desregulamentação no mercado de aviação civil nos Estados Unidos e Europa, assim como no Brasil, descrevendo as mudanças significativas no setor, especialmente no que se refere à estrutura do mercado, às formas de concorrência e à organização dos vôos. Além disso, mostra como a desregulamentação gerou ganhos significativos de eficiência para a referida indústria e para o consumidor.

Na seção 3, são apresentados os conceitos de vantagem competitiva e inovação, a fim de explicar a proposta das *low cost carriers* norte-americanas. A Gol é então apresentada como a introdutora deste modelo de negócios no Brasil. Nesta seção serão detalhadas, ainda, as principais modificações que estas empresas causaram no padrão de concorrência da indústria.

A seção 4 explica como a Gol se organiza e resume os principais pontos da conduta competitiva e outras variáveis relacionadas às receitas e custos operacionais, que contribuíram para a extraordinária performance desta companhia.

Por fim, a seção 5 procura reafirmar a importância da estratégia competitiva da firma na geração de vantagens competitivas, relacionando estas ao bom desempenho obtido pela Gol Linhas Aéreas no mercado de aviação civil brasileiro. Nesta seção apresentam-se, ainda, os principais fatores de risco que podem afetar o futuro desempenho da empresa. Ela também mostra como o desempenho da Gol tem influenciado de forma positiva o investimento no setor aéreo, com a entrada de novas companhias que adotam modelos de negócios análogos, como é o caso da BRA e da Ocenair.

2 DESREGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE AVIAÇÃO CIVIL

2.1 INTRODUÇÃO

Entende-se por monopólio natural a situação de mercado em que o tamanho ótimo de instalação e produção de uma empresa seria suficientemente grande para arcar com toda a produção para o mercado, com um custo inferior ao que existiria caso houvesse outras empresas. O monopólio natural surge normalmente onde existem grandes economias de escala (PINDYCK; RUNBINFELD, 2002).

Em situações deste tipo, assim como em mercados considerados estratégicos para o desenvolvimento ou soberania de um país existem maiores possibilidades de a intervenção regulatória trazer benefícios alocativos para a sociedade (PASIN; LACERDA, 2003).

Em tese, o serviço de transporte aéreo não constitui um caso de monopólio natural, ou seja, o setor não apresenta economias de escala ou escopo significativas e não tem barreiras à entrada substantivas. Porém, se esta análise for feita na perspectiva dos aeroportos, se percebe muitas vezes a presença de monopólio natural, como salienta Almeida (2004, p. 108):

[...] Um aeroporto monopoliza o seu tráfego na medida em que é passagem obrigatória para companhias aéreas que queiram servir a uma dada cidade. Se uma ou algumas poucas empresas controlam os pontos de embarque nestes aeroportos, a concorrência pode ser bloqueada. Foi o que ocorreu nos Estados Unidos com alguma freqüência, a partir da desregulamentação.

Quanto ao transporte aéreo em sentido estrito, admite-se hoje que os mecanismos regulatórios que prevaleceram neste mercado refletiam uma lógica ou intenção diferente daquela que justifica a regulação no caso de monopólio natural. Ou seja, neste mercado a regulação visava eliminar a concorrência desfavorecendo o consumidor e favorecendo grandes empresas.

Em outros termos, o tipo de regulamentação que vigorou no setor de transporte aéreo constituiu uma política desnecessária e inadequada, trazendo, inclusive, efeitos negativos para o bem-estar do consumidor (GUIMARÃES; SALGADO, 2003).

Neste contexto, o processo de desregulamentação, que teve início no final dos anos de 1970 nos Estados Unidos e Europa, propiciou ganhos de eficiência para o setor de aviação civil e benefícios, em termos econômicos, para os consumidores.

2.2 O PROCESSO DE DESREGULAMENTAÇÃO NOS EUA E EUROPA

O setor de aviação civil nos Estados Unidos, visto como estratégico para a integração do país, sofreu regulamentação até as décadas de 40 e 50 objetivando garantir a solidez financeira do setor, de modo a permitir o crescimento das companhias e a promoção dos serviços aéreos de forma mais abrangente em todo território nacional. Foram estabelecidas normas para controlar a utilização do espaço aéreo, traçado de rotas, troca de direitos de tráfego, fixação de tarifas, frequência e capacidade de vôos, procedimentos de segurança e operação que, por um lado, atendia aos objetivos requeridos, mas, por outro, dificultava a gestão e conduzia à estratificação de procedimentos. Contudo, políticas reguladoras foram impostas também por razões que pouco tinham a ver com a atividade em si mesma, como: garantir a segurança nacional, desenvolvimento econômico, proteção ambiental e, defesa de empresas públicas e privadas que representavam seus países e garantiam economia ou obtenção de divisas (PORTUGAL, 2000; GONENC; NICOLETTI, 2000).

O processo de desregulamentação se iniciou em 1978, quando o congresso norte-americano votou a *Airline Deregulation Act*. Um primeiro aspecto a ser salientado neste processo, é que ele atendeu as expectativas provocando mudanças significativas no setor de aviação comercial nos Estados Unidos. Especialmente, quanto à estrutura do mercado, as formas de concorrência e a organização dos vôos (LACERDA; PASIN, 2003).

O segundo aspecto, é que este processo favoreceu o surgimento de inovações, que além dos resultados positivos, trouxeram também conseqüências negativas. Dentre estas inovações, duas se destacaram: (a) o surgimento do sistema *hub-and-spoke* que substituiu um conjunto de rotas diretas entre aeroportos (ponto-a-ponto) por uma rede que organiza essas ligações através de alguns pontos de conexão (*hubs*) com os quais se articulam, através de rotas secundárias (*spokes*), a malha de aeroportos (GUIMARÃES; SALGADO, 2003); a adoção deste sistema, embora permitisse uma maior rentabilidade das companhias e favorecimento dos consumidores pela maior frequência nos vôos e redução das tarifas, devido à guerra de preços nas ligações entre os *hubs*, trouxe perdas na qualidade dos serviços e a submissão

destes consumidores a um número maior de conexões com troca de aeronaves (ALMEIDA, 2004); (b) o surgimento das companhias de baixas tarifas (*low-cost/ low fare companies*) que afetou principalmente as companhias de modelo tradicional. Trataremos destas companhias em um capítulo à parte.

Percebe-se que não existe unanimidade acerca dos efeitos da desregulamentação nos EUA. Segundo Ragazzo (2005), houve em um primeiro momento uma substancial entrada de novas empresas no mercado, motivadas pelos altos preços praticados durante a época em que o setor era regulado. Porém, devido às inúmeras falências, bem como ao elevado número de fusões, a estrutura do mercado de transporte aéreo americano voltou a ser praticamente igual ao que era antes do processo de desregulamentação. Apesar desse retorno, a competitividade verificada na indústria aumentou, em razão do incremento da competição nas rotas. Logo, é possível inferir que os efeitos líquidos acerca do processo de liberalização foram positivos, principalmente, no que diz respeito à concorrência no setor.

Diferentemente dos Estados Unidos, o processo de desregulamentação na Europa ocorreu de forma mais gradual, em função da dificuldade em desmontar uma estrutura institucional internacional, ao contrário da puramente doméstica norte americana. Ou seja, a estratégia de liberalização do transporte aéreo internacional nos Estados Unidos baseou-se em acordos bilaterais, enquanto na Europa essa estratégia baseou-se em um acordo multilateral entre os países da União Européia (BRUECKNER; PELS, 2003).

Essa liberalização ocorreu em três fases: a primeira, em 1987, trouxe maior flexibilidade na fixação dos preços pelas empresas; a segunda, em 1990, reduziu as restrições existentes sobre a utilização da capacidade e o acesso aos mercados, permitindo, inclusive, que mais de uma companhia de cada país operasse nas rotas internacionais; e a terceira, em 1993, permitiu o acesso às empresas aéreas dos países-membros a quaisquer rotas dentro da união Européia, assim como removeu grande parte do que restava dos controles de preços, capacidade e origem do capital. Ainda que o processo de liberalização tenha modificado a estrutura do setor dentro da comunidade européia, este em nada modificou os vôos entre os países europeus e outros países, que continuam regulados por acordos bilaterais. (LACERDA; PASIN, 2003).

Apesar da diferente estratégia adotada no processo de desregulamentação pela Europa, os resultados obtidos com este, foram semelhantes aos encontrados nos Estados Unidos: redução nos preços das passagens e expansão da oferta de vôos (ibid.).

O processo de liberalização da aviação civil européia trouxe, também, a assinatura de um acordo de céus abertos com os Estados Unidos, que elimina completamente a capacidade e as limitações das rotas do acordo bilateral. Isto permite uma consolidação do setor nos dois lados do Atlântico, fazendo com que as empresa mais eficientes beneficiem-se de ganhos de escopo (BRUECKNER; PELS, 2003).

2.3 O PROCESSO DE DESREGULAMENTAÇÃO NO BRASIL

Como revela Guimarães e Salgado (2003) e Oliveira (2005b), a experiência em regulação no mercado de aviação civil brasileiro teve início nos anos de 1970, quando se destacaram dois períodos:

No primeiro (1973-1986), as autoridades objetivando implementar tanto instrumentos de regulação como de políticas desenvolvimentistas, estabeleceram o arcabouço oficial de quatro companhias nacionais e de cinco companhias regionais, não contemplando a competição entre estas. Neste período, tanto os preços, como as frequências dos vôos eram ditadas pelos órgãos competentes, além de não ser permitida a entrada de novas companhias aéreas;

No segundo (1986-1992), a política de estabilização se torna prioritária ante a política desenvolvimentista. Nesta fase, medidas como desvalorização cambial, visando estimular as exportações, e controle de preços influenciaram negativamente o setor, devido, respectivamente, ao aumento dos custos e redução das receitas.

A partir da década de 90, o Brasil, como ressaltam Oliveira e Turolla (2003) e Oliveira (2005b), vem passando por um processo de liberalização da aviação comercial, no qual se destacam três rodadas:

Na primeira rodada de liberalização (1992-1997), a política de quatro companhias nacionais e cinco regionais foi oficialmente extinta. A entrada de novas companhias aéreas passou a ser estimulada, tendo como exceção a manutenção do monopólio das regionais ligando as cidades

de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília (Vôos Diretos ao Centro, posteriormente conhecida como Linhas Aéreas Especiais). Além disso, adotou-se a introdução de preços de referência com novas bandas tarifárias, variando de -50% à + 32% do valor principal.

Na segunda rodada (1998-2001), foram removidos dois instrumentos regulatórios fundamentais: as bandas tarifárias e a exclusividade de operação das Linhas Aéreas Especiais pelas companhias regionais. Estas medidas levaram ao primeiro grande surto de competitividade desde o início do processo de liberalização. Porém, a mudança de regime cambial em 1999 e a conseqüente desvalorização do Real arrefeceram o processo competitivo com a suspensão das tarifas promocionais e realinhamento dos preços, devido ao aumento dos custos operacionais.

Na terceira rodada (2001-2002), foi posto em prática a total liberalização dos preços, que coincidiu com a flexibilização dos processos de entrada de novas companhias e de pedidos de novas linhas aéreas, frequência de vôos e aviões. Esta culminou com a entrada da Gol, em janeiro de 2001.

Com a análise das medidas adotadas nas rodadas de liberalização e conforme explica Guimarães e Salgado (2003), percebe-se que estas tinham como objetivo estimular a concorrência através de medidas como revisão e até eliminação de segmentações de mercado, autorização de entrada de novas empresas, liberalização tarifária e controle de concentração de mercado, por meio de imposições de limites à participação em determinadas linhas aéreas e ao acesso à infra-estrutura aeroportuária.

Como ocorreu nos Estados Unidos e Europa, o processo de desregulamentação no setor de aviação civil no Brasil apresentou efeitos líquidos positivos, tanto em termos de aumento de bem-estar para os usuários, ao menos em termos de preços das tarifas, como em termos de aumento da concorrência no setor. Além disso, estimulou o aparecimento de novos modelos de negócios (*low cost/ low fare companies*) e permitiu a introdução do sistema *hub-and-spoke*.

No que concerne aos resultados desse processo, segundo dados fornecidos pelo DAC, houve um impacto positivo sobre as tarifas através da redução da variável *yield/* custo passageiro.km

no período de 1996 a 2002². Essa redução do preço relativo do transporte aéreo causa um aumento significativo no volume de passageiros.km transportados no mercado doméstico, de 16,3 bilhões para 25,3 bilhões entre 1996 e 2002, o que representa uma taxa média anual de 8,14%, superior à expansão da economia neste mesmo período. A contrapartida do aumento no volume de passageiros transportados foi à expansão da oferta de assentos.km no mercado doméstico de 28,6 milhões para 47,1 milhões no mesmo período, com uma taxa de aproveitamento (assento.km utilizados / assentos.km oferecidos) de 58% e 57%, respectivamente. Como se pode verificar no gráfico a seguir:

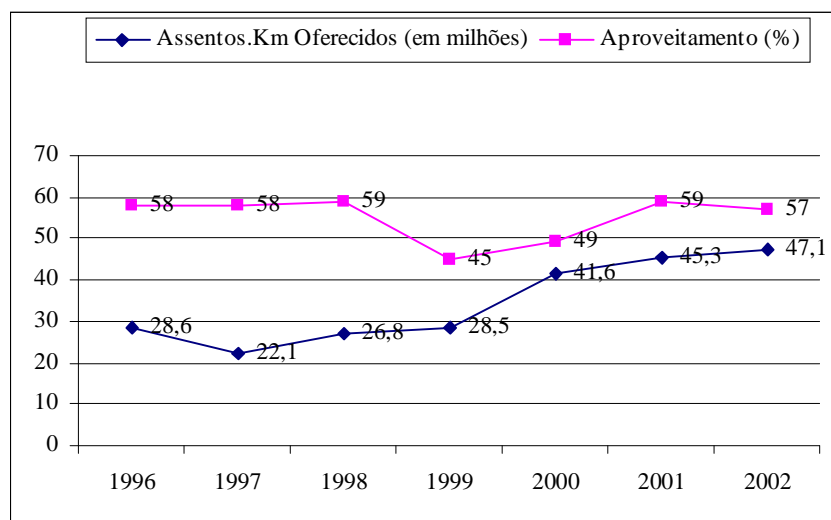


Gráfico 1: Oferta de assentos. km e taxa de aproveitamento

Fonte: DAC, anuário estatístico do transporte aéreo, 1996-2002.

Ainda segundo Tavares e Rocha (2003) e Oliveira (2005b) é possível verificar mudanças na estrutura da indústria de transporte aéreo brasileira, entre as quais:

1. A entrada de novas empresas, principalmente daquelas que passaram a fazer parte da “franja de mercado”, ou seja, companhias com participação reduzida no setor (a exceção foi entrada da Gol, que se encontra fora da franja). Esta onda de novas entrantes significou um relevante aumento do grau de contestabilidade no setor, visto que, um número maior de companhias certificadas e em operação estava presente no mercado - mercados contestáveis, segundo Fagundes e Pondé (1998), são aqueles cujos concorrentes potenciais têm acesso à tecnologia disponível e podem recuperar seus custos de entrada, caso posteriormente decidam abandonar a indústria; ou seja, não existe custos irrecuperáveis, a tecnologia é um bem cujo

² Yield (R\$/ km) é o valor médio pago por um passageiro para voar um quilômetro.

acesso é livre e não tem retaliação contra os novos entrantes por parte das empresas já presentes na indústria - apesar destas novas empresas estarem confinadas a determinadas regiões do país, podem ser consideradas potenciais entrantes nos mercados das companhias incumbentes.

2. A redução da participação de mercado de algumas empresas tradicionais como a Varig e a Vasp e a ascensão da Tam enquanto companhia aérea de âmbito nacional no mercado como é possível verificar na tabela 1.

3. E por fim, a racionalização das operações das empresas com base na rentabilidade das rotas.

Tabela 1: Participações em termos de assentos. km disponíveis - 1991-2004 (%)

Companhias	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
Grupo Varig	43,7	44,3	48,7	46,0	45,4	45,5	43,6	43,6	39,1	40,6	40,2	37,5	35,4	29,4
GrupoTransb.	19,7	20,8	24,1	23,8	20,0	18,6	17,1	15,1	16,2	13,6	7,4	-	-	-
Grupo TAM	3,1	4,0	6,6	8,4	13,2	15,4	17,8	19,3	23,8	28,8	32,6	37,2	32,5	36,4
Vasp	32,2	29,5	18,4	18,9	18,5	18,5	19,2	18,1	17,2	15,3	13,7	13,2	13,8	10,1
Gol	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,5	10,7	16,7	20,2
Outros	1,3	1,4	2,2	2,9	2,9	2,0	2,3	3,9	3,7	1,7	1,6	1,4	1,6	3,9

Fonte: DAC, anuário estatístico do transporte aéreo, 1991-2004.

Como já mencionado anteriormente, a política de flexibilização permitiu a entrada de novas firmas, que veio acompanhada de um grande aumento no número de ligações realizadas e localidades servidas. Segundo dados do DAC/IAC (2002), no período compreendido entre 1994 e 1998, o número de empresas aéreas existentes passou de 10 para 22, enquanto o número de ligações realizadas de 332 para 1272 e o número de localidades servidas de 134 para 172. No período compreendido entre 1998 e 2000 houve uma redução do número de ligações realizadas e localidades servidas para 1096 e 141, respectivamente. Isto pode ser atribuído à racionalização das operações das empresas com base na rentabilidade das rotas, ou seja, a adequação entre a oferta e a demanda buscando uma maior eficiência e lucratividade.

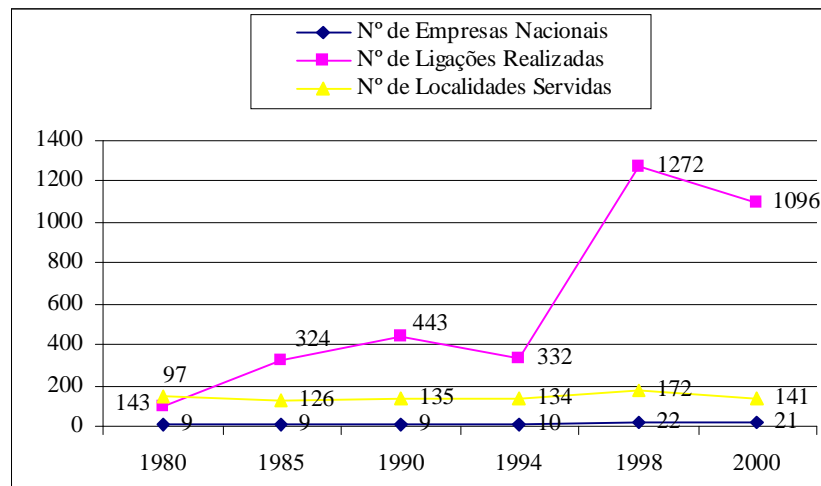


Gráfico 2: Evolução do nº de empresas nacionais, ligações realizadas e localidades servidas

Fonte: DAC, evolução do transporte aéreo.

A intensa competição no setor aéreo brasileiro proporcionado pelo processo de desregulamentação, juntamente com a desvalorização cambial de 1999, a elevação do preço de querosene de aviação, a tributação incidente sobre o setor, a entrada da Gol no mercado, e os atentados terroristas nos Estados Unidos em 2001 têm sido apontados pelas companhias aéreas deficitárias como as causas da crise por que passam. Porém, como revela Rodrigues (2004), os débitos das companhias tradicionais (Varig, Vasp e Transbrasil) com o Fisco, o INSS e com os fundos de pensão provêm de períodos anteriores ao início da década de 90, quando teve início o processo de desregulamentação no Brasil³.

Como revelam Guimarães e Salgado (2003), não existem evidências empíricas acerca da associação entre a má situação das empresas tradicionais e o aumento da concorrência no setor proporcionado pelo processo de liberalização. Todavia, iniciativas recentes revelam o empenho das autoridades regulatórias em reverter o processo de desregulamentação do mercado de aviação civil, que levou a resultados em termos de elevação de bem-estar social. Essas iniciativas vêm sendo discutidas no âmbito do Conselho Nacional de Aviação Civil (Conac). Dessa discussão, destaca-se o documento produzido pelo Comitê de Políticas Públicas do Conac, de 15 de maio de 2003, do qual ressaltam-se os seguintes pontos:

³ A Transbrasil foi favorecida por uma intervenção da União em 1986 para evitar a falência; mas, não conseguiu escapar desta, em 2001.

1. Regulação da oferta, visando ajustar a oferta à demanda, o que pode significar um tratamento discriminatório de empresas entrantes ou recém instaladas, em favor de empresas tradicionais.
2. Acesso ao mercado. Exigência de estudo de viabilidade econômica para se ter acesso ao mercado, que contraria a noção de livre entrada.
3. Tarifas aéreas. Clara reversão do processo de liberalização tarifária em direção ao controle, através da imposição de pisos e tetos para as tarifas.
4. Participação do capital estrangeiro nas empresas aéreas. Com o processo de flexibilização havia um Projeto de Revisão do Código Brasileiro da Aeronáutica para aumento do limite de participação do capital estrangeiro de 20% para 49%. No entanto, com a reversão da política de liberalização existe uma proposta de manutenção ou até mesmo redução da participação estrangeira, o que significaria um forte obstáculo à futura expansão do setor, haja vista a escassez de recursos domésticos.
5. Políticas de designação de longo curso. Designação de uma empresa para operar vôos internacionais em regime de monopólio, o que completa o quadro de ruptura com o processo de liberalização do mercado de aviação civil.

Conforme relatado, o Brasil já conviveu com dois modelos de regulação: o modelo intervencionista e o liberalizante. Em ambos, as empresas passaram por dificuldades econômicas e financeiras. Infere-se com isso, que a má situação das empresas aéreas nada tem a ver com o início do processo de liberalização, mas, com a existência de graves problemas de governança corporativa nas empresas aéreas, como salienta Rodrigues (2004). Portanto, a reversão do processo de liberalização não garantirá a saúde econômico-financeira das firmas e poderá contribuir para a permanência de empresas ineficientes no mercado, o que causaria uma perda de bem-estar e eficiência econômica.

O início de operação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), com previsão para março deste ano, pode fazer recuar a reversão deste processo. Segundo Zuanazzi (2006), diretor-presidente da agência, a principal atribuição desta será aumentar o grau de concorrência entre as empresas aéreas.

3 INOVAÇÃO, VANTAGENS COMPETITIVAS E SURGIMENTO DE UM NOVO MODELO DE COMPANHIAS DE AVIAÇÃO CIVIL

3.1 INOVAÇÃO E VANTAGENS COMPETITIVAS

Antes de tratar do aparecimento e multiplicação das *low cost carriers* no mercado de aviação civil mundial é necessário explicar o que significam inovação e vantagens competitivas, conceitos que estão muito relacionados a este tipo de discussão. As definições aqui utilizadas estão baseadas em Porter (1993).

A estratégia competitiva é o modo pela qual as empresas buscam obter vantagens competitivas definindo e estabelecendo uma abordagem para competição em suas indústrias que seja ao mesmo tempo lucrativa e sustentável. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva são menor custo e a diferenciação.

O menor custo é a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. A diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência (ibid., p. 48).

Apesar da dificuldade de obtenção dos dois tipos de vantagens ao mesmo tempo, pelo simples fato de que excelente desempenho, qualidade ou serviços são mais onerosos, é preciso que a empresa atente para ambos tipos de vantagens para obtenção de uma estratégia bem sucedida. Mas, é preciso que a companhia mantenha o compromisso com a superioridade em uma dessas vantagens, pois na tentativa de obtenção de sucesso equivalente, esta pode fracassar em ambas.

Um produtor a baixo custo tem de oferecer qualidade e serviços aceitáveis para evitar a perda de sua vantagem de custos pela necessidade de baixar os preços, enquanto que a posição de custos de um diferenciador não deve estar tão distante da posição dos concorrentes que neutralize o seu preço maior de venda (ibid., p. 49).

Outro importante aspecto para obtenção de vantagens competitivas lucrativas e sustentáveis é o pioneirismo na adoção de estratégias competitivas. Com isso, é possível desfrutar primeiro de economias de escala, reduzir os custos pelo aprendizado cumulativo, firmar as marcas e as

relações com os clientes sem competição direta, escolher os melhores canais de distribuição e obter as melhores fontes de matérias-primas e outros insumos.

As empresas criam vantagem competitiva através da inovação. A inovação, aqui definida, é em sentido amplo (Schumpeteriano), incluindo tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos ou maneiras de fazer as coisas. Ela se pode evidenciar em mudanças de produtos, mudanças de processos, abertura de um novo mercado, conquista de nova fonte de matéria-prima ou de bem intermediário, mudança organizacional (reorganização de uma indústria, mercado, etc.). A inovação envolve com frequência idéias que não são novas, mas que nunca foram usadas com vigor no mercado que uma determinada empresa se insere. Como revela Porter (1993, p. 56), “Muitas inovações são, na prática, muito mais mundanas e superficiais do que radicais”.

3.2 SURGIMENTO DAS LOW COST CARRIERS NOS EUA E EUROPA

O processo de desregulamentação do setor de aviação civil iniciado nos Estados Unidos na década de 1970, como discutido no capítulo anterior, favoreceu o surgimento de um novo modelo de operação que transformou, consideravelmente, a competição neste setor. As companhias que adotaram esse novo modelo, nascido nos Estados Unidos no ano 1971 com a *Southwest*, florescendo no mercado europeu com a *Ryanair* e a *Easyjet* e se proliferando por outras partes do globo, ficaram conhecidas como *low cost carriers (LCCs)*. Segundo Najda (2003), uma boa definição para as *low cost carriers* seria de companhias aéreas que operam numa rede ponto-a-ponto, pagam salários aos seus empregados abaixo da média da indústria e, não oferecem serviços de bordo sofisticados como as companhias tradicionais.

Como revela Ito e Lee (2003), o segmento das *LCCs* na indústria aérea doméstica dos Estados Unidos tem crescido substancialmente desde o ano de 1990.

Tabela 2: Participação no mercado de passageiros das LCCs X companhias tradicionais (%)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
AirTran				0,0	0,6	1,4	1,0	0,9	1,2	1,3	1,5	1,6	1,9
ATA	0,1	0,1	0,1	0,4	0,7	1,0	0,9	0,8	1,1	1,2	1,3	1,6	1,9
Frontier					0,0	0,2	0,3	0,3	0,3	0,5	0,6	0,6	0,8
JetBlue											0,3	0,8	1,3
Southwest	7,0	8,2	9,6	11,3	12,7	13,6	14,1	13,8	13,8	14,3	14,9	16,2	15,8
Outras LCCs			0,2	1,9	2,4	2,3	2,8	2,4	2,2	2,2	2,0	2,1	2,0
Total LCCs	7,1	8,3	9,9	13,6	16,4	18,5	19,1	18,2	18,6	19,5	20,6	22,9	23,7
Alaska	1,8	1,9	1,9	2,0	2,6	2,9	3,1	3,0	3,1	3,0	2,9	3,0	3,2
América West	3,8	4,3	3,6	3,4	3,3	3,4	3,3	3,3	3,2	3,2	3,4	3,6	3,8
American	14,8	15,3	16,2	14,7	12,7	11,5	11,0	10,7	10,8	10,4	10,9	10,8	14,1
Continental	6,8	7,4	7,4	7,3	8,3	7,2	6,5	6,6	7,0	6,9	6,7	6,9	6,8
Delta	12,6	15,0	15,5	15,0	14,8	13,4	14,8	15,7	16,2	15,9	16,1	15,2	16,0
Northwest	7,1	7,3	7,5	7,3	7,1	7,4	7,5	7,6	7,0	7,6	7,6	7,6	7,6
TWA	3,9	3,8	4,1	3,6	3,6	3,6	3,5	3,6	3,9	3,8	3,8	3,2	
United	11,5	12,8	12,7	11,8	11,2	11,9	11,9	12,1	13,2	12,7	11,7	11,0	10,2
US Airways	14,0	13,1	12,4	11,8	12,3	10,7	10,1	10,7	10,7	10,2	10,4	10,3	9,6
Outras Companhias	16,6	10,8	8,8	9,5	7,7	9,7	9,2	8,7	6,6	6,9	5,9	5,6	5,1
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: U.S. DOT DB1A Database, 1990 – 2002; apud Ito e Lee (2003, p. 4).

Através da análise da tabela acima, é possível notar: primeiro, enquanto a *Southwest* era a única LCCs com parte de mercado nacional que excedia 1% em 1990, em 2002 já é possível verificar quatro destas companhias com participação no mercado doméstico que superam 1%, com a quinta (*Frontier*), estando prestes a chegar; segundo, a parte de mercado combinada das LCCs aumentou firmemente a cada ano, desde 1990, com exceção de 1997, devido à falência da *ValuJet Flight* em maio de 1996. Esta fração de mercado passa de 7,1% em 1990 para 23,7% em 2002.

Nos Estados Unidos, como em todas as partes do globo, como revela Oliveira (2005a), o segmento das *low cost carriers* está associado ao paradigma da *Southwest (SWP)*; esta foi a companhia pioneira na introdução deste modelo em operações.

As características mais conhecidas deste paradigma, segundo Silva e Espírito Santo Jr. (2003), são: (1) standardização da frota; (2) simplificação ou eliminação do serviço de voo; (3) menor utilização de aeroportos secundários congestionados; (4) vendas diretas ao consumidor; (5) utilização de bilhetes eletrônicos; (6) vôos densos e curtos, sem interligações ou transferências, e com alimentação ausente ou fraca nos vôos de longo alcance, que significa uma estrutura simples; (7) cabines dispostas em única classe; (8) nível elevado de utilização da frota; e (9) empregados altamente motivados e com alta capacidade relacional. Além disso, LCCs estão associadas, tipicamente, com uma estratégia agressiva de fixação de preços. Isto

significa uma estrutura de tarifas simplificada, sem restrições, ou com poucas, a preços mais acessíveis.

A vantagem de custo permitida pelo modelo da *Southwest*, como salienta Oliveira (2005a), não é meramente uma questão de pagar baixos salários a seus colaboradores ou de operar em aeroportos mais baratos. Também, não é devida, à simplificação de suas operações com relação às companhias tradicionais. É uma função de diferenças fundamentais no modelo de negócios, principalmente, de uma escolha muito cuidadosa dos mercados. Com operação em rotas curtas e em mercados onde as empresas podem se beneficiar de uma posição dominante, a fim de explorar economias de escala, devido a uma maior utilização dos assentos e das aeronaves.

Em paralelo ao avanço mundial das *LCCs* baseadas no paradigma da *Southwest*, padrões alternativos deste modelo de negócios foram executados com sucesso nos Estados Unidos:

Primeiro, o padrão da *AirTran-Frontier (AFP)*, com foco no negócio de baixas tarifas empregando operações de multi-serviços, com os *mini-hubs* para fornecer conexões convenientes e maiores possibilidades em termos de mercados de origem-e-destino, e com uma estrutura de tarifa mais complexa; e, segundo, o padrão da *JetBlue (JBP)*, que é associado ao foco em rotas de longo alcance, geralmente superiores a 1.500 quilômetros (*ibid.*).

No que se refere às características essenciais e invariáveis em todos os paradigmas do modelo nos Estados Unidos, Najda (2003) explica:

1. A estrutura de baixo custo da rede ponto-a-ponto é uma consequência da não utilização com frequência de aeroportos congestionados que causam atrasos nos *hubs*. Para driblar este problema, as *LCCs* passaram a utilizar os aeroportos secundários no lugar dos metropolitanos (para cada aeroporto metropolitano principal, há frequentemente dois a três aeroportos secundários). Com isso, os portadores de *low-cost* podem conseguir rotações rápidas e pagar menos por facilidades de *leasing* nos aeroportos secundários.

2. Redução de gastos com trabalhadores: a mão-de-obra se constitui no item de maior custo das companhias aéreas (Gráfico 3). Porém, as *LCCs* conseguem manter os níveis de gastos

com mão-de-obra inferiores aos das linhas aéreas tradicionais. Isso se deve, principalmente, ao menor número de trabalhadores e a pagamentos de menores salários (e.g a *Southwest* e a *JetBlue*, as duas maiores representantes deste modelo nos EUA, pagam salários 30% a 40% mais baixos que as companhias de alto custo).

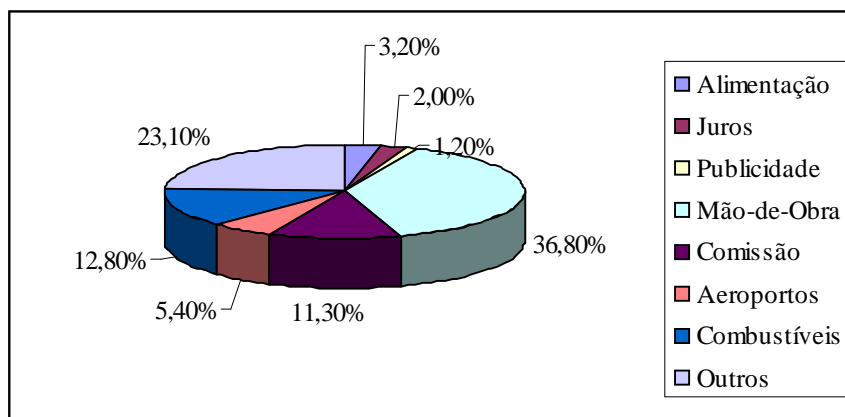


Gráfico 3: Distribuição dos custos operacionais em 2000 das companhias aéreas nos EUA

Fonte: Air Transport Association (2001), apud Najda (2003, p. 9).

3. Não disponibilidade de Serviços de bordo sofisticados: o atributo mais óbvio dos portadores de *low-cost* é o serviço de bordo simplificado oferecido para os passageiros. Em vez de colocar a disposição dos passageiros um menu variado de alimentação, as companhias baixo custo oferecem um único tipo de produto. Isso significa uma economia de 5 a 10 dólares por passageiro, fazendo com que o custo com refeições seja menor que a média da indústria. Estas companhias, não oferecem, ainda, programas de lealdade, que necessitam de empregados extras para fornecer um serviço mais personalizado e facilidades caras. Essas características permitem as *LCCs* competirem em preço com as companhias tradicionais de alto custo.

Através da análise da tabela 3, é possível se verificar que as empresas *low-cost*, representados pela *Southwest* e a *JetBlue* possuem custos (assento por milha disponível) substancialmente mais baixos que as companhias de modelo tradicional; contudo, não têm rendimentos muito abaixo destas. Obtêm assim, resultado operacional mais satisfatório.

Tabela 3: Custo, rendimento e resultado operacional do assento por milha disponível (centavos) em 2001

Empresas	Custo operacional	Rendimento operacional	Resultado operacional
American Airlines	11,41	9,22	-2,19
Continental Airlines	9,58	9,78	0,20
Delta Airlines	10,14	9,39	-0,75
JetBlue Airways	6,81	8,26	1,45
Northwest Airlines	9,78	9,17	-0,61
Southwest Airlines	7,54	8,51	0,97
United Airlines	12,00	9,80	-2,20

Fonte: Najda (2003, p. 11).

Oliveira (2005) enfatiza que apesar de novos padrões emergirem neste segmento, a essência das *LCCs* é composta pelas três características citadas. Logo, o *SWP* permanece dominante para a maioria dos portadores *low-cost*. Ou seja, esta é ainda a marca de nível principal para as *LCCs*. Porém, é improvável observar este paradigma, ou qualquer um dos outros dois padrões mencionados, em uma base muito estrita; o que se percebe é uma mistura deles.

O surgimento das *low cost* vem alterando a dinâmica do mercado de aviação. Como revela Najda (2003, p. 7), a presença destas disciplinam preços tanto no mercado regional quanto no mercado de longo alcance. Além de reduzir o grau de concentração no mercado, aumentando a competitividade no mesmo.

As empresas baixo custo causam distribuições de preço, tornando-os mais baixos em todos os segmentos do mercado. Portanto, uma grande fração do efeito da concentração é diretamente devida à falta de uma *low-cost*. Um exame prévio da literatura escrita dos mercados de linha aérea e dos princípios dos participantes do mercado fornece uma superestrutura contínua de como um modelo pode ser construído para determinar a escala do impacto dos portadores *low-cost* no mercado. As empresas baixo custo aumentam sua participação no mercado trazendo à luz a consequência da entrada do competidor no setor aéreo. Além disso, uma presença *low-cost* é correlacionada com uma maior distribuição de preço, um grau mais elevado de competitividade, e um declínio na relevância da concentração, da frequência, dos *hubs*, e das limitações da capacidade em predizer os preços de mercado⁴.

No período de 2001-2005, as companhias aéreas nos Estados Unidos sofreram uma perda substancial em seus lucros, devido aos efeitos dos atentados terroristas, o colapso da bolha pontocom, a guerra no Iraque, a epidemia de SARS na Ásia, além da competição acirrada das

⁴ Tradução própria.

LCCs. Atualmente esta situação, está sendo agravada pela elevação dos preços do petróleo. O reflexo destes fatores está no rotineiro pedido de concordata neste setor. Isso faz com que, as companhias tradicionais, visando reduzir seus custos, se aproximem cada vez mais dos níveis de serviços associados às companhias aéreas de baixo custo (CONCORDATA, 2005). Isto pode estar configurando uma nova tendência para o setor e uma válvula de escape para companhias tradicionais em crise.

Assim como nos Estados Unidos, a mudança mais impressionante observada com o processo de desregulamentação européia foi o crescimento explosivo das *LCCs*, em especial a *EasyJet* e a *Ryanair*. Como explica Brueckner (2003), as *low cost carriers*, na Europa, seguiram o mesmo modelo da *Southwest Airlines* confiando em regras de trabalho flexíveis para gerar uma elevada produtividade do trabalho, voando apenas com um ou dois tipos de avião para economizar na manutenção e treinamento do grupo, enfatizando rotações rápidas da aeronave para reduzir o tempo de permanência no solo, e servindo a mercados grandes com utilização da rede ponto-a-ponto com uso de aeroportos secundários.

A competição das *LCCs* causou na Europa, assim como, nos Estados Unidos uma redução no nível de concentração do mercado, culminando numa diminuição dos lucros das companhias tradicionais. Esta queda nas receitas ocorreu em função de duas causas: primeiro, a competição das *LCCs* agravou o problema de densidades inadequadas de tráfego, aplicando uma pressão ascendente sobre o custo por passageiro; segundo, porque os portadores principais tentaram cortar suas tarifas para conter a perda do tráfego, o que resultou numa pressão descendente nas receitas que se somou aos custos mais elevados para reduzir lucros (ibid.).

3.3 SURGIMENTO DAS LOW COST CARRIERS NO BRASIL

A Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A foi a primeira representante do segmento das *low cost carriers* no Brasil como, também, em toda América Latina. Esta companhia iniciou suas operações em janeiro de 2001 tendo como fator determinante para sua entrada no mercado de aviação civil a remoção das barreiras regulatórias nesta indústria a partir dos anos 90.

As principais características do modelo de negócios praticados pela Gol são análogas às das *LCCs* norte americanas e européias, salvo algumas modificações para a adaptação ao mercado

brasileiro, como explicam Lethbridge (2004) e Blecher (2004) se referindo à inexistência de aeroportos secundários, o que torna inevitável a utilização das mesmas instalações da concorrência; e à diferença geoeconômica, com a distribuição irregular do tráfego aéreo brasileiro, que não permite muitos vôos diretos.

Oliveira (2003) salienta como o padrão real das operações empreendidas pela Gol na indústria de aviação civil brasileira pode levantar dúvidas quanto ao paradigma adotado por esta companhia. O autor afirma que com uma simples inspeção no website da Gol, pode-se chegar à conclusão de que os vôos com mais de duas paradas ou conexões, estão muito mais freqüentemente disponíveis, como mencionado no parágrafo anterior, que os vôos diretos.

Com isso, pode-se concluir que o paradigma da Gol está mais próximo ao da *JetBlue*? A respeito desta questão, Zabisky (2005, p. B2) comenta:

O modelo operacional da companhia é baseado em uma variação da estratégia utilizada por outras companhias aéreas de baixo custo no mundo. Para mercados de alta competição, como o da ponte aérea São Paulo - Rio de Janeiro, a Gol oferece vôos diretos e baixas tarifas. Para os outros mercados, as aeronaves fazem diversas escalas interligando outros destinos, atraindo, portanto, passageiros sensíveis ao preço, mesmo que isto signifique uma viagem de maior duração.

Assim como ocorreu nos Estados Unidos com a entrada da *Southwest*, a Gol Linhas Aéreas alterou a dinâmica do mercado de aviação civil brasileiro através do incremento da competitividade, conseqüente redução do grau de concentração e busca pela eficiência das demais companhias (ver tabela 1). Porém, a partir de 2003, como revela Oliveira (2003), o caráter protetor do governo federal aponta para uma reversão do processo de desregulamentação, através de medidas que não estimulam a concorrência. Isto pode significar um fator de risco para a manutenção do bom desempenho apresentado pela companhia até o presente momento, conforme previne a Bovespa (2004).

4 O CASO DA GOL LINHAS AÉREAS

4.1 A GOL LINHAS AÉREAS

A Gol Linhas Aéreas Inteligentes (GLAI) é uma sociedade por ações com sede na cidade de São Paulo. Tendo como acionistas as empresas do Grupo Áurea, Aeropar Participações S.A. e Comporte Participações S.A., além da *BSSF Air Holdings LCC*.

A Aeropar Participações S.A é uma subsidiária de Áurea, que é controlada pela família Constantino. A Áurea é sociedade integrante do Grupo Áurea, que tem mais de cinco décadas de experiência e sucesso operacional no setor de transporte rodoviário de passageiros no Brasil; a Comporte Participações S.A. é uma empresa controlada pelos membros do Conselho de Administração da Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A; e, a *BSSF Air Holdings LCC* é uma sociedade controlada por *AIG Brazil Special Situations Fund, L.P.* e *AIG Brazil Special Situations Parallel Fund, C.V.*, os quais são fundos administrados pelo grupo *AIG*.

A participação acionária na Gol, até março de 2004, estava assim distribuída:

Tabela 4: Ações ordinárias e preferenciais (%)

	Ordinárias	Preferenciais	Totais
Aeropar Participações S.A.	100,00	53,07	83,00
Comporte Participações S.A.		11,38	4,00
BSSF Air Holdings LCC		35,55	13,00
Total	100,00	100,00	100,00

Fonte: Bovespa (2004).

A Gol Linhas Aéreas, que realizou seu vôo inaugural em janeiro de 2001, tem como objetivo social principal o transporte aéreo regular de passageiros, carga e mala postal no território nacional, sob o regime de concessão conforme autorização do Departamento de Aviação Civil – DAC, do ministério da Aeronáutica.

A GLAI atua no mercado de transporte aéreo com uma nova forma de operação, intitulada internacionalmente *low cost, low fare*. Seu objetivo estratégico era aumentar significativamente a utilização de transporte aéreo, que tradicionalmente esteve acessível apenas para as camadas sociais de alta renda da população brasileira.

No final de 2005, a Gol operava com uma frota de quarenta e duas aeronaves, sendo, dez Boeing 737-300, vinte dois Boeing 737-700 e 10 Boeing 737-800, com plano de expansão para oitenta e seis aeronaves até 2010. Ela atendia a 39 cidades brasileiras e iniciava, neste mesmo ano, as rotas internacionais com vôos para Buenos Aires na Argentina.

4.2 A CONDUTA DA GOL LINHAS AÉREAS

O modelo operacional desta companhia, como já salientado anteriormente, é baseado numa variação da estratégia utilizada por outras companhias aéreas de baixo custo no mundo.

A Gol vem apresentando resultados expressivos, chegando a impressionante marca de 24% de participação de mercado e uma evolução significativa de seu lucro líquido em apenas quatro anos de existência. A rentabilidade da companhia tem relação direta com o modelo de gestão baixo custo e baixa tarifa aliado com a qualidade dos serviços, segundo Contantino Júnior (apud Zabisky, 2005) diretor-presidente da Gol.

Nossa ênfase em controlar custos operacionais e gerenciar rendimentos nos proporciona maior flexibilidade para fixar nossas tarifas de forma a atingir um equilíbrio entre as taxas de ocupação e yield que acreditamos nos proporcionar maior lucratividade (BOVESPA, 2004, P. 23).

O modelo de negócio implementado pela Gol no mercado de aviação civil brasileiro, permitiu a esta companhia vantagens competitivas. Segundo Blecher (2004), Binder (2002), Bovespa (2004) e Zabisky (2005), dentre estas vantagens destacam-se:

1. Baixos custos operacionais: esta condição foi conquistada e mantida com sua operação fundamentada em:
 - Utilização eficiente das aeronaves: a companhia possui a maior taxa de ocupação de aeronaves na aviação civil brasileira e uma das maiores taxas em âmbito mundial.
 - Operação de frota homogênea e nova: a Gol opera com uma frota composta de aviões de modelos similares (Boeing 737-300/700/800 *Next Generation*). Isto possibilita à companhia grande flexibilidade operacional e significativa redução de custos com manutenção, peças de reposição e treinamento de pessoal.

- Terceirização competitiva: os serviços de apoio aeroportuário em solo aos passageiros, aeronaves, e manuseio de bagagens, assim como os serviços de *call center* e outros serviços que se entende não serem prestados de forma tão eficiente pela empresa, são terceirizados.

 - Utilização da Internet como principal canal de vendas: o alto índice de vendas de bilhetes pela Internet reduz o custo de distribuição.

 - Adoção das melhores práticas das demais companhias aéreas de baixo custo: adoção de serviços simplificados visando a redução de custos operacionais; inexistência de programa de fidelização ou salas de espera com serviços diferenciados nos aeroportos - são oferecidos apenas lanches leves e bebidas nos vôos; vendas de passagens sem emissão física de bilhetes, além de check-in e determinação de assentos por meio eletrônico.
2. Oferta de tarifas baixas aos clientes: tarifas médias mais baixas do que a tarifa média das companhias tradicionais brasileiras. A combinação de baixas tarifas com serviços simplificados e confiáveis proporcionam a alternativa de melhor custo-benefício para os consumidores e a fidelização destes, além de atrair uma nova classe de consumidores que não utilizava o transporte aéreo.

[...] o sistema de precificação dinâmica, somente utilizado pela Gol no Brasil, procura o mix ideal de tarifas para um determinado vôo com base no comportamento histórico de compra dos clientes. Dessa forma, o valor do ticket médio aumenta à medida que a data de embarque se aproxima (ZABISKY, 2005, P. B2).

Essa vantagem é atualmente a mais discutida da companhia. Como é possível verificar no gráfico 4, nos anos de 2001 e 2002 a média das tarifas praticadas pela companhia eram inferiores às tarifas médias praticadas pelas empresas com maior participação de mercado da indústria; porém, nos anos de 2003, estas eram maiores que a da Varig, e em 2004, eram superiores a da Vasp, Varig e Tam. Outro dado que é importante notar, é que desde 2001 o *yield* da Gol sobe relativamente mais que o das principais companhias do setor.

Como revela Lethbridge (2004), é no quesito tarifa que residem os maiores riscos da estratégia da companhia, pois este modelo de negócio só funciona se os baixos custos levarem

a baixas tarifas, criando assim um círculo virtuoso. Os riscos que podem atrapalhar o desempenho da Gol no mercado de aviação civil, serão discutidos com maior detalhe em outra etapa deste trabalho.

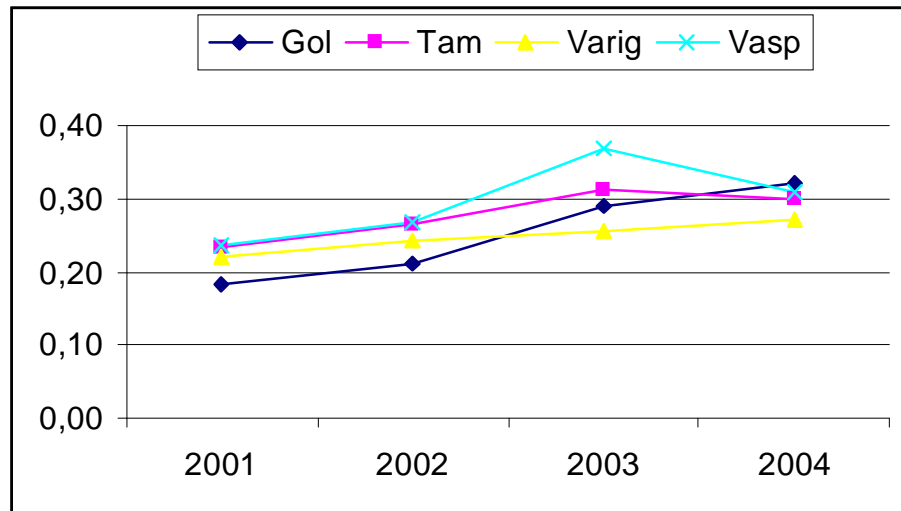


Gráfico 4: Yield por companhia (R\$)

Fonte: DAC, dados econômicos, 2001-2004.

3. Marca forte e amplamente reconhecida pelos clientes, assegurada por viagens relativamente confortáveis, pontuais, modernas e seguras; garante à companhia a maior taxa de ocupação do mercado, conforme se verifica no gráfico abaixo.

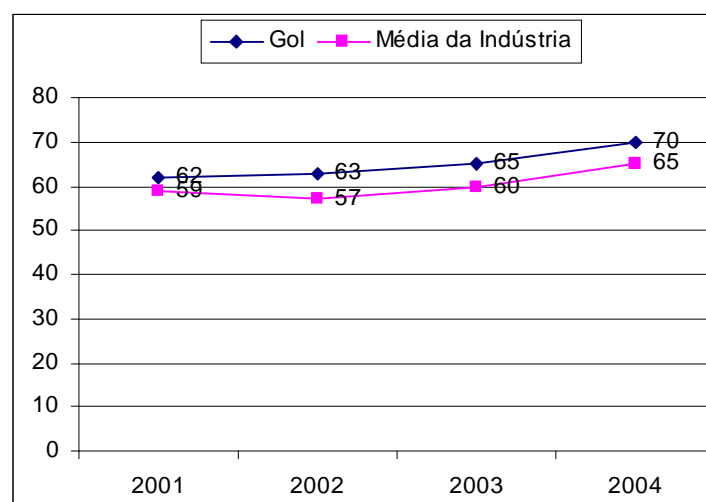


Gráfico 5: Taxa de ocupação (assentos.km oferecidos/ assentos utilizados pagos)

Fonte: DAC, anuário estatístico, 2001-2004.

4. Excelentes condições de infra-estrutura: equipe enxuta e altamente motivada, administradores alinhados com os interesses dos acionistas. Para não incorrer no problema de agente-principal existe repartição dos lucros e resultados entre os funcionários. Melhores práticas de governança corporativa e transparência, e sólida situação financeira são também marcas da Gol⁵.

Ainda segundo, Bovespa (2004) e Zabisky (2005), a estratégia de crescimento da companhia visando o aumento da lucratividade e eficiência, terá como elementos básicos as seguintes ações:

1. Expansão da base de clientes no segmento de viagens de negócios entre empresas de médio porte, que é um mercado promissor pela sensibilidade daqueles aos preços. Isso estimularia a demanda e conseqüentemente aumentaria a participação da Gol no segmento de mercado de viagens de lazer.
2. Maior redução dos custos operacionais através da concentração de esforços na diminuição do tempo de escala das aeronaves nos terminais aeroportuários e no aumento do número de vôos diários por avião.
3. Adição de novas aeronaves que permitirá uma redução do custo marginal por assento km oferecido.
4. Incremento da oferta de serviços simplificados que continue proporcionando aos clientes uma boa relação custo-benefício, tornando a viagem aérea uma experiência mais simples e conveniente.
5. Estímulo à demanda entre os segmentos que ainda não utilizam o transporte aéreo, mantendo a política de baixas tarifas e aumentando cada vez mais a taxa de ocupação das aeronaves.

⁵ O problema de agente-principal ocorre quando os proprietários da empresa (principal) contratam executivos, gerentes e trabalhadores (agentes), para realizar atividades de maximização de lucro. No entanto, os agentes tendem a maximizar sua própria utilidade, não necessariamente os lucros dos proprietários (BRUE, 2005).

6. Manutenção de alto índice de satisfação dos funcionários e garantia de rentabilidade para os acionistas.

4.3 A PERFORMANCE DA GOL LINHAS AÉREAS

O desempenho da Gol Linhas Aéreas será aqui avaliado com base na comparação desta com as principais companhias atuantes no setor. Os quesitos utilizados para realizar tal comparação serão: componentes da expansão das receitas operacionais, dos custos dos serviços prestados e despesas operacionais, segundo dados fornecidos pelo Departamento de Aviação Civil - DAC.

Os principais componentes responsáveis pelo aumento das receitas destas companhias são a expansão da capacidade em termos de tamanho de frota e decolagens, taxa de ocupação e *yield*. Entre os principais componentes dos custos e outros gastos operacionais estão aqueles relacionados a combustível, arrendamento e arrendamento suplementar de aeronaves, manutenção de aeronaves, despesas comerciais, publicidade e pessoal.

4.3.1 Receitas operacionais

A principal fonte de receitas das companhias aéreas é a venda de passagens. Um dos principais quesitos para o aumento desta, é a expansão da capacidade em termos de tamanho de frota e decolagens. O gráfico 6 revela que a Gol possui a maior média de horas voadas por aeronave, ou o menor tempo de permanência no solo da indústria brasileira e um dos menores do mundo. Isso se deve, principalmente: ao serviço de bordo simplificado, que permite abastecer as aeronaves apenas uma vez ao dia, além de reduzir o tempo de limpeza destas; e a operação com uma frota nova, que reduz o tempo de manutenção. No ano de 2004, por exemplo, as aeronaves da Gol voaram em média 9,5 horas ao dia, enquanto as principais companhias tradicionais voaram cerca de 7,1 horas ao dia.

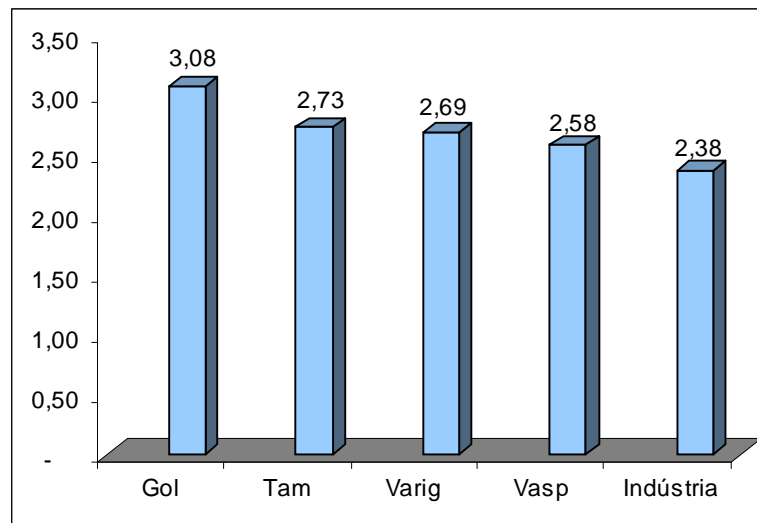


Gráfico 6: Média de horas voadas por aeronave - 2001-2004 (em mil)

Fonte: DAC, dados econômicos, 2001-2004.

Outro importante quesito que explica a expansão das receitas operacionais das companhias é a taxa de ocupação das aeronaves. Como é possível verificar no gráfico a seguir, a Gol possui a maior taxa de ocupação da indústria brasileira. A princípio, esta taxa de ocupação poderia ser explicada pelas baixas tarifas aplicadas nos dois primeiros anos de sua operação. Porém, em 2003 as tarifas da Gol eram maiores que a da Varig, e em 2004, eram superiores a da Vasp, Varig e Tam (ver gráfico 4), como já mencionado. A partir de 2003, esta taxa de ocupação passa a ser explicada pelo marketing agressivo da empresa que vem conquistando o público corporativo, menos dependente de preços baixos, como revela Blecher (2004). Além do sistema de precificação dinâmica que permite a companhia ajustar oferta e demanda, alterando os preços para determinado número de assentos.

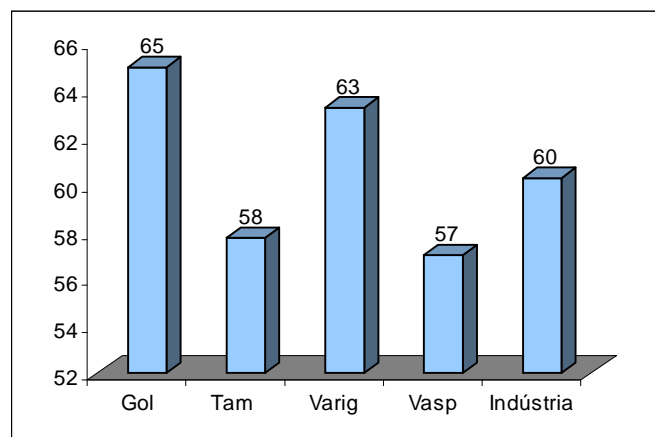


Gráfico 7: Taxa de ocupação média (%) - 2001-2004

Fonte: DAC, dados econômicos, 2001-2004.

As tarifas praticadas pelas companhias e o custo passageiro por km também têm importância significativa na explicação das receitas operacionais obtidas por estas. Com a análise do gráfico abaixo, é possível verificar que a Gol possui a maior relação *yield*/ custo passageiro por km transportado pago da indústria brasileira e uma das maiores do mundo. Nos anos de 2001/2002, 2002/2003 e 2003/2004, enquanto o *yield* cresceu respectivamente a taxas de 14,42%, 38,37% e 9,98%, os custos por passageiro transportado nestes anos cresceu a taxas de 10,35%, 22,22% e 1,05%, ou seja, muito inferiores ao *yield*. As altas tarifas aplicadas pela Gol comparada às aplicadas pela *JetBlue*, segundo David Neeleman, presidente da última, é a justificativa para que a companhia brasileira tenha lucro maior que a americana (ADACHI, 2005).

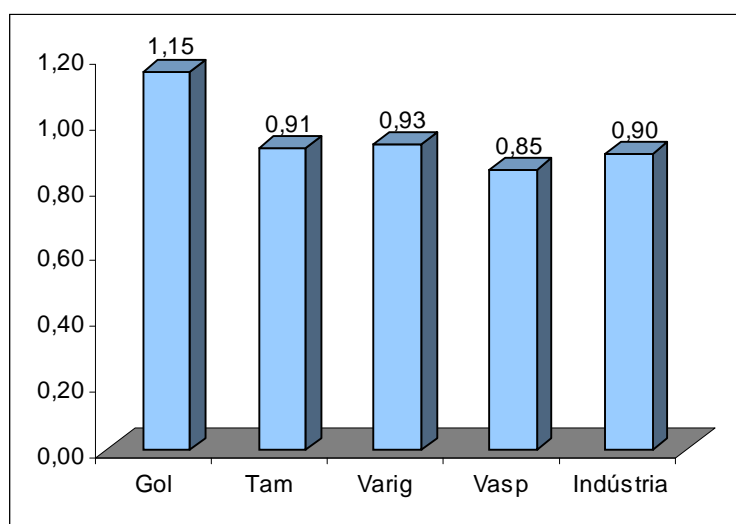


Gráfico 8: Média *yield* (R\$)/ custo por passageiro transportado pago (R\$) - 2001-2004

Fonte: DAC, dados econômicos, 2001-2004

4.3.2 Custos dos serviços prestados e despesas operacionais

A rubrica combustível no Brasil, diferentemente dos Estados Unidos (ver gráfico 3), representa o principal componente das despesas operacionais das companhias aéreas. Dentre as companhias com maior participação no mercado, a Gol é a segunda que consome menos combustível (litros) por hora voada por aeronave, perdendo apenas para Vasp. A média entre os anos de 2001 a 2004 foram 155,671 mil da Gol, contra 113,783 mil da Vasp. Esse resultado alcançado pela baixo custo, deve-se principalmente ao modelo de aeronave utilizado, o Boeing 737-300/700/800 *Next Generation*, que consome em média menos combustível que os aparelhos de sua categoria. No que se refere às despesas com combustível

por hora voada por aeronave, a Gol supera até mesmo a Vasp, conforme gráfico a seguir. Isso se deve, segundo Blecher (2004), ao fato da companhia tirar partido das diferenças de alíquotas, abastecendo suas aeronaves em aeroportos de cidades com menores preços.

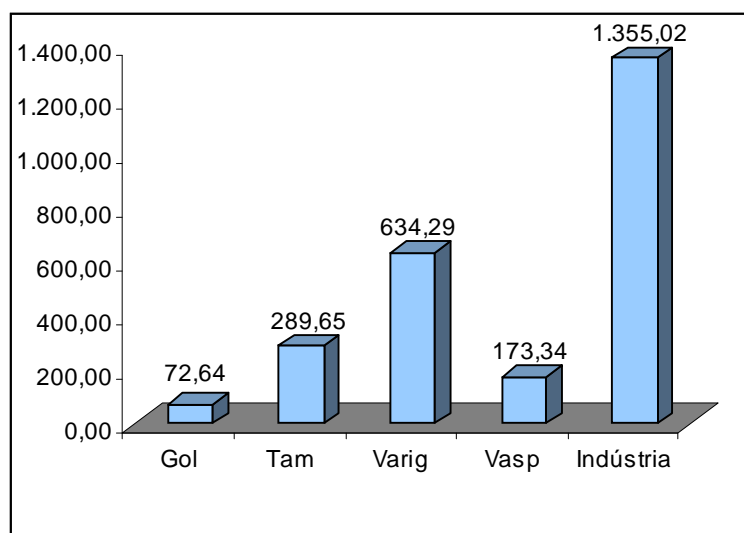


Gráfico 9: Média de despesa com combustível/ hora voada por aeronave (em mil Reais) - 2001/2004

Fonte: DAC, dados econômicos, 2001-2004.

No ranking dos principais componentes dos custos operacionais das companhias aéreas brasileiras, o arrendamento e arrendamento suplementar de aeronaves é o segundo quesito mais importante. Com a análise do gráfico 10, é possível notar que a Gol é a segunda que mais utiliza suas receitas para pagamento de arrendamento de aeronaves. Isto pode ser explicado, principalmente, pelo fato desta companhia ter aumentado sua frota em cerca de 270% de 2001 a 2004. Outro dado interessante, que é possível verificar no gráfico, é o baixíssimo índice de utilização das receitas da Vasp para saldar despesa com esta rubrica; isto se deve ao fato desta companhia possuir frota própria (uma das mais antigas da indústria aérea brasileira)⁶.

⁶ A Vasp foi estatizada na década de trinta e permaneceu como tal até o final da década de 80. A “desestatização” desta, só veio a ocorrer em 01 de outubro de 1990.

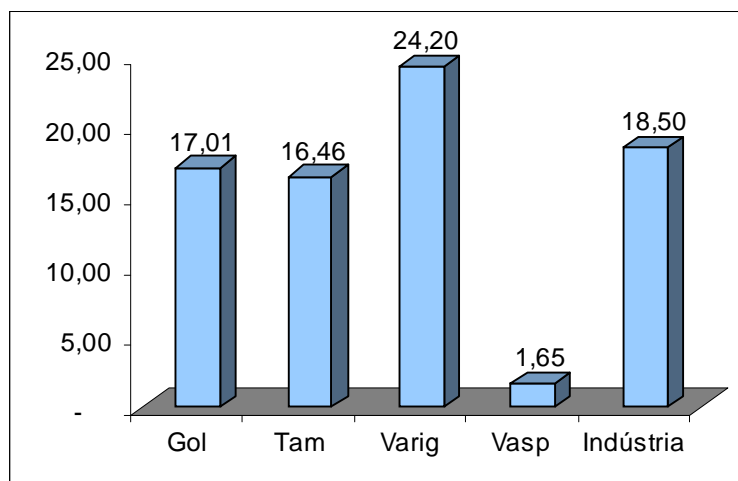


Gráfico 10: Utilização média das receitas para saldar despesas com arrendamento e arrendamento suplementar de aeronaves (%) - 2001-2004

Fonte: DAC, dados econômicos, 2001-2004.

As despesas comerciais e com publicidade respondem por boa parte dos custos operacionais. As despesas com vendas da Gol são as menores dentre as quatro companhias que possuem maior participação de mercado. A principal razão é a grande proporção de passagens aéreas vendidas diretamente pelo site na Internet, ao invés do uso de meios tradicionais de distribuição, tais como balcões de vendas nos aeroportos. Entre os anos de 2001-2004, a Gol teve em média 14,37% de suas receitas utilizadas para saldar suas despesas comerciais, contra 21,38%, 38,06% e 20,55%, da Tam, Varig e Vasp, respectivamente.

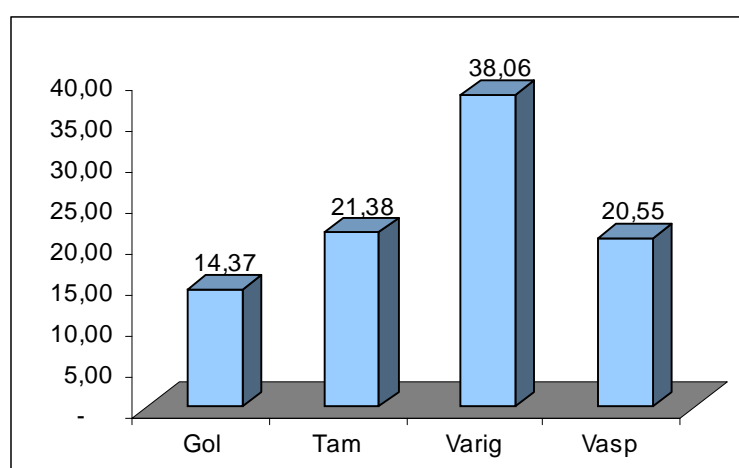


Gráfico 11: Utilização média das receitas para saldar despesas comerciais (%) -2001-2004

Fonte: DAC, dados econômicos, 2001-2004

Outro importante componente dos custos operacionais das companhias aéreas brasileiras é a despesa com funcionários. Como a variação salarial no setor é pequena, em função da atuação sindical, a melhor maneira de redução de custos com este quesito é a redução da relação número de funcionários por aeronave. Com a análise do gráfico abaixo é possível constatar que a Gol possui o segundo menor número de funcionários por aeronave, perdendo apenas para Tam. Isto se tornou possível, principalmente, pelo serviço de bordo simplificado que reduz o número de empregados na limpeza, pela adoção do ticket eletrônico e pela terceirização daquelas atividades que não estão no “coração” do negócio.

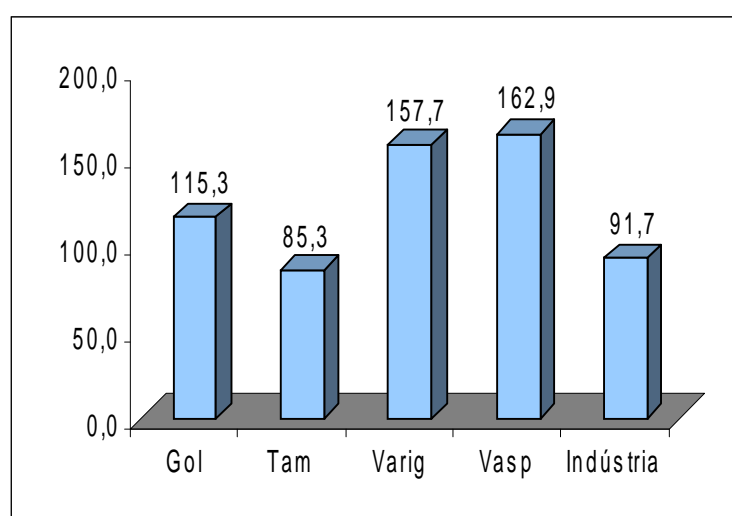


Gráfico 12: Média do número de funcionários por aeronave - 2001-2004

Fonte: DAC, dados econômicos, 2001-2004.

O custo com manutenção e reparos é outro componente que tem influência significativa nas despesas operacionais das companhias. Através da análise do gráfico 13 é possível verificar que a Gol possui a segunda menor despesa com manutenção e revisão do setor aéreo brasileiro, perdendo apenas para a Vasp. Esse resultado se deve principalmente à homogeneidade da frota, que permite uma equipe de mecânicos unificada gerando ganhos de escala. Além disso, o tempo de vida das aeronaves que em média é de 2,5 anos, implica uma menor frequência de manutenção. Ainda através da análise do gráfico é possível verificar que a despesa com manutenção e reparos/ por km voado da indústria brasileira é bastante elevado, isto se deve a utilização de modelos antigos de aeronaves pelas empresas que fazem parte da “franja de mercado” - chamando a média para cima.

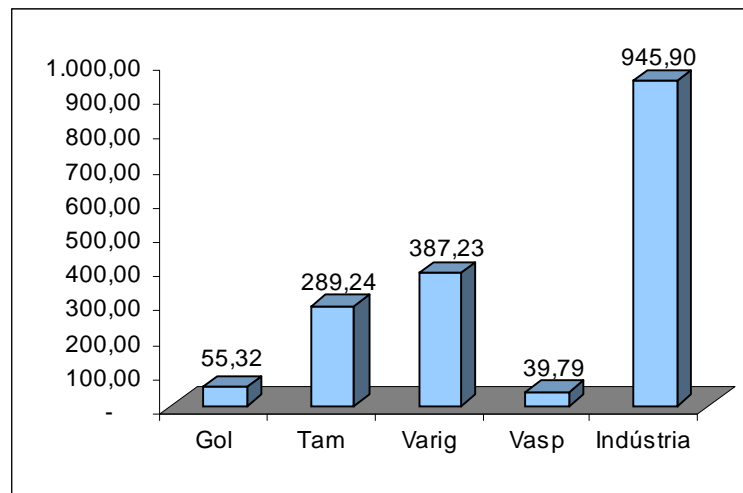


Gráfico 13: Média de despesa com manutenção e revisão/ km voado por aeronave (R\$) - 2001-2004

Fonte: DAC, dados econômicos, 2001-2004.

4.3.3 Apresentação dos resultados

Como discutido em parágrafos anteriores, a Gol Linhas Aéreas tem aumentado substancialmente suas receitas operacionais brutas, principalmente, em função do aumento das decolagens, da taxa de ocupação, do *yield* e do aumento médio do número de aeronaves em operação. Em paralelo a isso, suas despesas operacionais também vêm sofrendo aumento substancial, devido ao aumento da capacidade operacional com a aquisição de novas aeronaves. Todavia, como mostra o gráfico abaixo, o aumento das receitas tem excedido o aumento dos custos operacionais, o que comprova a eficiência da empresa.

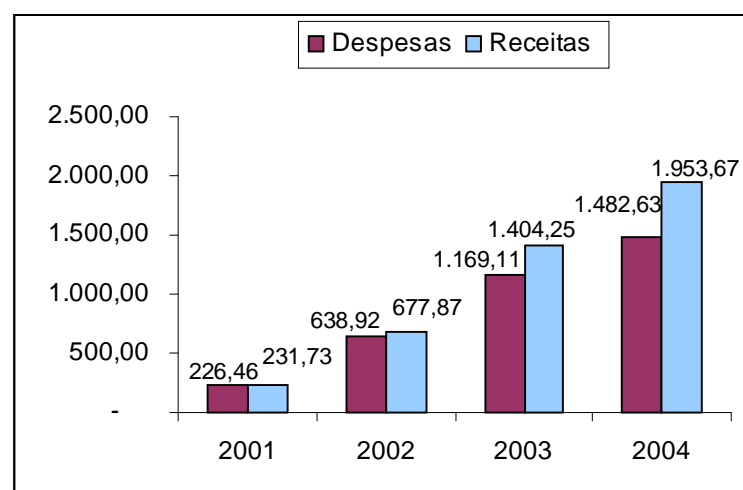


Gráfico 14: Despesas e receitas operacionais da Gol (em milhões de reais) - 2001-2004

Fonte: DAC, dados econômicos, 2001-2004

A eficiência operacional da Gol, contrasta com os prejuízos, dívidas e excessivos gastos corporativos e frotas com capacidade acima da demanda de passageiros, das suas concorrentes. Com a análise da tabela 5 é possível verificar que as principais companhias aéreas do país, ou vêm incorrendo em prejuízos, ou possuem lucro operacional bruto bem abaixo ao alcançado pela baixo-custo. Alguns dados desta tabela merecem destaque:

1. O fraco desempenho operacional da Vasp, apesar dos ótimos resultados alcançados no que tange a consumo de combustível, despesas com arrendamento de aeronaves, manutenção e revisão. Este resultado pode ser explicado pelo baixo número de decolagens, pela baixa taxa de ocupação e *yield*, comparado com o das principais companhias brasileiras.
2. A excelente recuperação da Tam e da Varig, que vinham incorrendo em sucessivos prejuízos operacionais. Esta está associada ao acordo de *codeshare* firmado por estas companhias e autorizado pelo Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência (CADE) em 26/03/2003, que abrangia o simples compartilhamento de aeronaves. Isso trouxe uma imediata redução de custos com arrendamento, arrendamento suplementar de aeronaves e manutenção destas, pois foi possível a estas companhias devolver as aeronaves que antes operavam com uma margem de aproveitamento inferior a seus custos.

Este acordo gerou muita polêmica, em função dos indícios colhidos pela Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE) apontarem no sentido destas companhias estarem adotando práticas anticompetitivas, retirando vôos cuja taxa de ocupação superavam em muito o necessário para atingir os seus custos. Isto fez com que o CADE exigisse a extinção do *codeshare*; este acabou em 02 de maio de 2005 (DISTRITO FEDERAL, 2004).

Tabela 5: Resultado bruto operacional (em milhões)

	2001	2002	2003	2004
Gol	5,27	38,95	235,14	471,04
Tam	(156,58)	(335,64)	(118,75)	166,20
Varig	(22,97)	(36,08)	434,34	242,36
Vasp	(139,97)	(144,90)	(67,24)	(267,90)
Indústria	(506,83)	(661,59)	345,75	498,76

Fonte: DAC, dados econômicos, 2001-2004.

Outro aspecto que comprova a saúde econômico-financeira da companhia é seu grau de endividamento. A tabela abaixo mostra a Gol como a companhia com os menores graus de endividamento, dentre as principais companhias brasileiras. Um dado interessante desta tabela é o referente a Vasp, que nos anos de 2002 e 2003 apresentou o segundo menor grau de endividamento; com os maiores ativos dentre estas companhias. Isto coloca em dúvida a veracidade dos dados referentes a esta companhia, pois contrasta com a má situação financeira desta. A Vasp paralisou suas atividades em fevereiro de 2005, com intervenção federal em razão de dívidas trabalhistas e fiscais, e hoje negocia um retorno às atividades ⁷.

Tabela 6: Grau de endividamento

	2001	2002	2003	2004
Gol	0,84	0,85	0,59	0,88
Tam	0,83	1,31	0,98	0,91
Varig	1,60	2,70	3,24	3,13
Vasp*		0,86	0,84	

Fonte: CVM, dados econômico-financeiros, 2001-2004 e Bovespa (2004).

* Os dados referentes aos anos de 2001 e 2004 encontram-se indisponíveis.

4.3.4 O sucesso da Gol: modelo de negócios ou hora certa de entrada?

A pesquisa e análise sobre a conduta e desempenho da Gol Linhas Aéreas no mercado de aviação civil brasileiro confirma a importância do modelo de negócios implementado por esta, para explicação de seu sucesso. Porém, este modelo não pode ser considerado o único responsável pelo bom desempenho alcançado pela companhia. Faz-se necessário acrescentar que a Gol encontrou um ambiente institucional favorável para sua entrada no mercado em Janeiro de 2001.

⁷ Grau de endividamento = passivo circulante + passivo exigível a longo prazo / ativo total.

Além do processo de desregulamentação do setor que estava em curso, como discutido anteriormente, a Gol beneficiou-se ainda, segundo Binder (2002) e Blecher (2004):

- 1) Do crescimento do PIB, que tem grande influência na demanda do mercado aéreo, que no ano de 2000 cresceu cerca de 4,36% em relação ao ano anterior (maior taxa de crescimento desde 1995);
- 2) De concorrentes em posição frágil em termos econômicos e financeiros, devido a prejuízos acumulados;
- 3) De oferta de mão-de-obra especializada e experiente vinda da Vasp que havia paralisado suas operações internacionais e da Transbrasil, que se encontrava em fase terminal, e;
- 4) Da facilidade no recebimento de aviões da Boeing, em função do excesso de capacidade e baixa demanda na indústria aeronáutica mundial naquele momento, imediatamente posterior ao atentado de 11 de setembro em Nova Iorque; esta conjuntura também permitiu a obtenção de excelentes contratos de seguro firmados para os novos jatos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se aqui analisar a performance da Gol Linhas Aéreas no mercado de aviação civil brasileiro, estabelecendo uma ligação entre seu sucesso e a conduta competitiva da companhia. Como se viu, não há como negar a importância da política de flexibilização para a entrada e estabelecimento desta companhia inovadora no mercado.

A Gol tirou proveito, principalmente, da terceira rodada de liberalização do transporte aéreo no Brasil, que flexibilizou o processo de entrada de novas companhias e de pedidos de novas linhas aéreas, frequências de vôos e aviões, além da (quase) total liberalização dos preços. Nesta conjuntura, o desempenho da Gol se explica pelo pioneirismo na introdução no mercado brasileiro de um novo modelo de negócios que já fazia sucesso no mercado mundial.

Em 2004, a Gol foi escolhida pela Exame a empresa do ano em razão do crescimento de suas vendas, rentabilidade e liquidez. Entretanto, a manutenção da situação financeira e dos resultados operacionais da companhia são constantemente colocados à prova, tanto por fatores de riscos que não só influenciam o desempenho da Gol, mas de todas as companhias inseridas no setor, ainda que em diferentes proporções, quanto por fatores que estão diretamente relacionados ao modelo de negócio da companhia.

Os fatores que podem influenciar a performance da Gol, como das demais companhias aéreas inseridas no setor, são as variações nas taxas cambiais, inflação, taxas de juros, políticas fiscais, preços do combustível e fatos ou processos políticos, sociais e econômicos no Brasil ou que afetem o Brasil.

Os fatores de riscos relacionados ao modelo de negócios implementado pela Gol, são:

- a reversão do processo de liberalização, que se encontra em curso desde 2003, com a justificativa de existir associação entre a introdução da concorrência e a má situação financeira de companhias tradicionais, por conta de um insustentável excesso de oferta – isto, apesar da não existência de comprovação empírica que justifique esta associação;
- o aumento das tarifas que, desde 2001, sobem em média mais que os das principais companhias do setor e, em 2004, passou a ser superior ao das companhias tradicionais.

Existem dois riscos associados à percepção do consumidor da não existência de diferenças entre o preço da Gol e o da concorrência. O primeiro, está associado à imagem da marca, pois o consumidor associa a Gol a tarifas baixas. O segundo decorre do fato de que a inexistência de diferença entre as tarifas praticadas pela empresa *baixo custo* e pela concorrência aumenta a probabilidade de que o passageiro opte por viajar numa companhia que o permita esticar as pernas, comer refeições quentes e assistir TV a bordo.

Apesar da ameaça constante destes fatores de riscos, a Gol continua tendo um excelente desempenho no setor, como a segunda companhia em participação de mercado e com a maior rentabilidade no Brasil - uma das maiores do mundo.

Enfim, percebe-se que entrada da Gol no mercado de aviação civil brasileiro vem trazendo benefícios para o setor, com a redução do grau de concentração do mesmo, e para os consumidores, com a diminuição das tarifas. Além disso, a situação financeira e os resultados operacionais desta companhia têm incentivado o investimento neste setor, com a entrada de novas empresas aéreas baseadas no mesmo modelo de negócios operado pela Gol, como é o caso da BRA e da Oceanair.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Vanessa. Para a JetBlue, as tarifas da brasileira são altas demais. *Valor Econômico*. São Paulo, 9 mar. 2005, p. B4.
- ALMEIDA, Paulo Henrique de. Aeroportos e desenvolvimento local – O caso de Salvador. *Serviços estratégicos na região metropolitana de Salvador*. Salvador: SEI, n.70, p. 107-135, 2004.
- BINDER, M. P. *Rede de recursos*: um modelo desenvolvido a partir do caso Gol Linhas Aéreas. 2002. 55p. Dissertação de Mestrado – EAFGV, São Paulo, 2002.
- BLECHER, Nelson. Gol, a empresa do ano. *Exame*. São Paulo, v. 13, p. 20-25, 7 jul. 2004.
- BNDES. Aviação Regional Brasileira (Modal Aéreo IV). *Informe Infra-estrutura*, n. 50, Nov. 2002.
- BORENSTEIN, S. The evolution of U.S. airline competition. *Journal of Economic Perspectives*. Spring, v. 6, n. 2, p. 45-73, 1992.
- BOVESPA, Brasil. *Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.* Prospecto definitivo. São Paulo, 24/06/2004.
- BRUE, S. L. *História do pensamento econômico*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BRUECKNER, J. K.; PELS, E. *Institutions, regulation, and the evolution of European air transport*. Amsterdam: Free University, department of spatial economics (Research Memorandum 2003-10).
- BUSTO, A.; TUROLLA, F.; OLIVEIRA, A. V. M. Modelagem dos impactos da política de flexibilização na competição das companhias aéreas brasileiras. *Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR)*. São José dos Campos (Documento de Trabalho 004). Disponível em: <http://www.ita.br/~néctar>. Acesso em: 26/06/2005.
- CONCORDATA vira rotina para o setor aéreo nos EUA. *Valor Econômico*. São Paulo, 27 Set. 2005, p. B2 (The Economist).
- CVM – Comissão de Valores Mobiliários. *Dados econômico-financeiros*. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 10/02/2006.
- DAC – Departamento de Aviação Civil. *Anuário estatístico do transporte aéreo*. Disponível em: <http://www.dac.gov.br/estatisticas/estatisticas1.asp>. Acesso em 27/05/2005.
- DAC – Departamento de Aviação Civil. *Dados Econômicos*. Disponível em: <http://www.dac.gov.br/dados/dados.asp>. Acesso em: 15/08/2005.

DAC/ IAC – Departamento de Aviação Civil/ Instituto de Aviação Civil. ***Evolução do transporte aéreo***. Disponível em: <http://www.dac.gov.br/publicacoes/fluxo.asp>. Acesso em: 26/06/2004.

DAVIDOVICI-NORA, M. Contestabilité et barrières à l'entrée de l'industrie américaine du transport aérien. In : CHEVALIER, Jean-Marie (org). ***L'économie industrielle des stratégies d'entreprises***. Paris : Montchrestien, p. 169-170, 2000.

DISTRITO FEDERAL. Ministério da Fazenda. Secretaria de Acompanhamento Econômico - Coordenação Geral de Defesa da Concorrência. ***Redução concertada de oferta / ato de concentração nº 08012.001291/2003-87***. Brasília, 2004, 41p.

EVANS, W.; KESSIDES, I. Structure, conduct, and performance in the deregulated airline industry. ***Southern Economic Journal***. n. 59, p. 450-457, 1993.

FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. ***Barreiras à Entrada e Defesa da Concorrência: Notas Introdutórias***. Rio de Janeiro, Universidade Cândido Mendes, 1998 (Texto para Discussão nº 1). Disponível em: http://www.ie.ufrj/grc/pdfs/barreiras_a_entrada_e_defesa_da_concorrencia.pdf. Acesso em: 14/02/2006.

FRANCO, Francisco de A. L. *et alii*. ***Recent deregulation of the air transportation in Brazil***. Brasília: Seae/MF, 2002 (Documento de Trabalho, 12).

GONENC, R.; NICOLETTI, G. Regulation, market structure and performance in air passenger transportation. ***Economic Studies***. Paris, n. 32, p. 184-223, 2001.

GUIMARÃES, E. A; SALGADO, L. H. ***Nota sobre a Regulação do Mercado de Aviação Civil no Brasil***. Rio de Janeiro: IPEA/SEAE, 2003.

ITO, H.; LEE, D. ***Low cost carrier growth in the U.S. airline industry: past, present, and future***. Cambridge: Department of Economics Working Papers - Brown University, 2003.

KAHN, A. E. Surprises of airline deregulation. ***American Economic Review***, v. 78, n. 2, p. 316-322, 1998.

LEE, D. Concentration and price trends the U.S. airline industry: 1990-2000. ***Journal of Air Transport Management***, v. 9, n. 2, p. 91-101, 2003a.

LEE, D. An assessment of some recent criticisms of the U.S. airline industry. ***Review of Network Economics***, v. 2, n. 1, p. 1-9, mar. 2003b.

LETHBRIDGE, T. Tudo bem pelo menos até agora. ***Exame***. São Paulo, n.10, p.54-56, mai. 2004.

MORRINSON, S.; WINSTON, C. ***The evolution of the airline industry***. Washington, DC: Brookings Institution Press, 1995.

NAJDA, Charles. ***Low-cost carriers and low-fares: competition and concentration in the U.S. airline industry***. Stanford: Department of Economics, Stanford University, 2003.

OLIVEIRA, A. V. M. *An empirical model of low-cost carrier entry*: the entry patterns of Gol Airlines. Center for Studies of Airline Competition and Regulation (NECTAR). São José dos Campos (SP), 2005a (Working Paper nº 002). Disponível em: <http://www.ita.br/~nectar>. Acesso em: 15/10/2005.

OLIVEIRA, A. V. M. *Performance dos regulados e eficácia do regulador*: uma avaliação das políticas regulatórias do transporte aéreo e dos desafios para o futuro. Acervo Científico do Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR). São José dos Campos (SP), 2005b (Documento de Trabalho nº 007). Disponível em: <http://www.ita.br/~nectar>. Acesso em 02/01/2006.

OLIVEIRA, A. V. M. *The impacts of liberalization on a brazilian air shuttle market*. Warwick: The university of Warwick, Department of Economics, 2003 (Warwick Economic Research Papers, 676).

OLIVEIRA, A. V. M.; TUROLLA, F. *Competição, colusão e antitruste*: estimação da conduta competitiva das companhias aéreas. 2003, mimeo.

PINDYCK, R. S.; RUNBINFELD, D. L. *Microeconomia*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTUGAL. Ministério da Segurança Social e do Trabalho, Instituto para a Inovação na Formação. *O sector dos transportes em Portugal – Aéreo*. Lisboa: INOFOR, D. L. 2000. 71 p. (Estudos Sectoriais 9). Disponível em: http://193.137.98.84/estudos/sector_aereo. Acesso em 03/08/2005.

PASIN, Jorge Antonio B.; LACERDA, Sander M. A reestruturação do setor aéreo e as alternativas de política para a aviação comercial no Brasil. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 19, jun. 2003.

RAGAZZO, C. E. J. O processo de flexibilização e as fusões e acordos de cooperação no mercado de transporte aéreo de passageiros. *Boletim latino-americano de concorrência*, n. 20, jun. 2005. Disponível em: <http://europa.eu.int/comm/competition/international/others/>. Acesso em: 05/08/2005.

RODRIGUES, R. A. Aviação comercial no Brasil: a necessidade de um novo marco regulatório. *Res Pvblica: ANESP*, Brasília, v. 3, n. 5, p. 9-36, nov. 2004.

SILVA, E.; ESPÍRITO SANTO JR., R. Introducing the low cost-low fare concept in Brazil: Gol Airlines. ANNUAL WORLD CONFERENCE OF THE AIR TRANSPORT RESEARCH SOCIETY, 7, Paris, 2003. *Proceedings...*, Paris, 2003.

TAVARES, Márcia P. *O Transporte aéreo doméstico e a lógica da desregulamentação*. Brasília: Seae, 1999 (Documento de Trabalho, 4).

TAVARES, M. P.; ROCHA, B. M. Crise, concorrência e regulação no transporte aéreo doméstico brasileiro. In: ROCHA, B. M. (org.). *A regulação da infra-estrutura no Brasil – balanço e propostas*. São Paulo: Thomson IOB, 2003.

TIAGO, Lethbridge. Tudo bem. *Exame*. São Paulo, n. 10, p. 54-56, mai. 2004.

ZABISKY, Rodolfo. A trajetória de sucesso da Gol no setor aéreo brasileiro. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 03/01/05, p. B2.

ZUANAZZI, Milton. Diretor da Anac quer mais concorrência entre companhias aéreas. Brasília, *Valor Econômico*, 13 fev. 2006. Entrevista à Daniel Rittiner.