

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

MÁRIO HENRIQUE BOLSONI RAMPON

COMPORTAMENTO HISTÓRICO-ECONÔMICO DA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA E A
ESTRATÉGIA PIONEIRA DA AZUL NO MERCADO DOMÉSTICO

Florianópolis
2022

MÁRIO HENRIQUE BOLSONI RAMPON

COMPORTAMENTO HISTÓRICO-ECONÔMICO DA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA E A
ESTRATÉGIA PIONEIRA DA AZUL NO MERCADO DOMÉSTICO

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em
Relações Internacionais do Centro Socioeconômico
da Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito para a obtenção do título de Bacharel em
Relações Internacionais
Orientador: Prof. Fernando Seabra, Dr.

Florianópolis
2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rampon, Mário Henrique Bolsoni
COMPORTAMENTO HISTÓRICO-ECONÔMICO DA AVIAÇÃO CIVIL
BRASILEIRA E A ESTRATÉGIA PIONEIRA DA AZUL NO MERCADO
DOMÉSTICO / Mário Henrique Bolsoni Rampon ; orientador,
Fernando Seabra, 2022.
113 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Relações Internacionais,
Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Relações Internacionais. 2. Aviação Civil. 3.
Comportamento Histórico-Econômico. I. Seabra, Fernando. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Relações Internacionais. III. Título.

MÁRIO HENRIQUE BOLSONI RAMPON
**COMPORTAMENTO HISTÓRICO-ECONÔMICO DA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA
E A ESTRATÉGIA PIONEIRA DA AZUL NO MERCADO DOMÉSTICO**

Florianópolis, 22 de julho de 2022

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi avaliado em 9,5 e aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Fábio Padua dos Santos, Dr.

UFSC

Rafael Cardoso Cunha, Msc.

LabTrans

Certifico que esta é a **versão original e final** do Trabalho de Conclusão de Curso que foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais por mim e pelos demais membros da banca examinadora.

Prof. Fernando Seabra, Dr.

Orientador

Florianópolis

2022

AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento é direcionado à banca de examinadores. Terem aceito meu convite para compô-la é muito gratificante. Agradeço também ao professor Seabra pelo seu papel de orientador.

À equipe do LabTrans/UFSC, que fez despertar em mim o amor pela aviação, e em especial a meu chefe, Rafa, pela compreensão de sempre, e pela condução primorosa da gestão.

Aos meus amigos, presentes em diversas horas boas. Poder contar com vocês em minha vida é muito importante e essencial. A menção a alguns tem de ser nominal, já que devo reverência eterna:

Ao Bruno, por ter sido meu melhor amigo presencial em Floripa (e à distância) durante a graduação, como também no estágio. Nossas conversas, divagações e desabafos fizeram toda a diferença!

À Manu, por ter sido a colega mais legal desde quando ingressei em RI, e ter estado ao meu lado em um dos momentos mais difíceis que tive nos quatro anos e meio de UFSC.

E ao Gottardo, por todo o zelo recente. Tem sido indescritível o suporte dado no meu maior momento de fraqueza, e a serenidade transmitida.

Sou devoto, acima de tudo, à minha família. Ao meu irmão, João Vítor, pela nossa amizade e pelas revisões nesse documento; ao meu pai, Mário, pelo apoio incondicional; e à minha mãe, Fabiane, por ser meu ombro amigo e porto seguro em todas as ocasiões, me compreendendo e sendo minha base.

A Deus, acima de todos, pela graça da vida e pela proteção ininterrupta. A justiça d'Ele é a razão para viver, porque não haveria sentido na vida se o mal vencesse o bem.

Tem-se referida a Miguel de Cervantes a frase que versa que a “gratidão é o sentimento que mais aproxima o homem de Deus”. Embora não possa confirmar sua autoria, seu significado é o mais verdadeiro possível. A todos que pensei quando escrevi esse relato, minha gratidão.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REVISÃO TEÓRICA	11
	2.1 Conceitos metodológicos	11
	2.2 Conceitos Econômicos.....	12
	2.3 Conceitos Setoriais	14
	2.3.1 Transporte aéreo e a aviação civil.....	14
	2.3.2 Voos regulares e não-regulares	15
	2.3.3 Oferta, demanda e ocupação	16
	2.3.4 Passageiro	16
	2.3.5 Aeródromo e aeroporto	17
	2.3.6 Concessões Aeroportuárias	19
	2.3.7 Âmbitos das empresas.....	20
	2.3.8 Rotas e rede de rotas.....	22
	2.3.9 Exposição a modais concorrentes.....	23
3	ANÁLISE HISTÓRICO-ECONÔMICA DA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA	25
	3.1 A década de 20: da incipiência do setor até à guerra	25
	3.2 As décadas de 30 e 40 e os reflexos da Guerra	28
	3.3 As décadas de 40 e 50: o <i>boom</i> do pós-Guerra.....	31
	3.4 A década de 60, com competição controlada	35
	3.5 A década de 70 e a regulação estrita do setor.....	39
	3.6 A década de 80: estagnação nacional e regulação setorial	43
	3.7 A década de 90, liberalização nacional e setorial	48
	3.8 Do ano 2000 a 2008, a desregulação, a re-regulação e as condições setoriais referentes à origem da Azul	52
4	Análise do Mercado com o Surgimento da Azul: de 2009 em diante	62
	4.1 Criação da Empresa	63
	4.2 Características da Azul	65
	4.3 O final dos anos 2000 e a fortificação do setor mesmo em tempos de crise econômica.....	67
	4.4 A década de 2010: expansão do setor, recessão econômica e concessões aeroportuárias.....	71
5	CONCLUSÃO	97
	REFERÊNCIAS.....	102

Lista de Siglas

A.a.	Ao ano
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
ASK	<i>Available Seats-Kilometers</i>
ATR	<i>Avions de Transport Régional</i>
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CONAC	Conselho Nacional de Aviação Civil
CBA	Código Brasileiro de Aeronáutica
CNT	Confederação Nacional do Transporte
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
DAC	Departamento de Aeronáutica Civil (1931)
DAC	Departamento de Aviação Civil (1969)
Embraer	Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.
EUA	Estados Unidos da América
FGV	Fundação Getulio Vargas
H&S	<i>Hub and spoke</i>
IATA	<i>International Air Transport Association</i>
Infraero	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeronáutica
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LCC	<i>Low cost carrier</i>
NME	Nova Matriz Econômica
OPEP	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
P.p.	Ponto percentual
PAEG	Programa de Ação Econômica do Governo
PAN	Plano Aeroviário Nacional
Pax	Passageiros
PDAR	Programa de Desenvolvimento da Aviação Regional
PIB	Produto Interno Bruto
PIL	Programa de Investimento em Logística
PND	Plano Nacional de Desestatização
PoP	Ponto a ponto
PRL	Primeira Rodada de Liberalização
RAB	Registro Aeronáutico Brasileiro

RIN	Rede de Integração Nacional
RPK	<i>Revenue Passenger-Kilometers</i>
SAC	Secretaria de Aviação Civil
SITAR	Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional
SRL	Segunda Rodada de Liberalização
TRL	Terceira Rodada de Liberalização
VDC	Voos Direto ao Centro

RESUMO

Haja vista sua representação social como uma ferramenta para o desenvolvimento e crescimento do país, a aviação civil desempenha papel imprescindível na integração nacional. Ademais, revela-se como um modal de transporte com acessibilidade e conectividade crescentes, reduzindo barreiras de tempo e distância, provendo estímulos de fluxos de caráter econômico e cultural entre as regiões e atuando, inclusive, na diminuição de suas desigualdades. O presente estudo propõe uma análise bibliográfica da aviação civil brasileira em sua integralidade, com informações que compreendem o seu desenvolvimento desde o princípio, sua evolução e sua perspectiva recente, embasando-as em uma visão histórico-econômica de fatores influentes nesse processo, uma vez que há sensível reverberância do desempenho financeiro na utilização do modal, e, portanto, no desempenho do setor. A partir das definições gerais, será estudado o posicionamento no âmbito do transporte regular de passageiros da Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A., buscando averiguar o inovador êxito estratégico no mercado nacional.

Palavras-chave: aviação civil, análise histórica, perspectiva econômica, Azul Linhas Aéreas Brasileiras.

1 INTRODUÇÃO

O papel do transporte aéreo está além de conectar longas distâncias em espaço de tempo reduzido, ou facilitar o deslocamento para o turismo em uma região. Seu caráter socioeconômico é ímpar em um país como o Brasil, com extensão geográfica continental e carências históricas de investimento na infraestrutura, em conjunto ao seu povoamento desigual.

O modal adquire importância ainda maior por oferecer uma ligação prática em determinadas localidades, como em partes da Amazônia que só podem ser alcançadas fluvialmente, representando até dias de navegação. Sua posição de conectividade estratégica também é utilizada com fins de integração nacional e progresso, possibilitando o deslocamento de fronteiras econômicas e inserção das regiões interioranas no mercado global.

Esse estudo tem o objetivo geral de versar sobre o desenvolvimento da aviação civil no Brasil, elaborando análises histórico-econômicas que buscam explicar e auxiliar na compreensão das condutas públicas e privadas adotadas dentro da indústria do transporte aéreo regular. O período analisado abrange desde a incipiência do setor, na década de 1920, até o final da década de 2010, na iminência dos abalos setoriais causados pela pandemia de covid-19.

Aborda-se questões sociais, políticas e econômicas, tanto em âmbito nacional quanto mundial, que servem para situar os acontecimentos que interferiram no transcorrer do processo evolutivo da aviação brasileira. Há, como objetivos específicos, o aprofundamento na inovadora estratégia operacional da Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A., e o encaixe dessa dentro da expansão e diversificação da malha aérea do país, ao atender a aviação doméstica e regional.

A metodologia científica adotada nessa elaboração, isso é, a lógica de procedimento da pesquisa, é a positivista, com seu caráter quantitativo, embora da mesma forma sejam feitas conjecturas de caráter qualitativo no decorrer da obra. Como fontes, há o embasamento em trabalhos acadêmicos e científicos. Também se busca referências a sites e revistas especializadas no setor, além de matérias jornalísticas de diversos cunhos. A partir do ano 2000, a análise será aperfeiçoada com dados disponibilizados pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Somada à essa introdução, há uma seção de definição de termos com base em referências das áreas de transporte aéreo, economia e pesquisa, seguida da seção que serve para aprofundamento histórico da aviação civil no Brasil, cuja estruturação é feita em subdivisão por décadas, para a retomada histórica, abordando o século XX e o início do século XXI, com intervenções de caráter econômico, a fim de estabelecer a razão de determinados acontecimentos na indústria.

Ademais, o capítulo de desenvolvimento possuirá recorte do setor a partir de 2008, data da criação da Azul, adentrando o estudo de caso da companhia, buscando tornar clara e evidente a sua concepção de atendimento ao mercado brasileiro, com crescimento alicerçado tanto na aviação doméstica regular, quanto na regional. Serão discutidas questões referentes a aspectos socioeconômicos, demográficos e mercadológicos, tal qual especificações técnicas que embasaram a tomada de decisão pela companhia brasileira.

É possível conferir, perante a exposição do caso, que a Azul logrou êxito na expansão de sua fatia do mercado ao criar demanda em rotas de tráfego médio e baixo, até então inexistentes. Sua estratégia incluiu a utilização de aeronaves de menor porte, mais adequadas à precária infraestrutura brasileira, conferindo à empresa a vantagem de exclusividade de operação frente às líderes do setor, que baseiam suas operações na redução de custo médio por assento permitida pelos aviões maiores, embora isso limite suas atuações pelo território nacional.

O quinto capítulo será a conclusão do trabalho, no qual pretende-se revisar os temas tratados, perfazendo-os, e inferindo os resultados obtidos. Por fim, haverá a seção de elencamento das referências utilizadas como base na produção, e anexos apresentando dados pertinentes ao entendimento completo.

2 REVISÃO TEÓRICA

Com perspectiva de embasar cientificamente o trabalho, essa seção apresenta-se com a finalidade de discutir os principais assuntos abordados no decorrer do trabalho, tanto no desenvolvimento como na conclusão.

Para melhor entendimento, a Revisão estará subdividida em áreas do conhecimento, ocupando-se de discorrer sobre questões metodológicas, econômicas, e, principalmente, da indústria do transporte aéreo civil, ao passo que se busca conceber as questões norteadoras da pesquisa.

2.1 Conceitos metodológicos

A pesquisa que se segue é alicerçada, acima de tudo, na objetividade narrativa, de forma neutra e com ausências de juízos de valor. Conforme Weber (apud ALEXANDRE, 2021) tratou de diferenciar, há questões de escolha de valor por parte do pesquisador, mas não deve ser feita confusão para com a determinação desse valor, que seria a interpretação por parte do cientista, cabendo tal parte ao leitor.

A neutralidade, para Alexandre (2021, p.21), se refere “à adequação ou ao posicionamento epistemológico muito mais do que à ausência de valor no procedimento científico”. A objetividade e a neutralidade do trabalho se dão, portanto, no sentido de corresponder ao valor orientador da pesquisa.

Tais partes são encontradas na definição inicial da pesquisa, bem como em sua conclusão, conforme explicado por Alexandre (2021, p.20) “os momentos de assunção de valor no processo de construção da pesquisa são, portanto, basicamente dois: no início e no final.”

Já no sentido de comparações históricas e econômicas, que fazem essa monografia se aproximar mais das ciências sociais, as inferências realizadas acerca da lógica também incluem “importar-se com outras reflexões pertinentes, como a reflexão histórica, sociológica e psicológica que são inerentes à pesquisa em ciência. (ALEXANDRE, 2021, p. 58”)

Destarte, o fio condutor que guiará a dissertação é a análise histórica, econômica e política da aviação civil brasileira, com instrumental de dados estatísticos

do setor principal, mas também dos desempenhos financeiros nacionais e mundiais, que servirão para elucidar o desfecho dos fatos.

O objetivo da pesquisa é traçar os paralelos entre o desenvolvimento nacional e o da aviação civil regular, com especificação posterior às ações da Azul Linhas Aéreas Brasileiras, que conferiram à empresa crescimento com alternativas inovadoras no mercado doméstico.

O recorte temporal abrange o início de tal indústria no país, em 1927, e se estende até o final do ano de 2019. A delimitação ocorre porque, se averiguada até o ano atual, 2022, as questões envolvendo a pandemia de *coronavírus* não permitiriam uma análise setorial evolutiva pormenorizada como deveria frente às alterações causadas no setor aéreo.

Os dados utilizados são provenientes de informações já existentes, estabelecidas em artigos científicos, em estudos e revistas setoriais, como mídias gerais. As bases de dados da ANAC serão recorrentes, principalmente a partir do ano 2000, cujo acesso é facilitado por se encontrar em *site* governamental. Em relação à Azul, pela sua criação ser mais recente, há maior transparência nas informações, consultadas diretamente da fonte.

A teoria proposta busca ser condizente com a ciência positivista, a qual vê-a como “resultado de uma pesquisa pretérita em razão da qual temos alguma informação acertada sobre a regularidade de um determinado fenômeno natural ou social” (ALEXANDRE, 2021, p.138).

2.2 Conceitos Econômicos

Como parte estruturante dessa dissertação, contemplações econômicas permearão a análise evolutiva do setor aéreo, com o intuito desta seção sendo o de elucidar termos utilizados.

Primeiro, cabe definir que o setor aéreo é um setor de fornecimento de serviços finais, o que significa que ele principalmente utiliza insumos dos demais setores da economia ao invés de fornecê-los. Portanto, a importância dele no conjunto dos processos produtivos está sobretudo na geração de demanda para os demais setores:

o fator de impacto total do crescimento do setor sobre a economia é calculado em 3 unidades, ou seja, a cada R\$ 1,00 produzido diretamente pelo setor, R\$ 2,00 são gerados indiretamente ou de forma induzida. (CNT, 2015, p.11)

A literatura atesta que o desempenho do setor aéreo está diretamente relacionado com o da economia de um país, com maior renda e perspectiva de crescimento influenciando na expansão da demanda.

estudos mostram que o setor aéreo cresce mais que proporcionalmente ao crescimento econômico registrado no mesmo período tendo, historicamente, guardado a proporção de 2:1, onde, a cada incremento de 1% no PIB, registra-se aumento de 2,0% no transporte aéreo. (CNT, 2015, p.11)

Tal qual Campos et al. (2009, p.56), que diz que a

elevação de preço, aumento na taxa de desemprego ou maior tributação sobre a renda de pessoas físicas em relação ao PIB da economia, com tudo o mais mantido constante, provoca queda na demanda doméstica por transporte aéreo. [...] Por outro lado, desvalorização cambial, crescimento econômico ou aumento no juro real conduzem à expansão naquela demanda. (CAMPOS et al, 2009, p.56)

O trabalho do BNDES (2001) cita diversos fatores que auxiliam na interpretação de um arrefecimento no desenvolvimento da indústria aérea no país, como a tributação da gasolina, a tributação na importação de peças, o custo maior para a aquisição de uma aeronave, o valor do seguro, juros altos, tributação e câmbio.

A CNT (2015, p.15) sumariza a classificação da atividade: “as viagens aéreas podem ser consideradas bens superiores, visto que, quanto maior a renda, maior a quantidade demandada e maior a disposição a pagar pelo serviço”.

O quesito preço incorre, por exemplo, na exposição direta à concorrência de modais substitutos como ônibus, trens e automóveis. A título de viabilidade, Oliveira e Salgado (2008) apontam princípios básicos, como operar em regiões onde não haja tal exposição acentuada a outros modais, como é o caso da Região Amazônica, cuja concorrência ao transporte aéreo é o transporte fluvial, mais lento e precário, e também em regiões onde o tempo seja fator mais decisivo que o custo, como no caso de executivos a trabalho.

Já no quesito de análise da concentração do mercado, será adotado o modelo Estrutura, Conduta, Desempenho, que serve para explicar como o comportamento (Conduta) das empresas pode ser influenciado pelas características do setor (Estrutura), e se o setor está proporcionando apropriado nível de bem-estar para a sociedade (Desempenho).

O mecanismo de funcionamento do mercado influencia nas estratégias adotadas pelas empresas integrantes, afetando-o conforme o grau de concentração do setor. A alta concentração, (que poder levar à falta de competição), pode indicar uma diminuição da eficiência interna das empresas, embora haja diferenciação de produtos em casos de mercados oligopolizados, como é o exemplo da aviação civil. Nesse trabalho, a diferenciação estudada será a dos serviços oferecidos pela entrante Azul, que a permitiu adquirir considerável fatia do mercado.

Lopes (2016) cita que o modelo se constitui como referência na análise de concorrência e concentração industrial. O criador da teoria, Mason (1939, apud Lopes, 2016) buscou relacionar o *market share* das firmas com a política de preços e produção setorial. Bain (1968, apud Lopes, 2016) menciona que a estrutura faz referências às características da organização das empresas que afetam a natureza da competição, tanto em número de participantes do mercado, como em barreiras de entrada.

A estrutura afeta, por sua vez, determinadas ações de uma empresa, ao passo que age na determinação de preços, produção, características do produto e gastos com pesquisa e desenvolvimento. A interação entre estrutura e conduta é o desempenho empresarial. A performance das empresas, entretanto, retroage, afetando a estrutura e as estratégias escolhidas (LOPES, 2016).

2.3 Conceitos Setoriais

Com a metodologia, os objetos de pesquisa e as fontes delineadas, além dos conceitos econômicos nos quais o trabalho é embasado, passa-se a referenciar conceitos da aviação civil que serão regulares no corpo da dissertação. De forma a tornar generalizado o conhecimento específico do setor, a primeira noção é entender o que o delimita:

2.3.1 Transporte aéreo e a aviação civil

Embora seu uso tenha se tornado convencional como arsenal ofensivo na Primeira Guerra Mundial, a CNT (2015, p.9) enuncia que “o setor aéreo passou por um processo de reestruturação. O foco foi dado à aviação civil em detrimento da aviação militar, cuja demanda por aeronaves se contraiu no pós-guerra.

Novamente com utilização generalizada na Segunda Guerra Mundial, o setor registrou significativos avanços, com aeronaves mais rápidas e com maior autonomia, além de inventos como motores a jato e pressurização das cabines (CNT, 2015).

Do segundo confronto em diante, a aviação passou a ser estratégica para a defesa de interesses nacionais, em virtude de mudanças regulamentares e institucionais. Se referindo ao caso brasileiro, McKinsey & Company (2010, p.39) acentua que o

setor de transporte aéreo contribui de forma relevante para o desenvolvimento e o crescimento sustentado do País. As viagens aéreas, além de terem reconhecido papel na integração nacional e na indução de negócios entre regiões, também representam um importante insumo produtivo de grande parte das corporações, com relevante impacto na eficiência das cadeias produtivas de diversos setores da indústria brasileira

O documento da CNT (2015) vai ao encontro das vantagens apresentadas pelo setor, alicerçando-as principalmente em suas características intrínsecas de velocidade, eficiência e segurança. McKinsey & Co (2010, p.39) contextualiza que “a aviação [civil] sustenta um pilar fundamental para a promoção do turismo, transporte de pessoas e distribuição de cargas”.

Ainda que na incipiência o setor tenha caracterizado-se por seus usos bélicos e por sua escassa regularidade e representatividade territorial, hoje seus usos mais comuns se dão em voos regulares.

2.3.2 Voos regulares e não-regulares

De acordo com a ANACpédia (ANAC, [2022]d), os voos regulares são aqueles de acesso público, que fazem ligação aérea entre duas ou mais localidades, de acordo com horários, itinerários e frequências pré-fixadas.

Já os voos não-regulares, ou *charter*, são as operações de transporte aéreo comercial que sofrem ajustes de horário, local de partida e destino em função da demanda (ANACpédia, [2022]c).

Antes do estabelecimento do controle estatal sob os ares nacionais, as companhias costumavam operar voos *charter*, ao passo que, com maior controle e padronização, as linhas começaram a se tornar regulares. Tais aspectos serão tratados já no início da seção de Desenvolvimento.

2.3.3 Oferta, demanda e ocupação

Tais siglas são oriundas da língua inglesa. A primeira significa *Available Seat-Kilometers*, o equivalente a Assentos-Quilômetros Oferecidos, em português. É a medida calculada a partir da disponibilidade de assentos em uma aeronave, multiplicado pelos quilômetros percorridos no trecho, que representa a oferta por parte das companhias (ABEAR, [2022]).

Já a demanda (de passageiros) é reproduzida através do RPK, *Revenue Passenger-Kilometers*, ou Passageiros-Quilômetros Pagos. O cálculo ocorre a partir da multiplicação de assentos ocupados por passageiros pagantes pelos quilômetros voados (ABEAR, [2022]).

A razão entre RPK e ASK (RPK/ASK) resulta na taxa de ocupação das aeronaves, também chamada de taxa de aproveitamento ou *load factor*. Sua representação se dá “em porcentagem, indicando o quanto da capacidade oferecida foi efetivamente comercializada (ABEAR, [2022])”.

2.3.4 Passageiro

O termo, em geral, se refere ao usuário do serviço aéreo, que contratou tal serviço. A abreviação do nome é *pax*, seguido por algumas de suas subdivisões. Essas são definidas a partir de características como a forma de obtenção da passagem: se gerou remuneração comercial a uma companhia (compra de bilhetes regulares, em promoção ou através de programas de milhas), é um passageiro pago (*pax pago*). Senão, é um *pax* grátis (ABEAR, [2022]).

Por sua vez, os mesmos passageiros são considerados passageiros processados quando embarcam ou desembarcam em algum aeroporto, mesmo que em conexão. Tal índice é utilizado para a elencar a capacidade e a classe de um aeroporto ou aeródromo (ANACpédia, [2022]b).

No trabalho, o principal índice utilizado será o de *pax* pagos, pois tal dado oferece maior noção da real demanda de pessoas pelo transporte aéreo. Nas bases de dados da ANAC (alimentados com repasse de informação das empresas), por exemplo, são observadas informações mais fidedignas em tais números do que no de *pax* grátis, uma vez que as companhias dedicam maior atenção a tal modalidade.

2.3.5 Aeródromo e aeroporto

Aeródromos são, conforme o artigo 27 do Código Brasileiro de Aeronáutica, (CBA)(BRASIL, 1986), áreas (aquáticas e terrestres) destinadas a pouso, decolagem e movimentação de aeronaves. Suas subdivisões são civis ou militares, sendo referentes ao tipo de aeronave utilizado neles (artigo 28 do CBA). Os aeródromos civis podem ser públicos ou privados, variando a partir de quem tem liberação para uso.

Já o aeroporto, segundo o artigo 31 do mesmo documento, é “um aeródromo público dotado de edificações, instalações e equipamentos para apoio às operações de aeronaves, e de processamento de pessoas e/ou cargas”. Com isso, se tem que todo aeroporto é um aeródromo, mas a recíproca não é verdadeira.

Por longo tempo, as instalações de onde pousavam e decolavam aviões no Brasil foram aeródromos, principalmente em seu início. Abaixo (Figura 1), pode-se conferir, por exemplo, o terminal público do aeroporto de Pelotas (RS), de onde a Viação Aérea Riograndense fez seus primeiros voos em 1927, a partir de hidroaviões.

Figura 1 - Instalações da Varig no Aeródromo de Pelotas (RS), 1927



Fonte: AeroIn (2016)

Com a evolução tecnológica conferida nas aeronaves, houve a necessidade de adequação da infraestrutura aeroportuária, trazendo maior segurança às operações, e permitindo às empresas adequar suas frotas aos aeroportos brasileiros, conforme será explicitado no decorrer do trabalho.

Para Yosimoto et al (2016, p. 270), “o perfil econômico-financeiro da rede aeroportuária brasileira caracteriza-se por sua desigualdade, na medida em que grande parte das receitas advém de poucos aeroportos.” Ainda para o autor, o setor aeroportuário brasileiro funcionou, historicamente, por meio de subsídio intrafirma, ou subsídio cruzado, no qual os aeroportos superavitários contribuem para a sustentação dos deficitários.

Nesse sentido, vale designar o porte dos aeroportos, divididos entre regionais, domésticos e internacionais. Esse ponto será tratado na subseção 2.3.7, juntamente

à definição das empresas, uma vez que pode ocorrer entendimentos mesclados entre a infraestrutura e as empresas usuárias dela.

2.3.6 Concessões Aeroportuárias

Em consonância com a seção anterior, Oliveira e Salgado (2008) exibem que a ausência de pistas em bom estado, serviço de abastecimento e o balizamento para operações noturnas, limitam o atendimento regular e a expansão da aviação nestas localidades, afetando a capilarização da aviação regional no País. Como será visto no decorrer da análise histórico-econômica, e conforme Yosimoto et al (2015, p.270) “a expansão da infraestrutura aeroportuária deixou de acompanhar o crescimento da demanda, o que ocasionou a sensível piora na prestação dos serviços”

Diante disso, o novo modelo de políticas para o setor busca ter como objetivo a expansão mais célere da infraestrutura por meio de concessão à iniciativa privada de aeroportos estratégicos, aperfeiçoar o desempenho da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero, controladora estatal) e fortalecer e ampliar a aviação regional (Yosimoto et al, 2016).

Uma concessão refere-se a um contrato firmado entre a administração pública e um ente privado, permitindo a esse explorar economicamente o serviço, por meio da cobrança de tarifas. Embora, em termos genéricos, possa ser confundida com a privatização, a concessão não altera a titularidade da atividade, uma vez que tem determinante temporal demarcado, além de regras para a exploração (CÂMARA DOS DEPUTADOS, [2022]; PORTAL DA INDÚSTRIA, [2022]).

Apesar das diferenças, ambos envolvem a redução do papel do Estado na economia. A Câmara dos Deputados ([2022]) contextualiza historicamente que o “processo de desestatização da economia se intensificou nos anos 80, [...] [nos] anos 90, foram vendidas diversas empresas [, e] nos anos 2000, o processo continuou com vendas e concessões para uso [privado]”.

Sobre as concessões aeroportuárias, a ANAC ([2022]f) explana que são objetivadas a

atrair investimentos para ampliar, aperfeiçoar a infraestrutura aeroportuária brasileira e, conseqüentemente, promover melhorias no atendimento aos usuários do transporte aéreo no Brasil. Os níveis de qualidade dos serviços determinados para esses aeroportos, baseados em padrões internacionais, estão previstos nos contratos de concessão

Ocorridas a partir de 2011 (com exceção de concessões pontuais de aeroportos de pequeno porte, como Cabo Frio (RJ) e Porto Seguro (BA), segundo Yosimoto et al, (2016), por parte da Infraero, as concessões ocorreram por aeroportos separados até a 4^o rodada, e em blocos regionais a partir da 5^o (ANAC, [2022]f). Suas diferenciações serão mencionadas no texto, na última seção do Desenvolvimento.

2.3.7 Âmbitos das empresas

Essa subseção tratará de embasar as definições teóricas de termos que serão utilizados recorrentemente na dissertação: aviação doméstica, internacional e regional. Embora na atualidade uma empresa brasileira possa atender aos três âmbitos, o cenário já foi diferente quando havia restrições governamentais, e a impossibilidade de alteração de natureza (melhor explicado no contexto da década de 1970).

A autora Camilo Pereira (2015) apresenta que as

diferentes escalas de atuação territorial influenciam consideravelmente na dinâmica empresarial das companhias aéreas, contudo os mecanismos que justapõem territorialmente essas escalas reproduzem uma lógica que não mais as diferenciam, mas as tornam complementares e isso implica diretamente na organização das estratégias concorrenciais das companhias aéreas (2015, p.3)

A definição de uma empresa se caracteriza, na prática, conforme sua atuação territorial, densidade de ruas rotas, expansão de suas linhas, e escalas e conexões (CAMILO PEREIRA, 2015). Grande parte da literatura encontrada se dedica a analisar quais os limites que separam a aviação e as empresas regionais dos âmbitos nacionais ou domésticos, ao passo que não há discussão acerca das companhias internacionais serem operadoras estrangeiras que têm permissão de operar com o Brasil sendo origem ou destino de seus voos.

Já os aeroportos internacionais são aqueles designados pelo Estado como um de entrada e saída de tráfego aéreo internacional, “com as formalidades de alfândega, de polícia de fronteira, de saúde pública, de quarentena agrícola e animal e demais formalidades análogas” (ANACpédia, [2022]a).

Bettini (2007, p. 48) busca definir amplamente a aviação regional como aquela “atividade explorada de maneira regular que, simplificadamente, utiliza aeronaves de capacidade inferior a cem passageiros e as utiliza em ligações com cidades que

possuam densidade de tráfego [...] reduzida”. Ele ressalta, entretanto, que a definição é difusa, pois há empresas regionais operando aviões com capacidade acima de cem poltronas, ou fazendo voos para cidades com maior densidade, bem como há companhias de porte nacional que atendem cidades com aeroportos regionais.

Ribeiro (2011, p.1) cita que, para o BNDES, “o termo ‘aviação regional’ faz referência ao transporte aéreo que interliga localidades interioranas e estas com centros urbanos/capitais”, mas enxerga também que a

variedade de indicadores utilizados na tentativa de balizar um conceito para a aviação regional é bem diverso, e dentre as principais referências encontradas ao longo da elaboração desta pesquisa, poderiam ser citadas como as mais comuns a densidade de tráfego, a capacidade da aeronave, a abrangência geográfica da operação, os aeroportos utilizados, e a etapa do voo (de acordo com a distância), como os mais utilizados. (RIBEIRO, 2011, p.64)

Marchetti et al (2001, apud RIBEIRO, 2011, p. 65) por exemplo, classifica as empresas regionais como aquelas que ligam cidades de pequeno e médio portes com aquelas servidas pelas linhas nacionais, bem como também se notabilizam por operarem linhas complementares e de afluência de baixo potencial de tráfego – ou seja – entre vinte a setenta mil passageiros/ano. (RIBEIRO, 2011, P.65)

Ribeiro (2011) aponta que Gomes et al vai ao encontro do exposto por Marchetti et al. posto que a partir do fim da distinção de operações regionais e nacionais nos anos 1990 (ponto que será ainda tratado neste trabalho) a definição deixou de ficar clara. Defende que sejam consideradas as operações complementares e de afluência, que fazem ligações entre as cidades de pequeno e médio porte.

Ainda, há diversidade conceitual acerca do tema ao variar os países, como nos Estados Unidos, onde há divisão das empresas em major, nacionais e regionais (e essas, por sua vez, em grandes, médias e pequenas), ou na Europa, com a variação sendo pelo tamanho do aeroporto: superior a 10 milhões de passageiros/ano, entre 5 e 10 milhões, entre 1 e 5 milhões, e menos de 1 milhão (*large, national, major regional* e *small regional*, respectivamente). (VALENTE, PALHARES, 2005; AMOROSO, CARUSO, 2010 apud RIBEIRO, 2011)

Caso seja considerado, então, por tamanho do aeroporto, o que se encontra como fonte oficial (no Plano de Desenvolvimento da Aviação Regional) é que um aeroporto regional é aquele com movimentação anual de passageiros processados inferior a 800 mil na Amazônia Legal ou 600 mil quando localizado nas demais regiões do país.

2.3.8 Rotas e rede de rotas

Com a caracterização da infraestrutura e a designação setorial já feitas, essa subseção relaciona as definições das ligações exercidas pelas empresas entre um aeroporto e outro, isso é, uma rota. Com a explicação subsequente, a evolução do setor aéreo brasileiro e a atuação inovadora da Azul poderão ser melhor compreendidas, também, por tal ótica.

O desenho dessas rotas, para Fonseca e Gomes (2015, p.218), faz parte da estratégia setorial, com “o desenho da malha de rotas das empresas aéreas [...] evoluindo e sendo modificado à medida que novas tecnologias, regulamentações e oportunidades comerciais foram surgindo”. Os autores também citam a melhora na infraestrutura como fator de mudança.

A fim da expansão de seus lucros,

as empresas aéreas se veem assim obrigadas a buscar a otimização de sua rede de rotas, ou seja, o volume de destinos e o número de voos que podem ser oferecidos a partir de cada ponto, conciliando o número de aeronaves na frota e o limitado número de permissões de pouso e decolagem existentes em cada aeroporto (conhecidos como “slots” no jargão do mercado) (FONSECA, GOMES, 2015, p.219)

Diante disso, a diversificação das redes de tráfego aéreo passou a coexistir, qualquer que seja o âmbito. As principais, segundo Fonseca e Gomes (2015), são as redes de rotas lineares; de ponto a ponto (PoP); *hub and spoke* (H&S) e redes mistas ou híbridas. Suas representações gráficas estarão disponíveis no Anexo 1.

A primeira é considerada a forma mais tradicional, utilizada para disponibilização do serviço e atendimento de localidades previamente priorizadas pelo governo, o que faz os autores relacionarem-na ao período de maior regulação do mercado. Como liga diversos pontos, a rede “pinga-pinga” é ainda verificada na aviação regional, ao passo que a aeronave passa por vários pequenos aeroportos até chegar a um grande centro de conexão (FONSECA, GOMES, 2015).

Já as redes do tipo PoP envolvem ligações diretas entre pontos da rede, sem que haja muitas escalas, com mais aeronaves necessárias para sua execução. Fonseca e Gomes (2015, p.222) dizem que “é o tipo de malha mais utilizado por empresas aéreas de baixo custo”.

Os autores dizem que o modelo busca reduzir gastos operacionais médios, uma vez que aumenta o retorno por grande volume de tráfego. Ainda citam a padronização das aeronaves como ponto chave, o que “auxilia na redução dos custos de manutenção, estoque de partes e peças sobressalentes” (FONSECA, GOMES, 2015, p. 222)

O terceiro modelo citado, H&S, é composto por aeroportos de conexão (*hubs*) e o restante da rede (*spoke*). “Essa denominação tem por origem uma analogia com a roda de bicicleta, a qual tem um cubo central (*hub*) ligado ao aro por meio de raios (*spokes*)” (FONSECA, GOMES, 2015, p. 227). Seu funcionamento tem por propósito o redirecionamento de voos a partir dos aeroportos centrais de uma companhia ou do país. O cliente que tiver como origem um *spoke* irá ao *hub*, e terá a necessidade de trocar de avião para chegar ao seu destino final.

Grande parte das parcerias entre companhias regionais e das grandes empresas ocorrem, conforme Fonseca e Gomes (2015), no esquema de alimentação das segundas pelas primeiras, decorrente de suas frotas mais homogêneas e pela atuação em conexões com menor densidade de tráfego. “O modelo H&S promove a otimização dos recursos, com as conexões abrangendo uma determinada área geográfica, oferecendo mais destinos do que na malha do tipo PoP” (FONSECA, GOMES, 2015, p. 230), dessa forma, atraindo mais passageiros em virtude da maior gama de opções. Por fim, as redes mistas (ou híbridas) são aquelas que buscam maximizar as vantagens inerentes de cada modelo supracitado.

2.3.9 Exposição a modais concorrentes

Bettini (2007) considera que uma característica usual à aviação, principalmente à regional, é sua desvantagem frente aos custos fixos em parâmetros como número de passageiros transportados por voo e distância voada. Em suma, esse tipo de aviação tem desvantagem quanto aos custos operacionais médios. Focando na curta etapa média, o autor mostra que a exposição aos modais substitutos aumenta, uma vez que há a possibilidade de utilizar-se trens, ônibus ou veículos próprios.

Nesse sentido, pode-se notar que a maior viabilidade da oferta do transporte aéreo regular regional se dá em regiões onde não há tanta exposição aos modais rivais, ou onde os consumidores dão elevado valor ao seu tempo. Isso decorre,

também, por outra característica setorial do transporte aéreo, que é sua demanda ser derivada, visto que o transporte aéreo é um serviço intermediário, e não final. Nesse trabalho, a comparação entre políticas públicas e uso do modal incorre no sentido de esclarecer fatores que afetam tal demanda (BETTINI, 2007).

Camilo Pereira (2016) ainda traz que há peculiaridades dentro do país, pois o transporte aéreo é reconhecido por seu caráter de conexão rápida para passageiros com o perfil de negócios na região Sudeste, enquanto na Norte é um meio fundamental para a locomoção e integração com o restante do país, haja vista os modais concorrentes disponíveis serem lentos.

3 ANÁLISE HISTÓRICO-ECONÔMICA DA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA

Esse capítulo tratará da evolução do setor aeroviário brasileiro de forma cronológica, abordando suas origens, a criação de empresas e de leis que integravam o sistema, permeando a análise a partir do confronto com cenários econômicos e políticos vigentes no Brasil e no mundo. A divisão das subseções será a partir de decênios, visto que não há consenso nos trabalhos bibliográficos que buscam dar ênfase a fatores políticos, históricos e econômicos com o desenvolvimento da aviação civil.

O presente tópico abrangerá desde a década de 1920 até o ano de 2007, sendo que a seção seguinte terá a incumbência de um recorte dos últimos 15 anos. A escolha dessa divisão serve para enquadrar a criação da companhia Azul Linhas Aéreas e sua evolução, enquanto a parte atual servirá para explicar as vicissitudes do modelo do setor aéreo brasileiro.

O modal que esse estudo debate é, em termos históricos, recentemente formado. Apesar das diligências acerca da invenção do avião, a reivindicação mais antiga aceita remete aos americanos Wilbur e Orville Wright, em 1903, na Carolina do Norte (Estados Unidos da América, EUA) (Aviation Oil, 2020), mas há correntes da história, principalmente no Brasil, que atribuem o primeiro voo e decolagem de “um objeto mais pesado do que o ar” ao brasileiro Alberto Santos Dumont, três anos mais tarde, em Paris, na França, a bordo do 14 bis (CASTRO; LAMY, 1993).

Entretanto, é a partir da *expertise* adquirida por pilotos estrangeiros durante a Primeira Guerra Mundial que a aviação civil ganha seus contornos no mundo todo. É também em razão do confronto que surge a preocupação com regulações com o tráfego aéreo em escala internacional: houve em Paris, no ano de 1919, a primeira grande convenção multilateral do setor aéreo, que serviria de base para princípios regulatórios posteriores (SÁ, 2018).

3.1 A década de 20: da incipiência do setor até à guerra

Apesar de ser inexistente em território nacional até então, a navegação aérea no Brasil foi regulamentada pelo Decreto nº 14.050, de 1920. Malagutti (2001) diz que, devido à preocupação governamental, foi criada a Inspeção Federal de Viação

Marítima e Fluvial, acumulando atribuições referentes à navegação e à indústria aeronáutica, à época, emergentes.

As duas primeiras companhias que primeiro puderam operar no país são os únicos casos registrados de cabotagem, que é a operação de linhas domésticas por empresas estrangeiras (PINTO, 2008 apud RIBEIRO, 2011; MALAGUTTI, 2001).

Ribeiro (2011, p.6) apresenta que

a primeira linha aérea a ser operada em território nacional foi autorizada em caráter experimental em janeiro de 1925 à francesa Latécoere. Inicialmente, a empresa estabeleceria uma ligação regular de correio e mala postal entre a Europa e a América do Sul

Castro e Lamy (1993) acrescentam que o grupo (que depois virou Aéropostale e atualmente é Air France) fez seus voos iniciais oficiais em 1927 na Linha da Costa, entre Recife (PE) e Pelotas (RS), na rota entre Toulouse (França) e Santiago (Chile). Na época (RIBEIRO, 2011), as leis do setor já haviam sido atualizadas segundo um decreto de 1925 e à empresa foi concedida permissão de construir e operar aeródromos e pistas particulares, uma vez que não utilizava hidroaviões, mas apenas aviões, voando inclusive à noite. A empresa foi nacionalizada, e no Brasil passou a ser a Companhia Aéropostale Brasileira.

Outra empresa precursora foi a Condor Syndikat, de origem alemã, que representava os interesses da Lufthansa no Brasil. Houve a criação de sua vertente nacional, a Sindicato Condor, no final do ano de 1927, que passou a operar no ano seguinte, entre o Rio de Janeiro (RJ) e Porto Alegre (RS), duas vezes por semana. Entre as cidades, o percurso era feito em 11 horas, e contava com quatro escalas (RIBEIRO, 2011).

Tendo sido criada no mesmo ano que as operações estrangeiras foram permitidas, a primeira companhia nacional a operar foi a Viação Aérea Rio-grandense, doravante conhecida como Varig. Foi idealizada por Otto Meyer, imigrante alemão que trabalhava no setor têxtil em Recife, mas, diante das precárias malhas ferroviária e rodoviária, não conseguia dinamizar a logística de sua empresa. Ao mudar-se para o Rio Grande do Sul, planejou a empresa, e obteve isenção fiscal e empréstimos junto ao Governo do Estado para a viabilização de seu empreendimento logístico. Ao buscar suporte técnico na sede da Condor Syndikat, em Hamburgo, Alemanha, arrendou um hidroavião utilizado pela empresa e os direitos de operar a Linha da Lagoa, que ligava a capital gaúcha a Pelotas e Rio Grande, no sul do mesmo estado. Como

contrapartida, a Condor obteve 20% das ações da Varig, apesar de ter se retirado poucos anos depois (RIBEIRO, 2011; MALAGUTTI, 2001; CASTRO, LAMY, 1993).

Outro fato relevante para a aviação civil nacional foi a criação da Vasp, a Viação Aérea São Paulo, em 1933, oriunda da capital paulista, composta por empresários e pilotos. Passou a operar no ano seguinte, entre essa cidade e o interior paulista (Ribeirão Preto, São Carlos, São José do Rio Preto) e mineiro (Uberaba), com duas aeronaves que comportavam apenas três passageiros e o piloto, cada (RIBEIRO, 2011).

Inserese aqui o primeiro parêntese para tratar do panorama político-econômico nacional: o atraso entre a criação da empresa e sua permissão para voar pode ser percebido como retaliação por parte do Presidente que chegou ao poder de forma inconstitucional (1930), e, em 1932, enfrentou a Revolução Constitucionalista, promovida por revolucionários paulistas e integrada por aviadores (CANABARRO, 2019b).

O único aeroporto de São Paulo à época (Campo de Marte, que possuía um hangar da Força Pública estadual) teve sua administração repassada de municipal para o Departamento de Aviação Civil (DAC), subordinado ao Ministério de Viação e Obras Públicas (portanto, federal), no decorrer do levante, por esse motivo sofrendo com ataque aéreo pesado durante aquele ano por parte revolucionária, e, como retaliação, sendo fechado pela administração federal em 1934 (CANABARRO, 2019b; AVIAÇÃO PAULISTA, 2017).

Ribeiro (2011) relata que a empresa recorreu ao Estado de São Paulo para se recuperar da situação financeira debilitada na qual se encontrava, tornando-se assim estatizada após a venda de mais de 91% das ações. Pôde, com capital de giro, ampliar a frota e buscar novas rotas, participando ativamente do processo de desenvolvimento de aeroportos no interior paulista. A empresa foi a pioneira a operar voos entre São Paulo e Rio de Janeiro em 1936, rota que 23 anos depois se tornaria a primeira do mundo em regime de Ponte Aérea. Após adquirir a empresa Aerolloyd Iguassu (1939), que transportava erva-mate do Paraná para São Paulo, a Vasp iniciou a exploração de rotas para o Sul do Brasil.

Incluindo o rol de companhias fundamentais “dentro do processo de formação do mercado da aviação comercial brasileira entre os anos 1920-1930 (RIBEIRO, 2011, p.12), a americana Pan American Airways foi autorizada a operar voos internacionais, isso é, exclusive linhas domésticas, ao passo que ligava Nova Iorque (EUA) ao Rio e

a Buenos Aires, na Argentina. Sua subsidiária brasileira, criada na sequência e já com autorização para atuar no mercado doméstico, era a Nyrba do Brasil (sigla que continha o nome das cidades onde fazia escala), mas cujo nome foi alterado para Panair do Brasil, realizando voos na Região Amazônica. A empresa contou apenas com pilotos americanos até 1938.

É mister salientar que a União repassava às empresas a construção, equipamentagem e administração dos aeródromos, a não ser os militares. A insustentabilidade econômica influenciou na falência de algumas empresas (como a Aéropostale), no uso de hidroaviões (Condor, Varig e Nyrba) e na participação pública de estados e municípios nos investimentos (CASTRO, LAMY, 1993).

3.2 As décadas de 30 e 40 e os reflexos da Guerra

Ainda na década de 1930, e, em partes, na de 1940, houve, então, a expansão da linha aérea nacional que adentrava o Brasil, abrangendo faixas territoriais além do litoral. Com a criação do Correio Aéreo Militar (e depois Nacional, CAN), em 1931, as cidades interioranas foram estimuladas a construir aeródromos e campos de pouso (CASTRO, LAMY, 1993). Em consonância com as evoluções tecnológicas e com a consolidação de linhas regulares e aeródromos operantes, no ano de 1941 é criado o Ministério da Aeronáutica, que centralizava as aviações navais, militares e civis, tendo o DAC sido renomeado para Diretório de Aeronáutica Civil.

Sonino (1995) diz que em 1937 já operavam no Brasil nove empresas, com uma frota de 66 aeronaves que voavam em 34 linhas”, transportando mais de 60 mil passageiros, 150 toneladas de mala postal e 235 toneladas de carga geral.

O transporte aéreo no Brasil encontrou energias para seu crescimento sob o respaldo da política econômica aplicada pelo Governo em plena repercussão da Grande Crise (quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, 1929). O desempenho positivo do PIB e o surgimento da incipiente indústria nacional estavam suportados pelas políticas anticíclicas adotadas pelo regime, que mais tarde seriam perpetuadas na obra de John Maynard Keynes (no que viria a ser conhecido como keynesianismo), e que envolviam a maior participação econômica Estatal, haja vista o diagnóstico do *mainstream* acadêmico da insuficiência dos governos no estopim gerador da quebra da bolsa em 1929.

No campo político nacional, cabe ressaltar que ainda estava em curso o governo que assumira em 1930 e permanecera sem uma Constituição Federal até 1934, depois substituída por uma Carta Magna ainda mais inflexível em 1937, embora nenhuma tenha sido formulada por uma Assembleia Constituinte eleita, mas ambas impostas. As condições do Brasil replicavam, por sua vez, o cenário internacional, com o domínio ideológico de tendências centralizadoras e com maior atuação do Estado, que abrangeu desde democracias, como o *New Deal*, nos EUA, até ditaduras, tal qual na Itália com o fascismo, na Alemanha com o nazismo, o comunismo na União Soviética, e outros regimes autoritários na Europa, como na Espanha e em Portugal. Os diferenciais entre os tipos de regime são explicados pelo grau de liberdade (política, econômica, de pensamento, de expressão, religiosa, entre outras) garantida aos cidadãos, bem como o nível de estatização da economia.

O período que se estendeu desde o final da Primeira Guerra Mundial (1918) e o início da Segunda Guerra Mundial (1939) pode ser entendido como “uma pausa nas ações bélicas, mas os eventos do período seriam o elo entre elas [as duas guerras]” (Hobsbawm, 2009 apud Cardoso, 2020). Além das conquistas territoriais e militares (considerado na área de Relações Internacionais como *hard power*) que se fizeram presentes nesses 21 anos, outra ferramenta utilizada pelos governos foi o *soft power* da propaganda.

Por estar limitada pelo Tratado de Versalhes a expandir sua aviação militar após a derrota no primeiro armistício mundial, a Alemanha

vislumbrou na aviação civil a saída para desenvolver sua indústria da aviação e treinar seus pilotos. Assim, através da gestão governamental e militar alemã, juntaram-se empresas de aviação, bancos, empresários e os militares para criar uma rede de empresas aéreas que iria explorar territórios da Alemanha passando por Rússia, Bielorrússia, Ucrânia, Espanha, Holanda, Brasil, Colômbia, Bolívia, Peru, Equador e Argentina. (CANABARRO, 2019a)

Canabarro (2019a) ainda acrescenta que pelo menos 20 empresas aéreas ao redor do planeta foram criadas por via direta e indireta pelos alemães. Esses, por sua vez, eram geralmente vinculados ao exército ou ao governo.

Como já observado, o fundador da Varig obteve capacitação, aeronave e linha comercial diretamente da sede da Condor Syndikat, ainda em 1927. Enquanto ainda no período anterior a 1939, a filial alemã, nacionalizada, expandiu-se para o Centro Oeste e Nordeste, e para outros países sul-americanos, mas ao passo que a

Alemanha avançava militarmente com seu *hard power* ao leste, e com o início da Guerra, houve reverberação nas relações comerciais aeronáuticas.

O posicionamento adotado pelo Brasil a partir de 1942, com sua entrada na Guerra, foi de opor-se ao Eixo (Alemanha-Itália-Japão), e unir-se aos Aliados (EUA, França, Reino Unido e União Soviética). O governo americano (em 1942, quando entrou no conflito) aproximou-se do brasileiro, a fim de aumentar sua área de influência (também *soft power*), retomando o espaço que havia sido ocupado pelos alemães, principalmente no Sul do Brasil e da América do Sul. A título de concessões econômicas posteriores e a construção de infraestrutura aeroportuária no Norte e Nordeste, a eles foi permitida a utilização da base aérea de Natal (RN), que era o único acesso às campanhas de guerra na Europa ao ligar a capital potiguar com Dakar, em Senegal (África), “uma vez que os a tecnologia aeronáutica ainda não permitia atravessar o Atlântico em voo direto (CASTRO, LAMY, 1993, p.6)”.

Somado ao novo alinhamento da política externa do governo brasileiro, o nacionalismo exacerbado (ufanismo) pôde ser conferido na perseguição aos falantes de dialetos alemães e italianos, conforme Oliveira (2009, p.22),

durante o Estado Novo, mas sobretudo entre 1941 e 1945, o governo ocupou as escolas comunitárias e as desapropriou, fechou gráficas de jornais em alemão e italiano, perseguiu, prendeu e torturou pessoas simplesmente por falarem suas línguas maternas em público ou mesmo privadamente, dentro de suas casas, instaurando uma atmosfera de terror

No que concerne a Companhia Aérea Condor (o nome Sindicato foi alterado por outro decreto imposto), em “decorrência de restrições governamentais (MALAGUTTI, 2001, p.4)”, tiveram que reequipar suas aeronaves, que eram de fabricação alemã, com motores americanos. Sua diretoria, formada por teuto-brasileiros, “foi destituída por ordem governamental” e houve ainda a “prisão de alguns funcionários e pilotos, acusados de espionagem (CANABARRO, 2019a)”. A empresa sofreu por alguns meses, em 1942, com cortes no fornecimento de QAV, uma vez que as petrolíferas promoveram bloqueios econômicos, bem como com dificuldade na manutenção e na reposição de peças, pelo mesmo motivo (RIBEIRO, 2011).

Ribeiro (2011) aponta que, depois que foi totalmente repassada a uma administração brasileira, a empresa promoveu reformulações de sua imagem junto ao público, e passou a se chamar Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul, substituindo sua frota por aeronaves de fabricação norte-americana.

A Varig, consoante Canabarro (2019b), foi outra empresa afetada por tais políticas do governo: seu fundador, antes de se mudar para o Brasil, foi oficial da aeronáutica alemã na Primeira Guerra Mundial, e, diante de alegada possível ligação com esquemas de espionagem e auxílio, foi forçado a deixar a presidência da empresa. A empresa gaúcha, entretanto, não passou por maiores dificuldades em virtude de sua aproximação com o Governo Federal desde a época da tomada do poder.

Foi também o Poder Executivo Federal que indicou o substituto para o cargo de Otto Meyer, e o escolhido foi o primeiro funcionário da empresa, o porto-alegrense Ruben Berta, neto de alemães, mas objetivado a contribuir com a política de “desgermanização” (CANABARRO, 2019b).

O nacionalismo que vigorava na ala militar do governo mantinha, também, seus olhos sobre a Panair do Brasil, notável ferramenta do *soft power* americano. Dessa forma, o alinhamento do governo com a subsidiária da Pan American representava ameaça à ideologia ufanista das Forças Armadas.

3.3 As décadas de 40 e 50: o boom do pós-Guerra

Além dos fatos supracitados, outra decorrência do conflito mundial foi a criação de várias empresas aéreas no país a partir de 1943. No final da Guerra, havia numerosos aviões e hidroaviões que foram utilizados para transporte de tropas no Nordeste brasileiro e demandavam apenas um piloto para sua operação. Ademais, os investimentos para aquisição foram favorecidos pelo câmbio artificialmente valorizado da moeda, que manteve até o ano de 1946 os valores de 1941 (CASTRO, LAMY, 1993). Bielschowsky e Custódio (2011) acrescentam que essa condição reduziu as barreiras de entrada ao setor, tornando-o acessível ao capital nacional, e promovendo difusão tecnológica.

Malagutti (2001) cita empresas de maior expressão que foram criadas no íterim de 1942 a 1954, como a Aerovias Brasil, a Linhas Aéreas Paulistas (Lap), a Viação Aérea Santos Dumont (Vasd), a Linhas Aéreas Brasileiras (Lab), Viação Aérea Gaúcha, Real Transportes Aéreos, a Transportes Aéreos Bandeirantes (Taba), a Transportes Aéreos Nacional, o Lóide Aéreo Nacional, a Paraense Transportes Aéreos e a Sadia Transportes Aéreos.

Castro e Lamy (1993) apresentam que, em 1950, havia 22 companhias aéreas no Brasil, enquanto cinco anos depois houve redução para 14, e, no final da década, apenas 10. Ribeiro (2011, p.15) nota que o

desenfreado crescimento conduziu o mercado à uma incompatibilidade entre oferta e demanda evidenciando toda a sua fragilidade, pois, a ausência de controle sobre o número de empresas aéreas entrantes provocou um excesso de oferta frente à demanda limitada, trazendo em seu bojo uma forte instabilidade econômica para o setor

Malagutti (2001, p.5) faz a exposição sobre o “mercado da época, de dimensões reduzidas, não ser suficiente para viabilizar o funcionamento de um número tão grande de empresas e todas elas se enfraqueceram”. Ele finaliza dizendo que muitas faliram, foram absorvidas por outras, ou fundiram-se.

Paralelamente, foi restabelecido o sistema democrático no Brasil, e houve sucessão governamental federal após 1945, ao passo que o presidente anterior se manteve por uma década e meia no poder. O governo que vigorou na sequência, entre 1946 e 1951, preservou o caráter desenvolvimentista na economia, embora com menor afinco que o anterior. Uma grande realização do governo, na questão de transportes, foi a Rodovia Dutra, que liga os 400 quilômetros entre os grandes centros do País, a cidade de São Paulo e a então capital federal Rio de Janeiro.

No cenário internacional, ocorria o recrudescimento das tensões ideológicas entre dois vencedores da 2ª Guerra Mundial: os Estados Unidos, líder do bloco capitalista, e a União Soviética, líder do bloco comunista. Tendo ambos eliminado a ameaça do ideário Nacional Socialista da Alemanha, os países passaram a travar uma disputa de *soft power* entre as nações do planeta, haja vista a oposição recorrente entre um sistema econômico e o outro. Diante de não haver conflagração armada, os eventos são encaixados dentro da Guerra Fria.

Os reflexos no Brasil podem ser evidenciados pelo pleito de 1946, na qual foi eleito um presidente alinhado aos Estados Unidos, embora com significativa votação popular para o representante do Partido Comunista Brasileiro. Representante da ala militar, o presidente eleito participara como Ministro da Guerra nos anos anteriores, inclusive envolvendo-se em tratativas a respeito da Panair.

Para o setor da aviação civil, o início da política de expansão rodoviária pavimentada, que havia duplicado sua cobertura nacional em cinco anos, postou-se simultaneamente à sobreoferta aérea, tornando o modal rodoviário um concorrente direto. O fato trazido por Ribeiro (2011) conta com a análise de que a maioria das

linhas aéreas domésticas da época eram ligações de baixa densidade (86% delas ocorriam com inferioridade de 5 passageiros), com etapas curtas ou médias, e concentravam-se no Sudeste e nas regiões litorâneas. O menor custo do transporte terrestre ocorreu em detrimento da demanda da aviação, que também enfrentava competitividade predatória intrasetorial.

Ressalta-se que no período pós-Guerra houve reconcentração do mercado (CNT, 2015), com a consolidação da Varig, que passou a operar em diversos estados e internacionalmente; o crescimento da Vasp, que operava diariamente diversas rotas nacionais, muitas assumidas nas aquisições de outras companhias; e da Panair, que detinha a maior frota (em torno de 20 aeronaves) além da liderança do *market share* doméstico, operando também diversas linhas internacionais. A Real também se destacava no setor, sendo que começou a operar com voos entre os aeroportos de Congonhas (SP) e Santos Dumont (RJ), e possuía rotas internacionais (BIELSCHOWSKY, CUSTÓDIO, 2011).

Ainda assim, Ribeiro (2011) e Malagutti (2001) apontam que a baixa rentabilidade do setor aliada aos aumentos de custos com manutenção, cuja disponibilidade de peças para os aviões excedentes da Guerra era escassa, e à necessidade constante de novos investimentos, foram causadores de uma crise econômica grave para o setor, principalmente para as empresas de menor dimensão. O estudo da CNT (2015, p.20) apresenta que “o ritmo de expansão da oferta de voos regulares não foi acompanhado pelo aumento da demanda, provocando déficits na operação”.

No quesito político, após a retomada do regime democrático em 1945 e das eleições, houve a manutenção da constitucionalidade com novo sufrágio em 1950. O governante que passara 15 anos no poder, conquistando-o por vias armadas, retornava a seu cargo, mas de forma democrática. Em seu novo governo, foi mantido o receituário desenvolvimentista com a criação de diversas empresas estatais de ramos diversificados e com aumento dos gastos governamentais a fim de incentivar a indústria. Sua postura política e econômica heterodoxa, entretanto, puseram-no contrário a forças rivais de relevância, causando conturbação a nível nacional, que tendeu a aumentar após ele cometer suicídio.

No ano seguinte ao fato, 1955, quando naturalmente ocorreriam as eleições presidenciais, foi escolhida a manutenção do caráter econômico do Estado interventor, com uma plataforma baseada na expansão industrial e infraestrutural

alicerçada em investimentos públicos. Foi traçado um plano, alcunhado como Plano de Metas, que orientava o dispêndio governamental em áreas específicas, dentre as quais encaixava-se o setor de transportes, embora com prevalência do investimento nos outros modais, principalmente o rodoviário e ferroviário (FGV, [2022]f).

A primeira montadora de veículos a ser trazida para o Brasil foi a Volkswagen, que passou a produzir nacionalmente, com o setor sendo incrementado nos anos seguintes. O fato de a empresa ser alemã evitava que o governo caísse na dicotomia EUA-União Soviética, já que, em termos de política externa, o governo buscou manter-se dentro da normalidade e neutralidade (embora tenha contado com financiamento americano para o Plano de Metas), sem gerar afastamento total de nenhum dos dois blocos, muito em razão de ambos estarem com maior interesse no cenário europeu do que no americano.

O governo entendia a precariedade dos modais de transporte como o segundo maior estrangulamento para o desenvolvimento nacional, passando a tratar do problema junto à matriz energética, que era entendida como o primeiro, enquanto enxergava na indústria de substituição de importações o rumo a ser seguido. Parte agravante do problema era a escassez de divisas, que concernia também as importações das companhias de aviação civil, principalmente o combustível (FGV, [2022]f).

Como parte do programa referente ao aéreo, a União subsidiou o reaparelhamento da frota aérea, por levar em consideração a escassez do estoque excedente da guerra, e o alto custo dos aviões com tecnologias mais modernas. Ademais, houve a criação de novos aeroportos, como o de Brasília (DF), que auxiliou na logística de criação da futura capital federal (FGV, [2022]f).

Ainda referente ao setor no final da década de 1950, a fim de preservar as lucrativas rotas internacionais que possuíam, as empresas brasileiras despontaram com a operação de aviões a jato, que ofereciam maior velocidade e capacidade, aumentando as suas produtividades, e “com custos operacionais decrescentes, o que vai permitir [...] as companhias aéreas a saírem do vermelho no início dos anos 1960 (CASTRO, LAMY, 1993)”. A movimentação setorial foi além, e, na década de 60, juntamente ao Governo Federal, buscou mudanças nas políticas vigentes, ao passo que foram estabelecidas as Conferências Nacionais de Aviação (CONAC) (MALAGUTTI, 2001; RIBEIRO, 2011).

Foi também no final da década que ocorreu a estreia da Ponte Aérea Rio-São Paulo: as empresas Varig, Vasp e Cruzeiro do Sul juntaram seus sistemas de despacho de passageiros e de compensação de bilhetes, combinaram horários e passaram a operar em *pool*, que se constituiu como inovação mundial (RIBEIRO, 2011).

3.4 A década de 60, com competição controlada

As CONACs envolviam deliberações, conclusões e recomendações de políticas para o setor de aviação civil. Malagutti (2001) destaca que as três primeiras ocorreram em 1961, 1963 e 1968, e os pareceres foram de fomento à fusão e associação das empresas, com maior intervenção estatal. O autor acrescenta que a competição controlada incumbia o Governo a intervir nas decisões administrativas da empresa, como a escolha de linhas, reequipamento da frota e também no valor de tíquetes. Havia se iniciado, consoante o IPEA (2010), a época de Regulação Estrita.

Para o Instituto (2010, p. 15),

O elevado grau de intervenção governamental na aviação civil brasileira esteve ligado, por um longo período, às necessidades estratégicas de indução do desenvolvimento nacional e da ocupação territorial, por ser considerada atividade pioneira. A grande proliferação de empresas aéreas nas décadas de 1950 e 1960 gerou um ambiente de competição predatória, cujas graves consequências foram penosamente corrigidas à custa de um grau ainda maior de intervencionismo.

Ribeiro (2011) elenca algumas mudanças ocorridas, como a fortificação da Varig, ao comprar a Real; da Vasp, ao adquirir três empresas, entre elas a Lóide e a Taba; e da Cruzeiro do Sul, ao comprar outras duas da região Sul.

Por decisão governamental, a divisão do mercado de aviação brasileiro foi estabelecida entre companhias nacionais e regionais. O funcionamento era feito por ligações-tronco e ligações alimentadoras (*feeders*), respectivamente, conforme Ribeiro (2018).

“Em conformidade com a política vigente no País” (RIBEIRO, 2011, p.18), as CONACs representaram intenso controle do Governo Federal sobre o transporte aéreo civil. No final da década, o mercado brasileiro encontrava-se como oligopólio, pela visão de Azevedo e Bechepeche (2019), considerando que seu domínio estava dividido apenas entre Varig, Vasp, Cruzeiro do Sul e Sadia.

As Conferências também resultaram na criação da Rede de Integração Nacional (RIN, Tabela 1), em 1963, que a CNT (2015) caracteriza como a primeira

tentativa de criar condições para a manutenção da aviação regional no país. O trabalho também explica que ela consistia em políticas de concessão de subsídios às empresas que operassem rotas de baixa e média densidade de tráfego aéreo (até 5 mil pax/ano, e entre 5 mil e 20 mil pax/ano, respectivamente), a fim de compensação financeira. A RIN foi abandonada em 1968, como consequência de cortes orçamentários. A definição das participantes do mercado regional só foi estabelecida por decreto em meados da década seguinte.

Tabela 1 - Companhias aéreas e suas operações

Companhia Aérea	Operações	
	Doméstica	Internacional
Varig	X	América do Norte
Vasp	X	-
Cruzeiro do Sul	X	América do Sul e Central
Panair	X	Europa e Oriente Médio
Sadia	X	-
Paraense	X	-

Fontes: BNDES (apud RIBEIRO, 2011); BIELSCHOWSKY, CUSTÓDIO (2011) – Elaboração própria

Ao mencionar a rede regional da época, Ribeiro (2018, p.29) cita que

outro fator que veio se juntar à crise que afetava as empresas de grande porte foi a introdução dos jatos comerciais, que eram autônomos em seus voos, fazendo com que fossem eliminadas as paradas para reabastecer e causando a decadência do número de cidades que eram atendidas, de cerca de 400 no início de 1960 para 100, no meio da década.

Nos primeiros anos da década, o desempenho da economia brasileira esmoreceu, com inflação alta e crescimento ínfimo, além de pouca disponibilidade de crédito (o que inibiu o crescimento da demanda por transporte aéreo (CNT, 2015)) em resultado do clima de incerteza política e mudanças econômicas constantes, considerando-se que o presidente eleito em 1960 resignou após sete meses no poder (1961) por razão de pressão sofrida em decorrência de sua aproximação com o bloco comunista, apesar de ter adotado uma política externa independente. Seu vice, de partido oposto, (na época havia eleições separadas para os cargos) encontrava-se na República Popular da China, e encontrou dificuldades para retornar e assumir a vaga deixada, em razão dos mesmos motivos.

A atmosfera de desconfiança com a ameaça comunista manteve-se, apesar da situação inicial ter sido contornada, no que ficou conhecido como Campanha da Legalidade. A nova administração detinha maioria no Congresso Nacional, e, com noção disso, o Chefe de Estado buscou concretizar reformas de base, com maior intervenção Estatal e políticas semelhantes às adotadas em economias planificadas, tendo em seu Ministério do Planejamento o economista Celso Furtado, célebre intelectual de políticas econômicas heterodoxas.

O dito apoio congressional não se fez válido, e o desgaste com as patentes mais altas das Forças Armadas fez o presidente buscar o clamor da população e de centrais sindicais. A conjuntura econômica e a sua posição progressista, entretanto, afastaram o povo de sua manifestação pública. Em caráter internacional, a Guerra Fria estava em momentos de ânimos aflorados, com episódios críticos que poderiam culminar em bombardeios nucleares.

Os desencontros entre a política socioeconômica brasileira e a americana também foram pontos negativos para o apoio da elite nacional ao governo. Esses fatos, com incrementos, foram cruciais para que houvesse outro interrompimento de governo, com a cassação do mandato do presidente.

A mudança abrupta foi coordenada por forças militares, com respaldo no apoio político e civil de partes importantes da sociedade. O novo governo foi eleito indiretamente pelo Congresso, e significou uma guinada oposta à plataforma anterior. Suas bases eram, acima de tudo, anticomunistas, e tinham viés nacionalista e conservador. Com a promulgação do PAEG, Programa de Ação Econômica do Governo, o novo regime conseguiu êxito em curto espaço de tempo na redução da inflação, bem como apresentou crescimento da renda nacional (BASTIAN, 2012).

O PAEG surgiu como substituição ao Plano Trienal, do governo anterior, que não conseguiu desacelerar a inflação e teve baixa taxa de elevação do PIB. Aponta-se, entretanto, que as circunstâncias da conjuntura são as mais marcantes diferenças entre o sucesso de um e o insucesso do outro (*i.e*, bases de poder), e não sua fundamentação. Bastian (2012) expõe que o Ministro do Planejamento, o liberal Roberto Campos, não buscou um tratamento de choque, apesar da imediatez da redução da inflação, e sim estabeleceu diretrizes fiscais e monetárias contracionistas. O autor também diz ser uma opinião aceita que o PAEG criou as condições de crescimento futuras, uma vez que também houve manutenção do *status quo*

ideológico por cerca de duas décadas ininterruptas, apesar de trocas no cargo mais alto do poder.

O realinhamento ao bloco capitalista foi uma importante ferramenta econômica para o PAEG, conforme aponta Bastian (2012), ao facilitar a renegociação da dívida externa com credores norte-americanos, europeus e japoneses, ponto no qual o governo anterior falhou. Além disso, o Programa, com seu controle inflacionário instituído, também corrigiu distorções no mercado cambial, que buscavam o realismo (nesse caso, desvalorização do câmbio artificial), a fim de encontrar equilíbrio na importação e exportação do Brasil. Apesar de, em primeiro momento isso causar um choque de inflação corretiva, o governo não necessitaria emitir mais moeda para pagamento de subsídios futuros.

Para o setor de aviação, isso significava aumento no preço da importação do petróleo e das peças, mas menor preocupação com a estagnação econômica e com a inflação (estagflação), fatores que influenciaram na crise que se alastrava desde parte dos anos 1950.

Ainda sobre o setor, uma das primeiras interferências arbitrárias do novo regime foi a partir da cassação repentina das linhas da Panair, em 1965. Sasaki (2005) relata que a empresa teve de recorrer à falência pouco tempo depois. O alegado pelo governo, segundo o autor, é de que a condição financeira da empresa provocaria, de qualquer jeito, a sua quebra e ameaças à segurança da aviação. Suas linhas foram imediatamente repassadas à Varig e à Cruzeiro do Sul, bem como seus equipamentos, tempo depois.

Sasaki (2005) argumenta que, apesar das alegações, o caso já foi julgado judicialmente em várias instâncias, incluindo as mais altas do país, e não foi provado desequilíbrio financeiro tão grave a ponto de requerer tal atuação do Governo. Diante disso, o autor trabalha com a hipótese de fechamento da Panair por conta de desavenças entre seus controladores e a presidência.

Foram promulgados, nos anos de 1966, 1967 e 1968, artigos do novo Código Brasileiro do Ar, que foi definido dentro do Plano Nacional de Viação. Neles estavam diretrizes de construção, manutenção e exploração dos aeródromos públicos pela União, ou mediante concessão (CASTRO, LAMY, 1993).

No final da década, 1969, já tendo sido realizadas as três CONACs, o Departamento de Aeronáutica Civil, o órgão regulador do setor, mudou seu nome para

Departamento de Aviação Civil, ainda permanecendo sob tutela do Ministério da Aeronáutica.

3.5 A década de 70 e a regulação estrita do setor

O crescimento do PIB brasileiro no período entre 1968 e 1973 porta a alcunha de “milagre econômico”, com o país sendo a nação que mais cresceu no mundo nesse íterim. A média do intervalo é superior a 11% a.a., com forte incentivo desenvolvimentista do governo em torno de obras de infraestrutura. A política fiscal, portanto, foi alterada desde o lançamento do PAEG (BOCCHINI, 2014). Isso pode ser explicado pelas mudanças conjunturais (contenção da inflação, equilíbrio no Balanço de Pagamento), mas também pelas substituições dos presidentes, ocorridas em 1967 e em 1969, e as preocupações políticas estarem mais latentes que as econômicas.

Apesar do desempenho interno, as condições internacionais se deterioraram a partir da Primeira Crise do Petróleo, no ano de 1973, originada quando da instituição de embargo por parte da OPEP, cartel cujo nome corresponde a Organização dos Países Exportadores de Petróleo, que limitou a produção e exportação da *commodity* ao Ocidente (ZIMERMANN, 2020).

Nos principais países do mundo, em termos econômicos, a inflação elevou-se, e os efeitos também foram sentidos no restante. Nos países em desenvolvimento (ou emergentes), categoria habitada pelo Brasil, o levante inflacionário significou aumento do dispêndio com pagamento de dívidas externas, e, por conseguinte, complicações no âmbito de gastos governamentais com pagamento de remessas ao exterior.

Esse cenário interrompeu o método de desenvolvimento bem sucedido do país até então, quando considerados os números gerais de renda, os maiores da história. As dívidas públicas se expandiram, bem como o preço do petróleo. Destarte, a estrutura de custos das empresas aéreas foi impactada, colocando-as em situação de fragilidade econômico-financeira (CNT, 2015).

O ano de 1973 também traz alterações na aviação civil do Brasil, tanto pela criação da estatal de administração de aeroportos Infraero (Empresa Brasileira de Infraestrutura e Aeronáutica), quanto pela promulgação que decretava a divisão do mercado nacional, conforme o estabelecido dez anos antes, pelo RIN.

a partir da publicação deste Decreto, fica concedido, pelo prazo de 15 (quinze) anos, às empresas de transporte aéreo Viação Aérea Riograndense S.A. (VARIG), Viação Aérea São Paulo S.A. (VASP), Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul S.A. e Transbrasil S.A. Linhas Aéreas, o direito de executar o serviço aéreo de transporte regular de passageiro, carga e mala postal, independente de pedido” (Decreto 72.898, de 9 de outubro de 1973, Disposições Transitórias, artigo n. 15 apud OLIVEIRA, 2007).

Registre-se que, um ano antes do decreto, a companhia Sadia Transportes Aéreo alterou seu nome para Transbrasil, quando da abertura de capital no mercado financeiro como alternativa para desvencilhar-se dos entraves financeiros pelos quais estava passando.

Azevedo e Bechepeche (2019) notam que as grandes empresas obtiveram reajustes tarifários e resultados financeiros positivos entre 1968 e 1974, embora a renovação da frota e o aumento do combustível tenham impactado seus lucros.

Oliveira (2007) assinala que se passou ao período de maior regulação do setor, a partir do ano de 1973. O autor denomina-o como Regulação com Política Industrial, que aperfeiçoava a competição controlada já registrada na década anterior. Ainda consoante ele, houve a completa implementação da estrutura de controle no final do ano de 1975, com o estabelecimento do SITAR, Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional.

O SITAR era “um conjunto de políticas industriais que visava o fomento da aviação como meio de transporte nas diversas regiões do País, buscando-se ampliar a cobertura do transporte aéreo pelo território nacional” (OLIVEIRA, 2007, p.11). Foi dada a distinção oficial (e legal) entre companhias aéreas nacionais e regionais.

Conforme Bielschowsky e Custódio (2011), a aviação regional funcionou a partir da divisão do Brasil em cinco grandes áreas, com monopólio de uma empresa em cada: a Taba (Transportes Aéreos da Bacia Amazônica) ficou responsável pelo Norte; a Nordeste pela região homônima, e uma parte do Sudeste; a Voos Técnicos e Executivos (Votec) pela região Centro-Oeste e parte de estados de outras regiões; a Rio-Sul, pela região Sul e partes do Sudeste; e a Transporte Aéreos Marília (Tam) por São Paulo e Mato Grosso.

É pertinente ressaltar que foi permitido às empresas nacionais serem detentoras de, no máximo, $\frac{1}{3}$ do total das novas empresas criadas (Taba, Nordeste e Rio-Sul) e das já atuantes (caso da Votec e Tam, que eram de táxi aéreo). Dessa forma, a Nordeste foi fundada com apoio da Transbrasil, a Tam contou com aporte da Vasp e a Rio-Sul, da Varig.

Assim, a cobertura aérea nacional configurou-se com o arcabouço de quatro companhias nacionais, e cinco regionais, conforme pode-se conferir na Tabela 2:

Tabela 2 - Divisão do mercado entre companhias regionais e nacionais

Companhias Aéreas Regionais	Companhias Aéreas Nacionais
Taba	Varig
Nordeste (Transbrasil)	Transbrasil
Votec	Cruzeiro do Sul
Rio-Sul (Varig)	Vasp
Tam (Vasp)	

Fonte: Elaboração própria

Como parte integrante do mercado de transporte aéreo, e já tratada diversas vezes nesse trabalho, as fusões e aquisições ainda ocorriam, mesmo com menos *players* no mercado. Uma deveras pertinente é a compra da Cruzeiro do Sul pela Fundação Ruben Berta, dos controladores do Grupo Varig. Isso quer dizer, então, que o mercado nacional estava dividido apenas entre em três empresas, bem como havia maior concentração em determinadas linhas, que era a circunstância averiguada na Ponte Aérea, onde a Varig e a Cruzeiro do Sul detinham a maioria do *market share*. A empresa gaúcha também alcançou a totalidade dos voos internacionais praticada pelas companhias brasileiras ao adquirir sua concorrente, mas enfrentava concorrência internacional (FERREIRA, 2017; BIELSCHOWSKY, CUSTÓDIO, 2011; CASTRO, LAMY, 1993; RIBEIRO, 2011)

Ribeiro (2011) exhibe números referentes às mudanças que levaram à criação do SITAR: pela estrutura aeroportuária não ser adequada para equipamentos mais sofisticados, ou a demanda ser baixa, as cidades atendidas pelo transporte aéreo passaram de 355 (1958) para 92 (1975), havendo também um aumento da etapa média dos voos, de 395 quilômetros, em 1965, para 570 em 1974. Os passageiros, por sua vez, deslocaram-se 823 quilômetros na totalidade (somando voo mais ida ao aeroporto) em 1975, representando aumento diante dos 706 quilômetros de dez anos antes.

O SITAR também objetivou lograr mecanismos de política industrial ao incentivar a aquisição e o uso das aeronaves da Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer), cuja criação ocorreu em 1969, responsável pela produção de aeronaves

adaptadas à aviação regional, como era o caso da EMB-110, Bandeirante, que inclusive era exportada (OLIVEIRA, 2007).

Além disso, o Sistema contemplava às autoridades o controle sobre a frequência dos voos e os preços dos tíquetes, e contou com a implementação de duas taxas referentes à aviação regional, sendo a primeira um percentual de 3% (adicional tarifário) sobre o valor dos bilhetes, que teria o direcionamento para suplementar linhas de baixa demanda e a segunda um incremento tarifário de 30% em relação ao valor do custo médio por quilômetro das linhas nacionais (RIBEIRO, 2011).

O subsídio intrasetorial introduzido pelo DAC foi determinado seguindo fatores técnicos, como as capacidades das aeronaves serem menores, com isso aumentando o custo unitário por passageiro; um maior desgaste ocorrido nos equipamentos em razão da infraestrutura aeroportuária ser inferior; e o menor aproveitamento médio das rotas (RIBEIRO, 2011).

As empresas criadas no contexto do SITAR tiveram burocracia facilitada pela sua estrutura administrativa simples, além de incentivo à criação de regimes de cooperação entre companhias de caráter regional e doméstico, formando um sistema tronco-alimentador de compensação mútua. A fim de evitar a concentração total, era proibido às companhias regionais tornarem-se nacionais, bem como havia a exclusividade inversa, além da já mencionada restrição de investimento no capital acionário das empresas (RIBEIRO, 2011).

No tocante à infraestrutura, Castro e Lamy (1993) indicam que no ano de 1970, o DAC havia estabelecido o Plano Aeroviário Nacional (PAN), um estudo com horizonte de 10 anos para a aviação do país. Foram elencados 392 aeroportos em quatro grupos de prioridades diferentes, sendo que, quatro anos depois do PAN, definiu-se que os aeroportos mais importantes (Grupo 1) serão construídos, mantidos e operados pela Infraero.

No cenário econômico do país, a Crise do Petróleo ainda refletia no capital externo mais oneroso e no aumento da dívida, mas o mercado interno mostrava considerável resistência, e o país continuou crescendo a taxas anuais superiores a 7% de 1974 até 1980, apesar de o número ser inferior ao “milagre” dos anos 1969-1973. A inflação, entretanto, passava a flagelar novamente as contas nacionais (se mantendo sempre acima de 25% a.a.), e o descontentamento econômico com a desaceleração fazia-se refletir no cenário político, com menor apoio apresentado ao regime vigente, e, como resposta, o governo passou a adotar uma abertura

democrática (anistia política, restabelecimento de partidos políticos, eleições diretas), inclusive com a troca de presidente. O quinto, e último presidente do período, assumiu em 1979 (R7, [2022]).

Nesse ano, também houve a Segunda Crise do Petróleo, oriunda de conflitos internos e revoluções teocráticas nos países integrantes da OPEP. A reverberação novamente foi deflagrada na inflação em países economicamente importantes, e na dificuldade de acesso ao crédito para os países em desenvolvimento, bem como da renegociação de dívidas (a brasileira mais que triplicou entre as duas Crises). No Brasil e em diversas nações do mundo passou a ser verificada estagflação, que é o crescimento baixo (ou negativo, como em 1981 e 1983) do PIB, e altas taxas de inflação (que chegaram a 99% em 1980) e desemprego. O setor de aviação sofreu com a perpetração de novas subidas no combustível e maiores juros para aquisições e *leasings* (R7, [2022]).

3.6 A década de 80: estagnação nacional e regulação setorial

Bielschowsky e Custódio (2011, p.81) relatam que a “crise da dívida externa, na primeira metade da década de 1980, lançou a economia brasileira em uma profunda recessão.”, tendo o país ingressado em “um longo período de estagnação”. A CNT (2015, p.20) incute que se deu início “a um período marcado por alta instabilidade econômica, com baixo crescimento, elevadas taxas de desemprego e inflação”, e, em razão disso, “o governo viu-se obrigado a adotar políticas recessivas em todos os setores da economia”.

Em escala mundial o problema da falta de crescimento e da inflação alta se fazia presente, mas principalmente em mercados em desenvolvimento. Crises nesses mercados, onde se inclui o Brasil e seus pares econômicos, como Argentina e México, conturbaram a década, que recebeu a alcunha de “década perdida”.

A estagflação marcou o fim do modelo econômico desenvolvimentista nos países ricos, cuja população votou pela substituição do *welfare state* (estado de bem-estar social, ou Fordismo) por um receituário de diminuição das atribuições do Estado, com corte de gastos públicos, privatizações e menor regulação em diversas áreas. A partir da Inglaterra, em 1979, e dos Estados Unidos, no ano seguinte, as políticas neoliberais (como convencionou serem chamadas) se espalharam, ao se provarem efetivas contra a inflação generalizada. A mudança paradigmática (além de econômica, social e filosófica) era reforçada pelo insucesso comunista na Guerra Fria,

que dava ênfase ao poderio americano, e apoio popular aos novos projetos econômicos, embora recessivos.

Tais transformações econômicas não foram verificadas tão rapidamente no Brasil, que estava em processo de abertura política e redemocratização. As modificações ocorreram nesse sentido, em primeiro momento, enquanto o problema macroeconômico persistia.

A desregulação liberal que ocorreu nos cenários políticos do exterior também abrangeu as aviações civis nacionais. Nos Estados Unidos, o precursor do setor (a partir de 1978), como traz Ribeiro (2018), houve simplificação na criação das empresas, bem como nas fusões entre as companhias.

Do ponto de vista aeronáutico brasileiro, ainda vigoravam tarifas domésticas determinadas pelo governo, e internacionais pela IATA. Somando-se a essa defasagem tarifária, consoante Azevedo e Bechepeche (2019), as companhias aéreas passaram por grandes perdas financeiras pelo baixo número de passageiros.

Quanto à aviação regional, críticas foram feitas sobre a divisão territorial das linhas do SITAR, que não incorporaram critérios de capacidade de geração de tráfego total, o que não teria resultado em absorção total da integração dos eixos alimentadores pelas linhas tronco, a não ser entre as operações da Rio-Sul e da Varig/Cruzeiro do Sul (GOMES, 2002 apud RIBEIRO, 2011).

Ribeiro (2011) adiciona que as empresas regionais abandonaram a utilização das aeronaves de pequeno porte e passaram a ter aeronaves de maior capacidade integrando sua frota, haja vista as reduções de custo médio por redução de frequência e maior lucratividade em RPK. Apesar disso, o autor (p.34) refere-se ao plano como contribuinte “de maneira significativa para reverter a tendência de queda da cobertura da malha aérea brasileira, dado que o projeto foi responsável direto pela elevação do número de cidades atendidas”.

O regime que vigeu no país por 21 anos acabou em 1985, apesar de seu fim ser programado e orquestrado por seus próprios integrantes. Houve eleições indiretas (via votação do Congresso) para que fosse escolhido o substituto, que veio a faltar antes que pudesse assumir, tomando posse seu vice, em 1986. A situação econômica herdada foi a principal investida contra o novo governo, que contava com reconhecimento da sociedade e com apoio político, cujo partido era o principal da Câmara dos Deputados e do Senado Federal.

Nesse mesmo ano, foi iniciada a primeira tentativa (de cinco) de controle inflacionário mediante um receituário heterodoxo, com o Plano Cruzado, que instituiu uma nova unidade monetária, homônima. Constituía-se na tentativa de resolver a inflação inercial (objetivada como problema, com retroalimentação) sem causar desemprego ou recessão, e teve como instrumentos o congelamento de preços, de salário e do câmbio. Tal choque resultou em controle imediato da inflação e até crescimento do PIB, mas os resultados foram anulados quando houve a correção de valores após o descongelamento (BIELSCHOWSKY, CUSTÓDIO, 2011, FGV, [2022]c). Ainda, em virtude da sensação de eliminação da inflação, o estímulo ao consumo provocou expansão monetária em uma economia com taxa de juros artificial. Diante disso, houve significativa descrença e perda de apoio popular.

Bresser Pereira (1988) ressalta que, apesar da inflação anual ter sido em torno de 50% nos anos 70, subindo a 100% em 1979, duplicando-se (200%) em 1983, com o Plano Cruzado (1986) o índice foi de quase 600%, incutindo a isso a perda da anuência da sociedade. A FGV ([2022]a) também atribui o descontrole da política fiscal e monetária aos gastos realizados pelo Governo em 1986, por razão das eleições do Legislativo.

Ao tratar sobre o plano adotado e o transporte aéreo, a CNT (2015,p.20) discorre que

uma das políticas adotadas para o combate à inflação foi a imposição mais acentuada de controle de preços, inclusive das passagens aéreas, a partir de 1986, o que acabou comprometendo as receitas das companhias aéreas. Nesse ínterim, a parcela de custos operacionais atrelados ao dólar manteve sua trajetória ascendente devido às medidas de desvalorização cambial, piorando ainda mais o endividamento das empresas.

Já Oliveira (2007) ressalta que as políticas de estabilização impactaram profundamente o setor pelas seguidas minidesvalorizações cambiais, frutos de uma preferência do setor para aumento da exportação e obtenção de divisas, e também na intrusão das questões setoriais ao serem controlados preços. O primeiro ponto influenciou em maiores custos às companhias, dada sua alta correlação com a taxa de câmbio, e o segundo pelo prejuízo nas rentabilidades pela defasagem de preços imposta.

O ano de 1986 também marca o acontecimento da 4ª CONAC, que Malagutti (2001, p.6) diz “trazer nenhuma modificação substancial à política vigente”. Não obstante, Oliveira (2007) salienta que houve a manutenção dos monopólios nos VDC,

Voos Direto ao Centro, que ligavam São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte (MG) entre si, ou com Brasília.

Em 1987, o plano substituto ao do ano anterior foi denominado como Plano Bresser, concordante com o sobrenome do novo Ministro da Fazenda, que assumira naquele ano, e fez uso de políticas heterodoxas já mencionadas, aditadas por medidas ortodoxas, como correções mais regulares de preços e índices, além de menor dispêndio público (FGV, [2022]a; [2022]e). Apesar de considerável redução inflacionária imediata, assim como o seu antecessor, a descrença, um calote no pagamento ao Fundo Monetário Internacional e a perda de apoio foram determinantes para o insucesso da tentativa após nova alta de preços, conforme o próprio Ministro (BRESSER PEREIRA, 1988).

Bielschowsky e Custódio (2011) revelam que, apesar de o governo ter adotado uma política econômica recessiva em 1988, a inflação continuou crescendo. O ano também marca a promulgação da Constituição Federal, que já completou mais de 30 anos em prática. O último plano daquela gestão foi intitulado como Plano Verão, lançado em 1989, ano de eleição eleitoral, a primeira desde 1960 cujo voto era direto para muitos cargos.

Do lado heterodoxo, foi adotado novo congelamento de preços, e desindexação salarial, que passou a ser entendida como uma das principais causadoras da inflação inercial. Do lado ortodoxo, uma nova moeda foi lançada, o Cruzado Novo, com maior rigidez política, monetária e fiscal, com taxas reais, e não artificialmente controladas. A FGV ([2022]a) caracteriza a tentativa como tendo sucesso mais breve do que o Plano Bresser, e, portanto, que do Plano Cruzado. As eleições daquele ano foram realizadas sob uma inflação mensal de 45%, e tiveram como resultado a chegada ao Brasil dos ventos liberalizantes da economia.

No mundo, o neoliberalismo mostrou-se eficaz no combate à inflação, como aconteceu nos países centrais. A nova ordem econômica também teve implementação nos países que haviam recém saído do bloco comunista, como os do Leste Europeu, junto à queda do Muro de Berlim, em 1989, e à extinção da União Soviética, no início dos anos 90. Com o controle inflacionário, as principais economias conseguiram reduzir suas taxas de juros, o que influencia na maior facilidade para obtenção de empréstimos estrangeiros.

Na eleição brasileira para Presidente, o embate também foi vencido pela renovação ideológica, com redução do tamanho do Estado, e menor interferência

econômica, apesar do segundo turno das eleições ter sido acirrado. Quanto às alterações na aviação, Malagutti (2001,p.7) fala que

Em harmonia com essa nova política econômica do Governo, o então Ministério da Aeronáutica, por intermédio do DAC, definiu-se, a partir de 1989, por uma política de flexibilização tarifária. Com base nessa política abandonou o regime de fixação dos preços das passagens aéreas, substituindo-o pelo estabelecimento de uma faixa de variação dos preços em torno de um valor fixado pelo DAC, correspondente à tarifa básica. Foi o início da 3ª fase da evolução da política para o Transporte Aéreo.

Sobre a análise da aviação durante a “década perdida”, Bielschowsky e Custódio (2011) aclaram que, pelo aumento da demanda na década de 1970, as empresas de transporte aéreo efetuaram investimentos em atualização tecnológica e expansão de suas capacidades para os anos 80. Em razão disso, seus endividamentos e custos operacionais aumentaram, já que “houve a forte pressão dos custos, devido à alta correlação existente entre os insumos das empresas aéreas e a taxa de câmbio (IPEA, 2010,17)”, enquanto a expectativa de demanda não se cumpriu, e a condição econômica geral decaiu: “a deterioração econômico-financeira das empresas aéreas agravou-se com o aumento do preço do petróleo, com as desvalorizações cambiais e com o controle de preços (BIELSCHOWSKY, CUSTÓDIO, 2011, p.82)”.

Eles vão ao encontro de Malagutti, e dizem que, “pressionadas pela deterioração de sua estrutura financeira, as empresas acabaram rompendo o mecanismo de coordenação de conluio no setor, dando início a uma guerra de preços (BIELSCHOWSKY, CUSTÓDIO, 2011, p.84)”, provocando o colapso do modelo de regulação estrita. Havia receio, entretanto, de que a guerra tarifária provocasse o desaparecimento de empresas, como ocorreu no mercado americano, dado o exemplo de sua desregulação, que havia começado 12 anos antes. As bandas tarifárias permitiram, então, a redução de até 25%, ou o aumento de 10% do valor de referência dos tíquetes (OLIVEIRA, TUROLLA, 2006).

Castro e Lamy (1993) explicitam que a Tam (que passou a operar também a Ponte Aérea em 89) e a BR-Central (união da Votec, que desde 1986 contava com 1/3 de investimento da própria Tam para a cobertura do Centro-Oeste) transportavam 60% do tráfego regional em 1989. Os autores também mostram que a Fundação Ruben Berta (controladora da Varig e Cruzeiro do Sul, a nível nacional) tinha participação de 48,8% da receita doméstica total do mesmo ano, além de quase a totalidade da receita internacional das companhias brasileiras (98,3%).

3.7 A década de 90, liberalização nacional e setorial

A FGV ([2022]b) apresenta que o primeiro governo eleito por via direta em 29 anos decretou seu plano econômico logo nos primeiros meses de mandato, nomeado de Plano Brasil Novo (Plano Collor). Havia-se o receio de resistência do Congresso em aprová-lo, diante da pouca representação do partido ganhador, bem como a necessidade de contenção urgente, e não gradual, da “economia brasileira no limiar da hiperinflação” (BIELSCHOWSKY, CUSTÓDIO, 2011).

Apesar da aprovação sem restrições da legislação enviada, o Plano envolvia repentinidade, e, além do congelamento de preços, propunha ampla redução dos gastos governamentais e reforma monetária com bloqueio de ativos financeiros, para que fossem evitados mercados paralelos e alta liquidez. Com base nos termos do Consenso de Washington, a macroeconomia brasileira sofreria alterações em busca de bases mais estáveis (FGV, [2022]b).

O governo propôs reformas administrativas, incluindo privatizações, política comercial com liberalização (abertura de mercado para importações e redução de tarifas de importação), envolvendo também uma reforma cambial e tributária. Tal qual seus sucessores, falhou após o choque inicial de diminuição da inflação, muito em relação ao seu intervencionismo inovador (como no congelamento da poupança), embora o caráter assumido pelo governo fosse contrário ao posto em prática.

Quanto às maiores mudanças perceptíveis, conforme elenca Cezarini (2020), o governo lançou o Programa Nacional de Desestatização (PND) (também encontrado na literatura como Programa Federal de Desregulamentação), que instituiu estudos sobre quais empresas sofreriam redução da participação do Governo, bem como a destinação dos recursos provenientes com a privatização. O risco de investimentos no Brasil, na época, fez com que apenas 18 das 68 empresas estudadas fossem realmente desestatizadas.

O novo papel do Estado diante da perda do controle sobre as estatais seria “o acompanhamento, estudo, e análise dos variados setores da economia apenas no que concerne ao seu comportamento e sua dinâmica” (RIBEIRO, 2011, p.35). Ele adita que também haveria a elaboração de legislações de proteção ao consumidor, fiscalizando e garantindo a efetivação da competição e nível satisfatório de prestação de serviços.

Em consequência das novas diretrizes socioeconômicas gerais, o setor de transportes aéreos também foi flexibilizado. Conforme Oliveira (2007, p.13) “a liberalização do setor aconteceu de forma gradual, e nas linhas do programa governamental de desregulamentação da economia do país no início daquela década.”

O primeiro passo nesse sentido foi dado ainda em 1989, com a adoção das bandas tarifárias, e, a fim de evitar que ocorressem fatos semelhantes aos da abertura abrupta do mercado americano, no Brasil o processo de liberalização do setor foi feito paulatinamente (como na Europa), sem que houvesse um aumento acirrado da competição (OLIVEIRA, TUROLLA, 2006). Já em 1990, houve a privatização da Vasp, passando do controle do Estado de São Paulo para mãos privadas.

A Primeira Rodada de Liberalização (PRL), datada de 1992, sofreu influência da 5ª CONAC (1991), e estabeleceu a abolição quase total dos monopólios regionais criados pelo SITAR em 1975, com exceção dos VDC, que passaram a se chamar Linhas Aéreas Especiais. Oliveira e Turolla (2016) acrescentam que a competição entre companhias regionais e nacionais já apresentava distorções e, diante dessa mudança, houve estímulo à entrada de pequenas novas empresas, provenientes do táxi aéreo. Malagutti (2001) apresenta que foram flexibilizados os parâmetros para obtenção de concessões de linhas, bem como retirada a exclusividade da operação da Varig nos voos internacionais.

Na Política de Flexibilização da Aviação Comercial, instituída pela PRL, as bandas tarifárias ganharam maior elasticidade, podendo variar de uma redução de 50% até um aumento de 32% do valor principal, que ainda permanecia sujeito às políticas de reajuste. Diferente do tempo de forte regulação, a competição era vista como saudável para a indústria, e as medidas setoriais causaram fenômenos como guerras tarifárias e constante busca por frequências de voos (OLIVEIRA, TUROLLA 2006; RIBEIRO, 2011; CNT, 2015).

Alguns resultados diretos podem ser observados, de acordo com Ribeiro (2011), como o aumento das empresas no setor, apesar de não terem se tornado de médio ou grande porte, o fortalecimento de empresas regionais, e a possibilidade de aquisição dessas por empresas nacionais. Ferreira (2017) ressalta que convém assinalar alguns problemas que as companhias passaram a enfrentar, típicos do livre mercado, como a concorrência intensa e a guerra tarifária.

Nesse ínterim, a situação econômica do Brasil necessitou de novo plano, mesmo o anterior tendo sido promulgado havia menos de um ano. O 2º Plano Collor, do final de janeiro de 1991, manteve as mesmas bases heterodoxas de congelamento de preços, com poucas alterações para o que havia sido proposto naquele que o antecedeu: aumento de investimentos públicos, e não o arrocho fiscal, como também o governo esperava maior apoio da população e da indústria, principalmente através da confiança, para que houvesse legitimidade e maior tempo de ação. Com a inflação reduzida se estendendo por poucos meses, como nos outros quatro planos, e o processo de *impeachment* que transcorria contra o chefe do Executivo por razão de inflação, o requerido sustentáculo não se fez verdadeiro (FGV, [2022]b).

O insucesso em conter a hiperinflação e a gradativa perda de apoio congressual do Presidente resultaram na aprovação de seu impedimento ao cargo em 1992, embora as denúncias tenham aparecido desde 1991. Foi um caso inédito no país de afastamento por vias democráticas. Seu sucessor, que assumiu no último trimestre de 1992, era seu vice-presidente.

Apesar de diversas mudanças no Ministério da Fazenda, e com a inflação anual tendo beirado 2.500%, o desempenho econômico de 1993 foi de crescimento de 5% do PIB, fato que ofereceu segurança para que fossem mantidas mudanças graduais e estabilizadoras nas políticas, uma vez que os choques anti-inflacionários passaram a ser entendidos como alimentadores do problema inercial. Entrava em curso o Plano Real, com características ortodoxas, abolindo o ferramental heterodoxo de congelamento de preços. (FGV, [2022]d).

A concepção de etapas sucessivas buscava dar serenidade na oferta e demanda de ativos, evitando mercados paralelos e dificuldades na obtenção de divisas e financiamento externo. Em 1994, após meses de estudo técnico sob nova gestão na Fazenda, outro passo exercido foi a criação de uma moeda de transição, com indexação ao dólar, para que surgisse uma moeda estável e sem lastro inflacionário, o Real (FGV, [2022]d).

Ainda, foram integrantes do Plano Real o arrocho fiscal, que já se estendia por dois anos, bem como o monetário, (e assim permaneceram, mesmo em ano eleitoral) e a abertura econômica, com privatizações (como a da Embraer, em 1994, mas mais outras 14 empresas) e reduções de tarifas de importação (CEZARINI, 2020; FGV, [2022]d).

Até a entrada em vigor do Plano, em julho, todos os índices de inflação mensal do ano de 1994 foram superiores a 40%, mas, com evidente redução e manutenção de taxas diversas vezes inferiores (setembro e outubro marcaram inflação de 1,51% e 1,86%, respectivamente) o caminho do Ministro da Economia, criador do Plano Real, para vencer a eleição presidencial daquele ano foi facilitado, cuja conquista se deu ainda em primeiro turno.

No novo governo, o PND obteve maior expressividade, fruto de condições macroeconômicas mais saudáveis, e superou a marca de 30 empresas privatizadas entre 1995 e 1997, com valores de arrecadação 20% maiores que o das administrações anteriores (SAURIN, PEREIRA, 1998; CEZARINI, 2020).

Apesar do vento de cauda do liberalismo no Brasil, a taxa de câmbio permanecia sob estrito controle, cabendo ao Governo, via Banco Central, fazer o *swap* cambial para manter o preço controlado. As privatizações, reforçadas pelas alterações de 1997 no PND (aquisição total das estatais, sem restrições), foram essenciais nesse processo, com os setores de telecomunicação, eletricidade e mineração recebendo maior atenção (CEZARINI, 2020).

A artificialidade tornou-se mais onerosa com as crises Asiática e Russa, em 1997 e 1998, quando foi necessária a expansão da taxa de juros, a fim de atrair capitais estrangeiros para o país, resultando no *trade off* com baixo crescimento. (BIELSCHOWSKY, CUSTÓDIO, 2011).

Os mesmos anos das crises externas foram marcantes para a aviação nacional, com a Segunda Rodada de Liberalização (SRL). A CNT (2015) e Ribeiro (2011) registram que, nesse contexto, foram eliminados os controles restantes sobre as Linhas Especiais e expandidos o piso e o teto das bandas tarifárias. Também houve o fim do *pool* na Ponte Aérea, com a Varig abrindo mão de integrar a associação, e passando a competir individualmente naquela rota. A Tam iniciou operações naqueles trechos no ano seguinte.

Contudo, os efeitos da SRL foram atenuados pela desvalorização do Real ante o Dólar quando da efetivação do câmbio flutuante, em janeiro de 1999, já após a reeleição do presidente, em primeiro turno. O Banco Central deixaria de operar *swaps* para manter o dólar entre as bandas, ao passo que a oferta e a demanda do mercado definiriam o valor de conversão. (RIBEIRO, 2011; CNT, 2015)

Frente à desvalorização pela metade do poder de compra no mercado internacional, transcorreu que as empresas aéreas tiveram pressão sobre seus custos

operacionais, arrefecendo a competitividade e reduzindo tarifas promocionais (RIBEIRO, 2011). Oliveira e Turolla (2006) narram que, no último ano da década, houve limitação da liberdade das empresas do setor em reajustamento dos tíquetes dentro das bandas tarifárias, com revisões por parte das autoridades para que fossem autorizadas as mudanças. A instância de antitruste também passou a ser verificada dentro do setor.

Os últimos dois anos do século XX foram de crescimento quase nulo da renda brasileira, e, levando-se em consideração a correlação já tratada sobre renda e o uso do modal aéreo, as maiores empresas nacionais adentraram um período de crise, que culminou em alguns casos posteriores de falência (BIELSCHOWSKY, CUSTÓDIO, 2011; AZEVEDO, BECHEPECHE, 2019).

3.8 Do ano 2000 a 2008, a desregulação, a re-regulação e as condições setoriais referentes à origem da Azul

O início do novo milênio brindou uma nova divisão de mercado para a aviação civil. Ribeiro (2011) aponta que o DAC extinguiu as nomenclaturas de empresas de âmbito regional ou nacional, classificando todas como empresas domésticas de transporte aéreo regular, no ano 2000.

O mesmo documento, entretanto, passa a classificar as linhas aéreas como nacionais (capitais e cidades com mais de um milhão de habitantes) e regionais (as demais cidades com ligação às anteriores). Verifica-se que há também a diferenciação internacional como sub-regional (países sul-americanos que aderiram ao Acordo de Fortaleza), regional (demais países sul-americanos e da América Central) e intercontinental (América do Norte, e restante do mundo). (BRASIL, 2000).

Por terem se afastado do seu propósito inicial, definido ainda no SITAR, Ribeiro (2011) diz não haver mais intuito em manter as denominações referentes às empresas “regionais”, já que muitas introduziram aeronaves a jato em sua frota, além de terem conferido elevado crescimento de RPK, como o caso da Tam (GOMES, 2002 apud RIBEIRO, 2011; BIELSCHOWSKY, CUSTÓDIO, 2011).

No tocante à liberalização, seu auge antes do recrudescimento foi quando o DAC e o Ministério da Fazenda retiraram todos os controles econômicos de estabilização, deixando a cargo das empresas o valor de suas passagens. Houve ainda a flexibilização do processo de entrada de novas firmas, e de pedidos de novas

linhas aéreas e frequências de voo. Considera-se essa a Terceira Rodada de Liberalização (TRL), datada de 2001 (RIBEIRO, 2011).

Apesar disso, vários autores (RIBEIRO, 2011; OLIVEIRA, TUROLLA, 2006) assinalam que as mudanças não foram totais, visto que ainda existiam questões sob rígido controle Estatal, como a questão de *slots*, que a lei promulgada no ano anterior à TRL restringia a 37% o máximo controlado por uma companhia em um aeroporto.

Trata-se de uma “quase-desregulação” do setor, dado que ainda há questões importantes a serem equacionadas rumo a um mercado com maior liberdade de operação. Um importante exemplo disso é o acesso à infraestrutura aeroportuária e a concorrência por horários de pouso e decolagem em aeroportos congestionados – os chamados *slots*. Além disso, não houve uma completa reformulação do aparato vigente, como, por exemplo, o Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA), que contém inúmeros dispositivos conflitantes com o processo de desregulação do setor CNT (2015, p.21)

Outros fatos relevantes para o mercado aconteceram naquele ano. A dinamização do mercado, e a facilitação de entrada de companhias permearam o setor com novas empresas, sendo que foi naquele ano que a Gol Linhas Aéreas Inteligentes (Gol) foi criada, propondo-se a ter estruturas de baixo custo e baixa tarifa (*low cost, low fare*). Apesar de o setor já ter representantes (Fly, que estreou em 1995, e Nacional, de 2000), ambas tiveram suas operações inviabilizadas economicamente pelas crises do final dos anos 90, enquanto a Gol chegava ao mercado com maior capitalização (RIBEIRO, 2011). O conceito, segundo a CNT (2015, p.21), “era simplificar os serviços ofertados em conjunto com o transporte aéreo para reduzir os custos unitários das operações e, assim, poder reduzir o valor dos bilhetes aéreos sem comprometer a margem de lucro da empresa”.

Ferreira (2017) mostra que a Tam (consolidada, inclusive nacionalmente) e a Gol (incipiente) obtiveram relevante participação no mercado nacional em 2001, principalmente a primeira, com 34% do total (2º lugar geral, atrás apenas da Varig) enquanto a segunda marcou 6% (4º lugar, mas à frente da Transbrasil, por exemplo).

A antiga divisão de transportes do frigorífico catarinense Sadia, que operava sob o nome de Transbrasil e chegou a ser a terceira maior companhia do país na década de 1980, faliu em 2001. Os voos internacionais, os quais teve permissão de operar com a liberalização do setor, contribuíram para sua ruína, ao invés de ser a redenção que precisava, diante da concorrência de empresas americanas nas mesmas rotas, e da desvalorização da moeda nacional (FERREIRA, 2017).

Para o setor, 2001 foi também marcante em nível internacional, já que os ataques terroristas a Nova Iorque e Washington (EUA) foram a partir de sequestro de aeronaves comerciais. Em decorrência disso, houve queda da confiança dos passageiros para com o modal (e, portanto, da utilização dele), que passou a contar com maiores esquemas de segurança a fim de readquirir a preferência (que só ocorreu em 2004, naquele país) (BTS, 2020; VINHOLES, 2020; MELO, 2021). Época (2008) relata que “as grandes companhias aéreas americanas registraram prejuízos recordes durante 2001 e 2002. Quatro delas entraram com pedido de falência”.

No contexto geral brasileiro, 2001 apresentou crescimento de 1,4% do PIB, queda de três pontos percentuais ao desempenho de 2000, mas superior ao de 1998 e 1999. Já 2002, com Produto Interno Bruto apresentando alta de 3,0%, marca o término do mandato do governo que durou oito anos, com reeleição (1998) e o legado de estabilização alcançada pelo Plano Real, além de mais de 100 privatizações. A data também representou mudança de perfil ideológico no controle do Estado, com a eleição de uma plataforma centralizadora.

Bielschowsky e Custódio (2011, p.88) apresentam que “a partir de 2003 foi retomada a regulação do mercado, buscando-se evitar excesso de capacidade. O governo passou a incentivar a formação de empresas líderes fortes, favorecendo a concentração do mercado”. A CNT agrega que “as pressões competitivas e a entrada de novas empresas no mercado da [TRL] geraram excesso de capacidade no segmento (2015, p.21-2)”.

Oliveira e Turolla (2016) acrescentam que o órgão regulador também implementou artifícios a fim de interferir na “competição danosa e irracional” no mercado, com o DAC exercendo função moderadora na adequação de oferta de transporte aéreo (ASK) com a evolução da demanda (RPK). O autor atribuiu ao período o nome de “re-regulação”, uma fase na qual eram requeridos estudos de viabilidade econômica prévia para a importação de aeronaves e para a criação de novas linhas e novas companhias. Sua diferenciação para com o período regulatório típico estava no ponto em que “não havia interferência na precificação das companhias”, isso é, “não houve re-regulação tarifária” (OLIVEIRA, TUROLLA, 2006, p.18).

Além da falência da Transbrasil, e da iminente falência da Vasp (pelos mesmos motivos da primeira: baixa demanda, excesso de oferta e intensa concorrência internacional), Oliveira (2009b) acrescenta a situação apreensiva (em

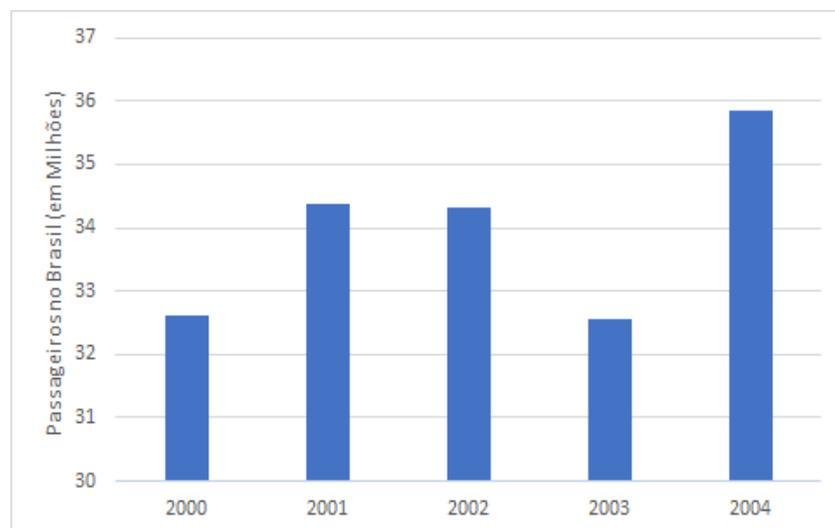
decorrência das crises cambiais) da Tam e da Varig, as maiores empresas do país na época, que suscitaram questionamentos sobre fusão entre elas, principalmente após acordarem em *code share* a fim de reduzirem os assentos desocupados de seus aviões. O autor ainda ressalta que a política da criação de “campeões nacionais” estava em voga dentro da nova gestão federal.

Diante da conjuntura da época, Oliveira (2009a, p.98) diz que “o breve período de Re-regulação efetivamente logrou segurar as pressões competitivas em 2003 e o primeiro semestre de 2004, bem como foi possível induzir um incremento da concentração do mercado”. Estabeleceu-se o duopólio Tam-Gol, principalmente após a derrocada da Varig, que será tratada logo adiante.

Em termos gerais, apesar da preocupação do mercado financeiro e da indústria com a eleição de um candidato com tendências socialistas, a economia brasileira apresentou crescimento de 1,1% em 2003, e de 5,8% em 2004. Apesar do receio inicial, o Governo manteve-se alinhado ao tripé macroeconômico que extinguiu a hiperinflação brasileira, e buscou desenvolvimento do mercado interno via investimento público a partir da entrada de divisas, facilitada pelo *boom* das *commodities* (BARBOSA, 2020).

A mudança econômica, tanto nacional quanto global, mostra reflexo no setor. Abaixo (Gráfico 1), pode ser conferida a evolução do número total anual de passageiros pagos das companhias nacionais em um recorte entre 2000 e 2004. A data marca o início dos recordes mantidos pela ANAC, 2000, e o ano em que a Vasp parou de operar, 2004 (ANAC, 2022g).

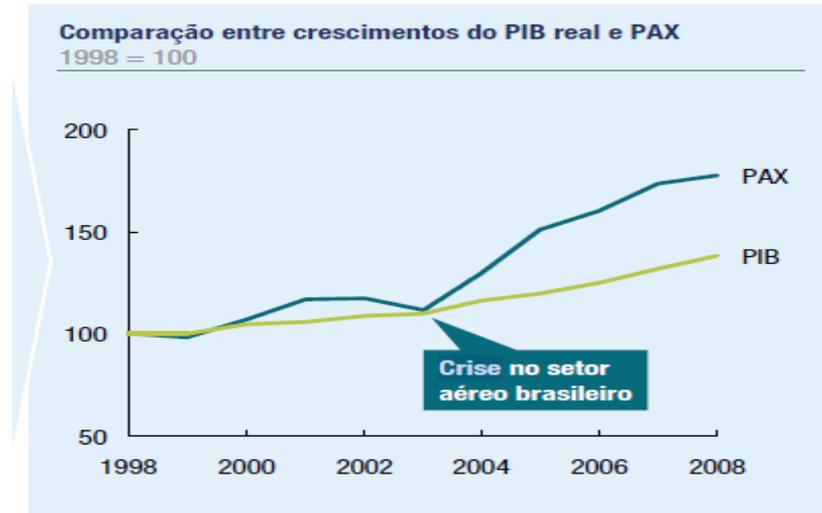
Gráfico 1 - Evolução de pax pago das companhias aéreas nacionais regulares (2000-2004)



Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022g) - Elaboração própria

A imagem abaixo (Gráfico 2) (McKinsey & Company, 2010) faz a relação entre os usuários da aviação aérea e o desempenho econômico do país:

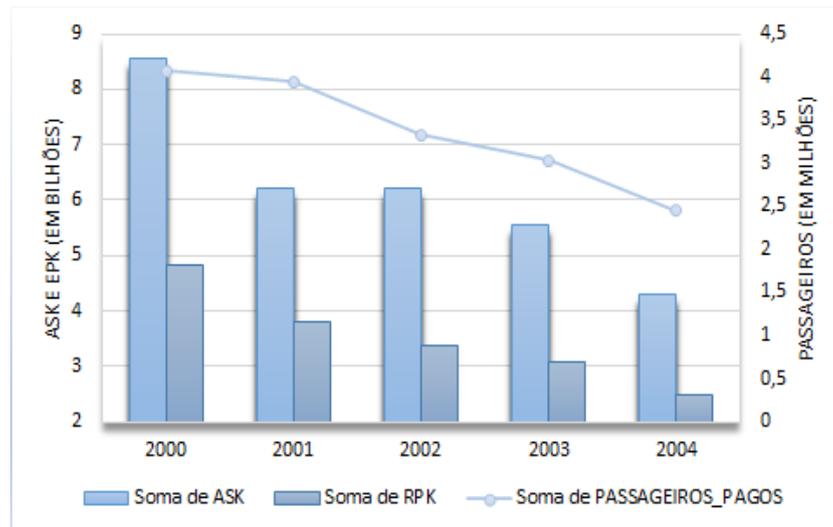
Gráfico 2 - Brasil: Pax vs. PIB - (1998-2008)



Fonte: McKinsey & Co. (2010, p.207)

Apesar do crescimento do país e da indústria aérea em particular, os prenúncios para a Vasp não foram suficientes. Ao serem analisados os Dados Estatísticos da ANAC (Gráfico 3) com filtragem apenas para a empresa, nota-se que ela enfrentou redução constante de aproveitamento (RPK/ASK), bem como de passageiros pagos voando. O final de 2004 representou um revés quase definitivo para a empresa - que outrora foi símbolo de vanguarda para o transporte aéreo brasileiro - com a cassação da operação de seus voos, perfazendo a decadência que se prolongava. A partir de novembro daquele ano, a empresa já não operava nenhum voo.

Gráfico 3 - Desempenho da Vasp entre 2001 e 2004



Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022g) - Elaboração própria

Conforme pode-se visualizar no gráfico acima, é evidente a retração constante que a companhia sofre em RPK, embora continue oferecendo voos (ASK). Tal diferença impacta em maiores custos médios por passageiro, bem como redução de lucros da empresa. A isso, pode-se somar o aumento da competição sofrida em relação à Gol e à Tam, que passaram a obter ganhos de escala com suas propostas de crescimento baseadas em aeronaves mais modernas e econômicas, cuja economia é sentida pelo cliente (“Efeito Gol” para OLIVEIRA, 2009a, p.46), enquanto a Vasp (e a Varig) permaneceu com sua estrutura tradicional de custos elevados (OLIVEIRA, SALGADO, 2008)

Por sua vez, a metade da década de 2000 é a época em que se torna concreta a proposta de tendências liberalizantes para o setor, haja vista os recém mencionados incrementos conferidos por avanços tecno-econômicos para a indústria. Barat (2011) nota que a conclusão dos processos de mudança trazidas desde a 5ª CONAC resultaram num arcabouço regulatório apto a reger o setor, cada vez mais competitivo.

Apesar do episódio do equilíbrio de oferta por parte do DAC algum tempo antes, a criação da Agência Nacional da Aviação Civil, que tramitou no Congresso e seguiu os exemplos práticos de outras agências regulatórias já criadas, incluía conceitos de mercado, como a liberdade tarifária e livre mobilidade (frequência de voos e configuração de assentos), atendendo aos anseios do setor e da população (OLIVEIRA, 2009b; OLIVEIRA, SALGADO, 2008)

A entidade contaria com “independência administrativa, autonomia financeira, ausência de subordinação hierárquica e mandato fixo de seus dirigentes”. (McKINSEY

& COMPANY, 2010). A ela competiria a regulação técnica e econômica do setor, exceto atividades de controle de tráfego aéreo. Laplane (2005) avalia que, tal qual os outros países em desenvolvimento, o caso brasileiro de liberalização e desregulação, que culminou em aumento da concentração no setor, tornou indispensável a política de defesa da concorrência. Oliveira (2009a, p.101) acrescenta que a

ANAC possui um sistema de mensuração da pontualidade, regularidade e eficiência operacional das companhias aéreas, herdada do extinto Departamento de Aviação Civil, e que auxilia o regulador no acompanhamento dos níveis de prestação de serviço adequado

Apesar do céu de brigadeiro para a indústria, com crescimento e popularização do uso, o repentino aumento de passageiros não foi acompanhado nem por evoluções tecnológicas, nem regulatórias, da infraestrutura aeroportuária. Braga *et al* (2019) mostram que, tanto no Brasil como no mundo, ao longo das décadas de 80 e 90 houve redução de recursos públicos para o setor da infraestrutura, cujos ganhos de eficiência e competitividade necessários para se adequarem ao crescimento das economias só foi possível com espaço do protagonismo do setor privado. No Brasil, tal competência era cargo da Infraero, que controlava 97% do tráfego total, dividido em 67 de seus aeroportos controlados (McKINSEY & CO, 2010).

A necessidade latente estava evidenciada, conforme estudo do IPEA (2010, p.20), que observa que

houve crescimento acelerado da demanda, que pressionou as infraestruturas, tanto aeroportuária quanto aeronáutica (controle do espaço aéreo). Estes desequilíbrios desembocaram na chamada crise do “apagão aéreo” e nos problemas enfrentados até o momento pelos consumidores como, cancelamentos e atrasos, filas e esperas em aeroportos congestionados, entre outros.

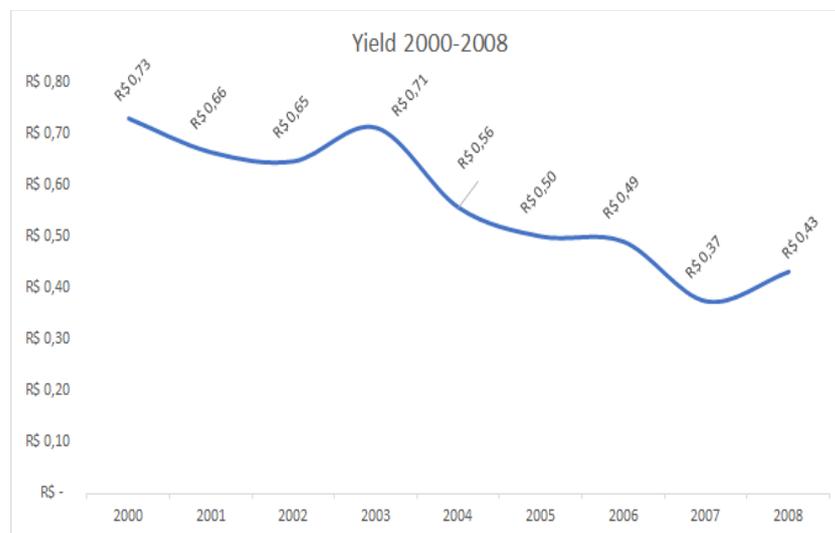
Camilo Pereira (2015) também aponta que, apesar do avanço regulatório, as falhas estruturais do setor culminaram em graves circunstâncias (logo após a criação da ANAC), como o acidente da Gol 1907 (2006) com vítimas fatais, com repercussão que resultou em protestos, greves e investigação por uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI). O caso da Tam 3054 (2007), também com passageiros vitimados, agravou ainda mais o quadro de crise no setor (McKinsey & Co, 2010).

A autora também expõe que o Governo Federal buscou justificar que a proporção de investimentos no setor tinha sido contingenciada frente às imposições do tripé macroeconômico. Em 2007, foi criada a Secretaria de Aviação Civil, ligada ao

Ministério da Defesa, a fim de averiguar questões de tal setor (CAMILO PEREIRA, 2015).

A despeito disso, o Gráfico 4 evidencia que o uso do modal não foi tão atingido pelos atrasos e gargalos. O estudo do BNDES (McKINSEY & CO, 2010) ainda acrescenta que houve crescimento anual de cerca de 10% da demanda entre 2003 e 2008, atribuindo ao fato do aumento da renda real, mas também à redução das tarifas, cuja métrica de reais por quilômetro voado (*yield*) apresenta redução de 69,2% (em R\$ de 2016):

Gráfico 4 - *Yield* entre 2000 e 2008



Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022g) - Elaboração própria

Esse mesmo íterim também é representativo pela quebra da companhia aérea brasileira mais antiga, representada pela alcunha de “a pioneira”. As dificuldades enfrentadas pela Varig foram as mesmas que fizeram Transbrasil e Vasp sucumbirem. Boff e Pinzon (2021) relatam que, apesar de resultados positivos e crescimento do setor, a empresa sofreu com as depreciações cambiais desde os anos 80, bem como com os congelamentos de tarifas, que as deixaram defasadas.

Em reportagem sobre a empresa, o jornal Deutsche Welle (2006) periodiza que, em 2002, o BNDES deixou de auxiliar a empresa na saída de sua crise, uma vez que a Fundação Ruben Berta rejeitara acordos com os credores internacionais. No ano seguinte, já com *codeshare*, a Varig perde a liderança de mercado para a Tam, e, em 2004, vê sua participação doméstica cair de 40% para 16%. Seus débitos com empresas de *leasing* fizeram a frota diminuir.

Seu pedido de falência foi protocolado ainda em 2005, ao passo que, no ano seguinte, o plano de recuperação deu sobrevida à empresa, com a “nova Varig”

(VRG), livre de dívidas, enquanto a “velha Varig” (Varig) possuía passivos em torno de R\$8 bilhões (BOFF, PINZON, 2021).

Oliveira e Salgado (2008, p.157) sublinham que o agravamento da situação financeira da Varig resultou em um drástico encolhimento, “da posição de líder, detentora de quase metade do mercado doméstico e mais de 80% dos vôos internacionais até meados [da] década, viu reduzida sua participação a meros 2% do mercado doméstico em 2006”.

Nos anos da principal dificuldade da companhia gaúcha, a demanda do mercado cresceu 26,7% (2005) e 12,3% (2006). No cômputo dos dois anos para Tam e Gol (líder e vice-líder), o crescimento de seu RPK foi de 30% e 47%, respectivamente.

A VRG, sua unidade de logística (Variglog) e seu programa de fidelidade (Smiles) foram vendidas a um grupo de empresários brasileiros, Volo Brasil, e à Transportes Aéreos Portugueses (Tap). Por sua vez, tais controladores não obtiveram êxito em pagar vencimento aos fornecedores, ao passo que a empresa teve de ser vendida à Gol em março de 2007, com conclusão em 2009 (na maior negociação da aviação civil do país, um negócio de US\$320 milhões, envolvendo pagamentos em dinheiro e ações) (G1, 2007; OLIVEIRA, SALGADO, 2008; BOFF, PINZON; 2021). Diante da compra, a Gol teve de alterar seu mecanismo de funcionamento, “pautado no padrão Low Cost Carrier, [uma vez] que herdou uma frota mais antiga e uma estrutura de custos maior que a sua na aquisição (McKINSEY & CO, 2010, p.208)”.

Em 2007, a divisão do mercado de natureza doméstica apresentava-se com o duopólio Tam e Gol, que somadas correspondiam por 89,9% do RPK, e com a VRG em terceiro lugar (3,9% do RPK), conforme dados da A NAC (Anexo 1). Oliveira e Salgado (2008) apontam a otimização das frotas praticada pelas companhias, embora ressaltem que isso pode afetar negativamente a qualidade do serviço prestado ao usuário, em decorrência da maior utilização das aeronaves, acarretando em reparos mais seguidos, e atrasos. Ademais, elencam que as empresas preferiam concentrar seus voos em horários com maior demanda, a fim de cobrar tarifas mais elevadas e garantir níveis de ocupação maior.

A provável queda da qualidade do serviço prestado se dá, para os autores, pelo aumento de RPK conferido pelas empresas em 2005 e 2006 e na ausência de concorrência. A concentração resultaria numa perda do incentivo de prover bem-estar ao cliente, com menor disponibilidade de horários e cobertura aérea, por exemplo.

Sobre a aquisição da Varig, o G1 aponta que a empresa deixou seu legado para a Gol: embora a expansão da demanda no mercado brasileiro tenha sido pautada numa corrida de ganhos de eficiência e tíquetes mais baratos (não deixando espaço para a marca Varig e seu padrão renomado de serviços), a Gol conseguiu mais slots nos principais aeroportos do país, bem como deu continuação ao Smiles, que contava com mais de 5 milhões de clientes fidelizados (G1,2017).

O quadro da época, de duopólio desregulado, pode ter sua consolidação sintetizada, conforme Oliveira e Salgado (2008), por condutas predatórias das empresas incumbentes se tornando mais frequentes conforme o aumento da concentração (mesmo não existindo barreiras estruturais à entrada no mercado); bem como o impedimento de haver mais de 20% de capital estrangeiro no controle das companhias aéreas nacionais, o que excluía a possibilidade de aquisição da Varig uma empresa de fora.

Na década, apesar do esvaziamento das grandes companhias tradicionais (*legacies*), houve a criação de empresas que mantinham voos regulares (como a Webjet, em 2005, mas adquirida por uma companhia de turismo em 2007), tal qual a concessão do direito de exploração de serviços regulares a outras empresas já existentes (BRA Transportes Aéreos (voos charter) e OceanAir (táxi aéreo)).

O total de passageiros transportados no mercado doméstico em 2008 foi de 47,8 milhões, o que representa um incremento de 14,9% em comparação ao ano anterior. Reconhecendo o obstáculo da infraestrutura, naquele ano foi determinado que o BNDES contratasse e coordenasse estudos técnicos para a desestatização do Aeroporto de São Gonçalo do Amarante (ASGA), na região metropolitana de Natal (YOSIMOTO et al, 2016) .

A autora Camilo Pereira (2014) nota que, apesar da situação mercadológica conferir vantagem à Gol e Tam (maior controle de *slots* e horários, por exemplo), é

importante considerar a temporalidade dessa vantagem. A vantagem competitiva é momentânea, o que em outras palavras significa que a existência desse duopólio foi viabilizada pela sua temporalidade, conforme novas estratégias foram consubstanciadas, empresas aéreas potencialmente capitalizadas entraram no mercado imprimindo novos padrões de concorrência e competitividade, o duopólio estratégico das empresas aéreas TAM e GOL tornou-se insustentável, pois existem descontinuidades frequentes que dinamizam o mercado e modificam as relações de forças existentes, o que altera os exercícios de poder (CAMILO PEREIRA, 2014, p.147)

É nessas circunstâncias que a entrada de uma estreante no setor mudou a perspectiva da indústria, e continua afetando-a, na colaboração para um mercado mais difuso, tanto em concentração, como em acessibilidade e conectividade regionais e nacionais.

4 Análise do Mercado com o Surgimento da Azul: de 2009 em diante

Como pôde ser observado a partir de relatos nesse trabalho, o setor da aviação civil é permeado por crescimento intrasetorial (intra-industrial), com fusões e aquisições entre empresas já estabelecidas (*brownfield*). Mandrote (2012) cita que desde o estabelecimento do Plano Real, houve 67 transações desse tipo, sendo 11 apenas em 2006. Há também os ganhos de escala a partir da mudança de âmbito, de regional para doméstico e/ou internacional, como é o caso da Tam.

Entretanto, o surgimento da Azul Linhas Aéreas, ocorrido em dezembro de 2008, trata-se da maior capitalização da história da aviação mundial (*greenfield*), somando investimentos de US\$200 milhões (CAMILO PEREIRA, 2014). Seu lançamento oficial data do mês de janeiro do mesmo ano, ao passo que houve promoção de estratégias de *marketing* e ganho de visibilidades nesse intervalo (BETTINI, OLIVEIRA; 2009).

Suas ações provocaram medidas reativas de Gol e Tam, que oficializaram pedidos de permissão para exploração de mais frequências diárias com origem ou destino em aeroportos utilizados pela Azul, e aquisição de aeronaves de menor porte, a fim de crescer no mesmo âmbito que a concorrente. Em última instância, isso propiciou revisões do marco regulatório do setor aeroportuário brasileiro (BETTINI, OLIVEIRA, 2009).

A razão de tamanho desassossego, além do mais alto valor registrado em um *greenfield*, também aborda o *background* da companhia: seu fundador, o brasileiro-americano David Neeleman, possuía expertise no setor, sendo o responsável pela criação de três empresas aéreas na América do Norte.

Inclusive, Constantino de Oliveira Júnior, que viria a ser fundador da Gol, foi aos Estados Unidos em 2000 para aprender pessoalmente como funcionava o método de inovações e preços baixos da JetBlue.

4.1 Criação da Empresa

A revista Época (2008), antes da estreia da Azul nos céus brasileiros, fez uma reportagem na coluna “Perfil” exaltando uma revolução originada no setor a partir das empresas criadas pelo paulistano, filho de pais americanos, que viveu no Brasil até os seis anos, quando retornou aos Estados Unidos. No ano anterior ao da entrevista, suas criações carregaram 25 milhões de pessoas no mercado doméstico dos Estados Unidos e Canadá, local onde funcionam.

Em 2008, David tinha 48 anos, mas aos 23 já possuía um empreendimento de turismo em Salt Lake City (Utah, EUA), com pacotes para o Havaí, a ilha pertencente ao mesmo país. O crescimento permitiu ao jovem empreendedor comprar passagens em grande quantidade e obter mais lucro, até a empresa aérea fornecedora dos voos falir, sendo o mesmo fim enfrentado pela agência de Neeleman, afetada (SAPORITO, 2021).

Entretanto, o entusiasmo de Neeleman foi aproveitado por uma nascente empresa da mesma cidade, a Morris Air (contratado em 1984 virando presidente em 1988), que operava voos não-regulares (*charter*), tendo evoluído para voos regulares até ser comprada pela Southwest (pioneira do modelo de negócios *low fare, low cost*) em 1993. David foi transferido para a empresa referência e concluiu o processo de fusão, que culminou com sua dispensa (SAPORITO, 2021).

Por ter assinado um acordo de não-concorrência com duração de cinco anos, viu a solução de sua carreira em uma mudança para o Canadá, a fim de participar na fundação de uma empresa de aviação civil, a WestJet, em 1994. A empresa, tal qual a Morris, possuía intuito de ser *low cost carrier* (LCC) (ÉPOCA, 2008; SAPORITO, 2021).

Após a restrição de não concorrência vencer, em 1998, voltou aos Estados Unidos, onde planejou e fundou a JetBlue, que teve o primeiro voo datado de fevereiro de 2000. Também uma LCC, integrou as filosofias de custos baixos baseados na busca de simplificação dos processos operacionais (redução de permanência no solo, menor gasto com equipamentos de conservação de alimentos, e menor peso nos aviões) (ÉPOCA, 2008)

Como resultado de sua experiência na área, e de estudos de casos alheios, o brasilo-estadunidense era guiado por noções de rotas curtas em vez de voos longos, fazer ligações ponto-a-ponto em vez de conexões, e utilizar aeronaves novas para evitar manutenção constante (ÉPOCA, 2008). Acima de tudo, seu mote era de prezar

que a empresa servisse aos clientes, e guiava sua equipe de colaboradores para isso, inclusive ao trabalhar na limpeza dos aviões e no serviço de bordo (SAPORITO, 2021).

O fato pode ajudar a explicar a boa colocação da JetBlue no *ranking* anual da qualidade do setor aéreo norte americano, mais ainda se somado às inovações da companhia, como as em decorrência do 11 de Setembro, quando a empresa buscou reconquistar a confiança do passageiro ao utilizar portas à prova de balas nas cabines e câmeras de segurança nos aviões. Enquanto a indústria teve prejuízos recordes em 2001 e 2002 (como tratado na seção 3.8), a JetBlue ostentou lucros.

Houve pioneirismo, ademais, na utilização de bancos de couro; na implementação de televisão ao vivo e de canais *pay-per-view* em suas partes traseiras; sistema eletrônico de reservas (*Open Skies*); manutenções preventivas diárias; no bilhete eletrônico como alternativa às passagens de papel (*e-ticket*); e na utilização dos Embraer E190 e E195, aeronaves que acompanharam Neeleman também na Azul (e na Breeze, criada em 2020) (ÉPOCA, 2008; SAPORITO, 2021).

Ainda que a escolha de uma aeronave maior influencie na redução do preço médio por assento, seus custos absolutos são superiores (conforme explicitado no decorrer do capítulo anterior), com David analisando que é mais valioso que todos os assentos estejam ocupados, independentemente do tamanho da aeronave. Ainda, diz que a menor necessidade de pessoas por voo dá a vantagem de permitir maior flexibilidade na frequência e nos horários de voo. Para ele, conforme entrevista a Jô Soares (2010), além dessas vantagens, os aviões da Embraer oferecem um conforto inigualável.

Os primeiros jatos novos da Azul são oriundos da falência da empresa brasileira BRA, que os havia encomendado junto à Embraer, com financiamento de um grupo americano. Por razões desconsideradas pelo trabalho, a BRA não se tornou bem sucedida, e não manteve a compra, ao passo que o grupo americano recorreu a David Neeleman para tratar do cancelamento da aquisição (já que ele possuía relações recorrentes com a empresa de São José dos Campos).

O brasilo-americano, recém saído da companhia que havia fundado (após um erro crasso cometido por ele, conforme próprio testemunho), preferiu montar um novo negócio e manter os pedidos com o investimento estrangeiro. No Brasil, entretanto, o Código Brasileiro de Aeronáutica de 1986, ainda vigente, não permite que haja mais que 20% de capital não-nacional nas companhias aéreas, mas a dupla cidadania de David o permitia driblar tal lei.

Com escritório montado em uma residência em São Paulo (de Gianfranco Beting, expert em aviação, que se tornou diretor de marketing da incipiente empresa), a companhia definiu suas operações a partir de voos com aviões E190 emprestados pela JetBlue enquanto esperava os novos, já encomendados. O centro operacional seria no Aeroporto Internacional de Viracopos, na cidade de Campinas (SP).

O aeroporto não enfrentava concorrência por slots, já que eram operados apenas “seis voos diários por Gol e Tam, e alguns outros da Trip” (VIANA, 2018) ao passo que os slots de Congonhas eram 86% detidos por Gol e Tam), em decorrência da ideia inicial (Aeroporto Santos Dumont, no Rio) ter sido alterada por razões de discordância com o governador da época.

4.2 Características da Azul

As diferenciações necessárias para o novo empreendimento conquistar terreno em um mercado de duopólio, segundo a visão dos diretores, estavam na necessidade de criar demanda no mercado, além da maior humanização do atendimento. O segundo ponto David já havia implementado em suas companhias norte-americanas, enquanto, para o primeiro, as aeronaves menores conseguiriam adaptar-se aos aeroportos de cidades relegadas pelas outras companhias, e cujas infraestruturas eram menos adequadas.

A Azul oficializou um acordo de compra de 31 aeronaves Embraer E195 e cinco Embraer E190 (SCHAPOCHNIK, 2008), menores que as operadas pelas principais empresas estabelecidas. Bettini e Oliveira (2009) dizem que, no final de 2007, sete em cada dez aviões de transporte de passageiros no Brasil possuíam mais de 118 assentos (tamanho do E195), enquanto os com menor capacidade eram de gerações anteriores aos adquiridos pela entrante. Diante desse fator, os autores apontam que o plano de frota da Azul representou uma nova etapa na aviação comercial brasileira.

É pertinente notar a importância econômica dessa mudança: aeronaves mais novas (o primeiro E190 entregue a uma companhia, JetBlue, foi em 2005) têm tendência a maior desempenho, gerando menores despesas para a empresa (OLIVER, 2013). Além disso, o barril do petróleo passou de quase cinquenta dólares, no final de 2004, para o preço mais alto registrado, em meados de 2008, a mais de três vezes tal valor. Ou seja, a economia de combustível por uso de equipamentos

menores tem significado ainda maior num cenário de escalada de preços como o dos anos da criação da Azul.

A recém-chegada, por meio de uma política de “comportamento de baixa agressividade e de contestação responsável (BETTINI; OLIVEIRA, 2009, p.4)”, estabeleceu bases operacionais em aeroportos cujas restrições não implicavam em entraves ao seu funcionamento. Destarte, os dados da ANAC mostram que ela começou a operar a partir de Campinas para Salvador e Porto Alegre (*hub and spoke*). No cômputo do mês de dezembro de 2008 (e do ano), transportou 11.115 passageiros entre essas 3 cidades.

A escolha de Campinas, traz Moreira e Nascimento Jr (2020), também se deveu ao contexto territorial no qual a cidade está inserida: além de ser centro de um polo tecnológico, econômico e industrial, fica a menos de 90 quilômetros de São Paulo, com vasta ligação urbana até a megalópole. Para Hervé Terry (2003, p. 24), o aeroporto de Viracopos se estabeleceria, “[...] de fato, como o terceiro aeroporto da capital paulista”.

No segundo mês de funcionamento, janeiro de 2009, foi lançado o programa de fidelização da empresa, o Tudo Azul. Sua atuação pode ter implicado no recorde mundial batido pela companhia em agosto do mesmo ano, ao atingir mais rapidamente a marca de um milhão de passageiros transportados.

Outro diferencial da empresa, conforme Camilo Pereira (2014, p.152), é que, por seu *hub* ser localizado em Viracopos, e por existir

uma maior demanda de origem/destino nos aeroportos de Congonhas e Guarulhos/Cumbica, [ter transferido] essa base de operações para outra cidade, implicava em diversos fatores, tais como: maior tempo de deslocamento de/ou para São Paulo, dependência de outro meio de transporte que conectasse estas duas cidades, dispor de recursos para utilização desse outro modal etc. Nessa perspectiva, a estratégia da Azul orientou-se na incorporação ao seu modelo estratégico de gestão a utilização de ônibus gratuitos que interligam São Paulo e Campinas”

A autora esmiúça a estratégia da Azul de atuar regional e nacionalmente, expandindo ligações aéreas e definindo a sua malha em ambos mercados, e competindo com empresas de ambos segmentos. Se retroalimentando, busca captar pax em rotas menos densas e redirecioná-los aos *hubs* (CAMILO PEREIRA, 2014).

4.3 O final dos anos 2000 e a fortificação do setor mesmo em tempos de crise econômica

Conforme dados da Dados Brutos da ANAC (2022g), em 2008 os 10 principais terminais de passageiros do país foram responsáveis por 73,5% da movimentação total de 47,8 milhões de pax. Quando levados em conta os 20 primeiros colocados, há-se 87,9% dos passageiros pagos movimentados, com o restante (12,1%) dividido entre os outros 112 aeródromos registrados no banco de dados.

Hoje [2008] as companhias preferem usar os maiores hubs [...] para disparar conexões por todo o país. [...] A estratégia das empresas é operar aviões de grande porte, lotados com passageiros para vários destinos, o que reduz o custo por assento das aeronaves. Esse modelo, porém, limita a frequência de voos para cidades importantes do país (ÉPOCA, 2008).

Tira-se, confrontando o modelo de operação da Azul com o das concorrentes, acima explicado, que a empresa visava resolver as carências logísticas de um setor que tinha crescimento acima do PIB, e cujos gargalos não afetavam apenas cidades interioranas, como também algumas capitais. Época (2008) diz que “para ir de Fortaleza a Manaus, por exemplo, o passageiro poderá encarar até três conexões. De Vitória a Natal, há aeronaves que chegam a fazer quatro baldeações antes da última aterrissagem.”

Glock (apud ÉPOCA, 2008) analisava o mercado da época com forte perspectiva de crescimento, como “fruto do aumento de renda e da forte demanda reprimida que existe no país”. Ele ressalta que, apesar da tendência de crescimento, o Brasil ainda apresentava um dos piores índices de uso do transporte aéreo entre nações em desenvolvimento, com mais de 140 milhões de brasileiros viajando de ônibus.

Além disso, cerca de 47% das rotas domésticas possuíam a presença de apenas uma das duas grandes companhias brasileiras. A Tam operava em 50 cidades e a Gol em 45, enquanto as outras localidades tinham atendimento de companhias aéreas menores, ou empresas de ônibus (BINDER, apud ÉPOCA, 2008).

Ribeiro (2011) vai ao encontro da menor cobertura aérea, ao passo que apresenta uma comparação entre 2008 e 1998, que diagnostica que 44 aeroportos tiveram operações encerradas, sendo 32 aeroportos locais. Ele prossegue e faz menção à “tendência do mercado de aviação centralizar seus esforços majoritariamente entre hubs grandes e médios”.

Para ele,

Isso é um indicativo de que dentro de um ambiente de elevado grau de liberdade as empresas aéreas passaram a competir de forma mais intensa e assim encerraram operações em pequenas e médias cidades passando a priorizar seus vôos em localidades com maior renda, e, portanto, maior demanda potencial influenciando também no desenvolvimento turístico nacional como um todo. (RIBEIRO, 2011, p.54, *sic*)

Como proposta de crescimento, em 2009 a Azul expandiu sua atuação para mais cidades (adotando rede mista, ou híbrida), totalizando 16 aeroportos atendidos, nas cinco regiões do país, conforme dados disponíveis na base da Dados Brutos da ANAC (2022g). Passou a atuar no Aeroporto Santos Dumont, que era utilizado por outras empresas apenas na Ponte Aérea ou em viagens regionais e próximas ao Rio de Janeiro. O quadro abaixo (Quadro 1) faz referência às posições obtidas pela Azul dentre as 56 rotas que operava:

Quadro 1 - Balanço das rotas da Azul, 2009

POSIÇÃO DOMÉSTICA AZUL 2009								
		1º	2º	3º	4º	5º		
CONCORRENTES POR ROTA	0	5					5	TOTAL DE ROTAS COM Nº DE CONCORRENTES
	1	5	4				9	
	2	17	3	4			24	
	3	7	4		2		13	
	4						0	
	5				2	1	3	
		34	11	4	4	1		
		54						
		ROTAS						

Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022g) - Elaboração própria

Pode-se notar que em apenas três rotas a empresa enfrentava concorrência de mais de três empresas, sendo que na outras 53, havia menos *players*. As rotas eram entre Confins (Aeroporto Internacional de Belo Horizonte) e Porto Alegre, e Porto Alegre e Recife. Havia, ainda, cinco rotas operadas com exclusividade. Gol e Tam operaram, no mesmo ano, 51 cidades e 542 rotas e 44 cidades e 447 rotas, respectivamente.

A movimentação doméstica anual aumentou 16,2% em 2009 em comparação a 2008, alcançando 55,5 milhões de passageiros. A Tam permaneceu como a

empresa que mais movimentou passageiros em voos regulares, com 44,6% do total, seguida por Gol, com 41,7%. Webjet (4,3%), Azul (3,5%), OceanAir (2,6%), Trip (1,6%) e VRG (1,2%) fecham a lista das empresas com mais de 1,0% de *market share*.

No quesito econômico mundial, em decorrência da crise do *subprime* iniciada nos Estados Unidos em 2008, houve retrocesso na geração de renda, com governos tendo que intervir na economia a fim de salvar diversas empresas afetadas. A aviação civil, em nível global, sofreu retração de 1,2%, segundo dados da Organização das Nações Unidas (2008), com pedidos de concordata de importantes *players* da indústria, como a Japan Airlines (que contou com apoio do governo para se reerguer) e a Alitalia (que se fundiu à Air One e vendeu parte de seu capital para a Air France), além da fusão da British Airways e da Iberia (O GLOBO, 2010).

A situação brasileira, não obstante, mostrou-se diferente pois foram adotadas medidas econômicas de estímulo ao consumo, como a redução de impostos, congelamento de preços e subsídios a alguns setores. O resultado pode ser conferido no PIB, que cresceu acima de 5%, bem como no setor da aviação civil, com evolução acima da esperada pela ANAC para os anos de 2008 e 2009 (MENCHEN, 2008; OLIVEIRA, VILELA, MÁXIMO, 2018).

Entretanto, a crise deixaria marcas duradouras a longo prazo para o país, uma vez que marca o encerramento da alta das *commodities* no mundo, diante do novo cenário global com recessão ou crescimento baixo, além de inflação e empresas falidas. Oliveira, Vilela e Máximo (2018) ainda discorrem que “a queda do dólar decorrente das injeções monetárias nos países desenvolvidos complicou o quadro [da economia]”, visto que, “com a moeda norte-americana barata, os brasileiros passaram a viajar mais para o exterior e a importar mais” em detrimento do mercado interno, que foi o carro-chefe de crescimento no governo que se instalou em 2002, e foi reeleito em 2006.

No tocante às companhias domésticas, a queda inicial do valor das importações é pertinente para suas reduções de custo, bem como a contração do preço do petróleo, que atingiu a máxima em julho de 2008, em torno dos US\$140/barril, mas teve decaídas até a casa dos US\$40/barril.

Esse fator pode contribuir no entendimento do crescimento da demanda doméstica, que teve avanço de 12% a.a., ao passo que houve retração do âmbito internacional, tanto de empresas domésticas, quanto de estrangeiras (6,4% e 4,0%, respectivamente, com o total sendo variação negativa de 4,8%).

Contudo, a expansão da demanda por voos não podia ser absorvida em sua totalidade, visto que a infraestrutura aeroportuária não acompanhava as céleres evoluções das companhias. O fato era agravado por quase metade dos passageiros do país se concentrarem em cinco aeroportos: Guarulhos, Galeão, Congonhas, Brasília e Confins (YOSIMOTO et al, 2016).

Yosimoto et al (2016, p.253-4) acresce que o investimento da Infraero por passageiro apresentava “queda abrupta a partir do biênio 2006-2007”, passando de R\$13/pax para R\$4/pax em 2009. “O descasamento entre demanda e oferta gerou os [...] gargalos na infraestrutura existente, fazendo com que vários aeroportos no país operassem acima ou no limite de sua capacidade”

Fonseca e Gomes (2015, p.238-239) explicam que, frente ao “crescimento da empresa e a limitação da infraestrutura aeroportuária no Brasil, aos poucos a [Azul] passou a oferecer também rotas com conexões em sua principal base de operações, o aeroporto de Viracopos”. Com essa informação em consideração, o mapa de rotas (Figura 2) da companhia em julho de 2009 era o seguinte:

Figura 2 – Mapa de Rotas Comerciais da Azul, 2009

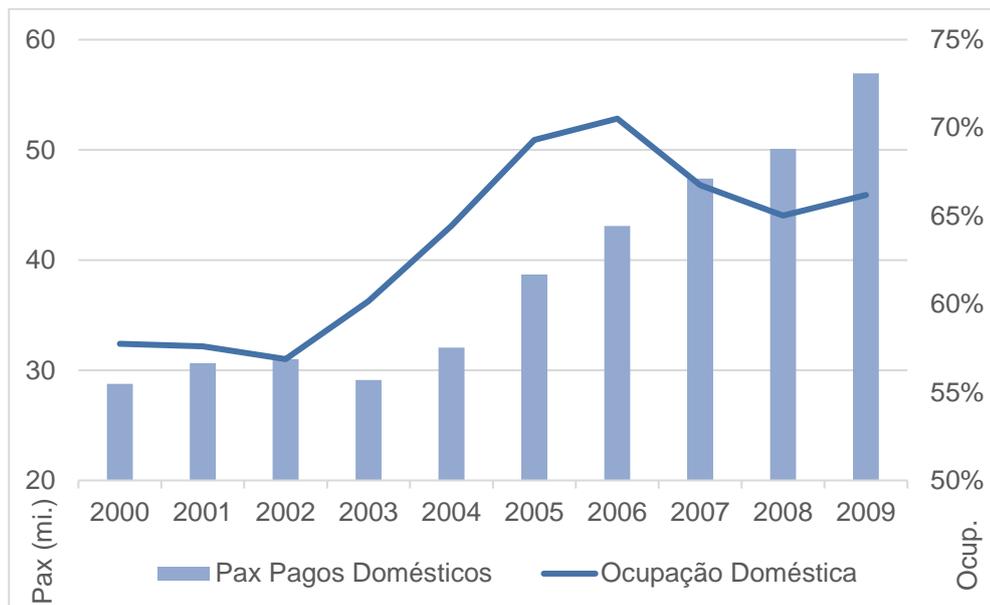


Fonte: AVIAÇÃO COMERCIAL ([2021])

Com a maior disponibilidade de dados fornecidos pela ANAC (*i.e.*, de 2000 em diante), foi possível traçar os aumentos de movimentações e a ocupação das aeronaves no mercado doméstico brasileiro.

Pode-se averiguar no Gráfico 5 o incremento da ocupação das aeronaves após a bancarrota das empresas tradicionais (*legacy*), bem como o crescimento da demanda de passageiros, mesmo que no período transpasse uma crise setorial e uma crise econômica mundial.

Gráfico 5 - Ocupação e Pax Domésticos, 2000 a 2009



Fonte: Dados Brutos da ANAC(2022g) - Elaboração Própria

Embora os resultados setoriais tenham se apresentando acima do PIB no decorrer da década, conforme mencionado na subseção 3.8, a diferença entre a elevação da demanda e da Renda Nacional foi muito superior, pois a última teve desempenho negativo em 2009 (5º vez na história, junto a 1981, 1983, 1990 e 1992) ao cair 0,2% a.a. (PEIXOTO, 2010).

4.4 A década de 2010: expansão do setor, recessão econômica e concessões aeroportuárias

O crescimento anual da aviação civil de 2010 em relação a 2009, no âmbito doméstico, foi de 21,9%, à medida que foram transportados 67,7 milhões de passageiros. Já no mercado internacional, o aumento da procura foi de 22,6%, com 15,4 milhões de passageiros. O resultado das companhias brasileiras em âmbito

internacional superou esse índice em 1 p.p, com elevação de 23,6%, o que pode sugerir que não houve vantagem da moeda valorizada pelas empresas.

Retratando apenas a Azul, com 26 aeronaves Embraer 190 e 195 (VALOR ECONÔMICO, 2011), sua capilaridade alcançou 28 cidades, com o acréscimo dos aeroportos de Congonhas e Brasília, além de outras 5 capitais (do Centro-Oeste, Norte e Nordeste) e 5 cidades do interior.

O número de rotas operadas pela companhia saltou 163,0%, para 142 rotas, das quais liderou 60,5%, sendo 29 em condição de exclusividade. Os números completos podem ser conferidos no Quadro 2, abaixo.

Quadro 2 - Balanço das rotas da Azul, 2010

POSIÇÃO DOMÉSTICA AZUL 2010								
		1º	2º	3º	4º	5º		
CONCORRENTES POR ROTA	0	29					29	TOTAL DE ROTAS COM Nº DE CONCORRENTES
	1	25	14				39	
	2	21	4	20			45	
	3	11	2	8	5		26	
	4			1	2		3	
	5						0	
		86	20	29	7	0		
		142						
		ROTAS						

Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022) - Elaboração própria

Nela, pode-se notar que, diferentemente do ano anterior, nenhuma rota regular (em que a Azul se fazia presente) foi operada por mais de quatro companhias. Isso se deve, em partes, à conclusão da incorporação da VRG pela Gol em 2009.

O *market share* doméstico da Azul subiu 2,7 p.p, a 6,2% do total, ao passo que ocupou a 3º colocação geral. Tam e Gol tiveram variação negativa, decaindo para 43,0% e 39,4%, respectivamente. No rol das empresas com participação maior que 1,0%, Webjet (5,9%), OceanAir/Avianca (2,7%) e Trip (1,7%) apresentaram crescimento.

Em outubro daquele ano, a OceanAir passou por alteração de nome, fruto de sua aquisição pela Avianca (colombiana, mas com controlador brasileiro). As mudanças também abrangeram chegadas de aeronaves novas, de maior capacidade (132 pax) e padronizadas (RIBEIRO, 2010).

O final do ano também marcou a tratativa da criação da maior *holding* de aviação da América do Sul, a Latam, oriunda da fusão entre a Tam e o grupo chileno Lan. Através de trocas de ações, “com um valor da bolsa superior a US\$12,5 bilhões, a companhia aérea Latam conta com uma frota de 310 aviões e oferecerá a seus passageiros cerca de 150 destinos para 22 países. (VEJA, 2012)”

Em matéria econômica, distintivamente do recorde negativo do ano anterior, o crescimento do PIB foi de 7,5% em 2010, registrando a maior alta desde 1986, quando alcançou o mesmo índice. Lacera (apud BBC, 2011b) reitera, entretanto, que “este crescimento é normal, considerando que a base de comparação é fraca”, ao se referir à contração causada pela crise global em 2009.

O ano também marcou a data das eleições presidenciais, nas quais foram mantidos os projetos de governo incumbentes através da manutenção do mesmo partido no poder. A sucessora havia sido chefe no Ministério da Casa Civil e no Ministério de Minas e Energia, e suas propostas econômicas incluíam menor arrocho fiscal a fim da expansão de emprego e renda (G1, 2010)

As políticas contribuíram na manutenção do crescimento do PIB, que registrou alta de 4,0% a.a., puxado pelo consumo das famílias. Naquele ano, o Brasil se tornou a 6º maior economia mundial ao ultrapassar a Grã-Bretanha, que, como o restante da Europa e dos Estados Unidos, apresentava dificuldade para voltar a crescer (BBC, 2011a).

A indústria de transportes aéreo regulares teve acréscimo anual de 18,8% em comparação aos números de 2010. A ocupação média anual das aeronaves no mesmo mercado foi de 69,9%, (1,1p.p. acima do resultado do ano anterior), no cômputo dos 80,4 milhões de passageiros.

A Azul aumentou seu alcance regular doméstico para mais 13 cidades, sendo 12 interioranas, abrangendo as cinco regiões do país. Suas rotas passaram para 243, com as colocações conforme as do

Quadro 3, abaixo:

Quadro 3 - Balanço das rotas da Azul, 2011

POSIÇÃO DOMÉSTICA AZUL 2011								
		1º	2º	3º	4º	5º		
CONCORRENTES POR ROTA	0	62					62	TOTAL DE ROTAS COM Nº DE CONCORRENTES
	1	33	10				43	
	2	25	15	27			67	
	3	10	6	10	19		45	
	4	8	2	3	7		20	
	5				2	4	6	
		138	33	40	28	4		
		243						
		ROTAS						

Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022g) - Elaboração Própria

Para Fonseca e Gomes (2015, p.239),

a empresa encontrou um nicho de mercado pouco explorado ao incluir rotas regionais em seu modelo de negócio, acrescentando aeronaves turbo-hélice em sua frota. Atende, assim, a cidades menores no interior do país, fazendo, às vezes, várias escalas em aeroportos menores até chegar a um grande centro”.

Camilo Pereira (2014) fala que essa estratégia da companhia se constitui em ligações ponto a ponto, cuja diversificação e expansão a novos mercados é diferente das empresas tradicionais. Os dados da ANAC vão ao encontro da autora, por mostrarem que a empresa opera 62 rotas sem concorrência.

Consoante Camilo Pereira (2014, p. 157), a Azul

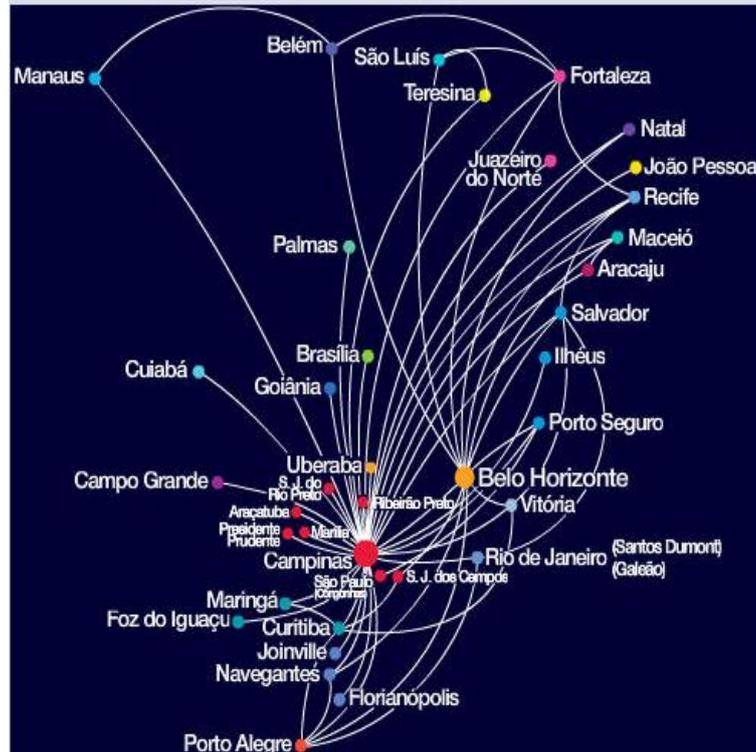
se posicionou, justamente, nessa faixa de aeronaves de 45 a 120 lugares, enquanto que a concorrência está com aeronaves de 140 a 180 lugares. É uma aeronave muito mais lenta [...] [p]or isso, a partir de 500 km ela começa a levar muito tempo para fazer o percurso, e o consumo do combustível por assento acaba ficando maior do que um jato, que faz o percurso num tempo muito menor. O ótimo do turbo hélice é entre 100 e 600 km, no máximo, que ela ganha do jato, em termos de custo por assento.

A autora cita que “desenho da malha da [Azul], em contraponto às demais empresas aéreas, se faz pela utilização de diversos pequenos hubs espalhados pelo

país, com aviões de 100 lugares e com ligações ponto a ponto” (CAMILO PEREIRA, 2014, p.155)

A Figura 3, disponível em AviaçãoComercial ([2021]), representa visualmente as informações dos autores acima explicitados

Figura 3 - Mapa de Rotas Comerciais da Azul, 2011



Fonte: AVIAÇÃO COMERCIAL ([2021])

Conforme informações da revista Exame (2012), a empresa finalizou 2011 com 49 aeronaves compondo sua frota (38 Embraer 190 e 195, 8 ATR-72-200 e 3 ATR-72-600). A ocupação média anual foi de 80,7%, 1,5 p.p abaixo do ano anterior, mas com participação no transporte de passageiros pagos aumentada para 8,6% do total (1,4 p.p superior), ainda na 3ª colocação do *ranking*.

Ao citar entrevista concedida pela empresa, Camilo Pereira (2014, p. 156) explica que as aeronaves escolhidas são totalmente estratégicas, e objetivadas à missão da empresa, de fazer ligações de menor porte, e recuperar o alto número de cidades atendidas no passado. “O número de destinos domésticos vem caindo porque as principais empresas aéreas têm escolhido cada vez mais aeronaves maiores”.

Quanto ao restante do mercado, Tam e Gol marcaram (pelo segundo ano consecutivo) encolhimento, ainda que o duopólio permanecesse intacto, já que controlavam 77,2% do mercado regular doméstico. Webjet (4,8%) sofreu redução,

mas ainda permaneceu em quarto lugar. Trip (3,3%), Avianca (3,2%) e Pantanal (1,2%) concluem a lista superior a 1% do transporte total, todas com variação positiva.

O aparecimento da Pantanal, pela primeira vez na lista, se deve à concretização da compra da empresa pela Tam em 2009, quando ela estava sob recuperação judicial. Além de garantir os slots que a companhia tinha em Congonhas, a Tam passou a utilizá-la como sucursal regional, para alimentação de suas rotas principais (CORREIO BRAZILIENSE, 2009). Por sua vez, como proposta de crescimento no mercado interno, a Gol adquiriu a Webjet do grupo CVC em 2011. A maior empresa regional até então contava com 20 aeronaves Boeing 737-200, além de slots em Guarulhos e Brasília, e atendia 14 cidades (VEJA, 2011b).

Naquele ano, também ocorreu a criação da Secretaria de Aviação Civil, vinculada ao Presidente da República (SAC/PR). Silveira e Quintilhano (2019, p.88) expõem que "[ela] visava especialmente coordenar e supervisionar ações voltadas para o desenvolvimento estratégico da aviação civil e da infraestrutura aeroportuária e aeronáutica no Brasil."

Os autores ainda dizem que a necessidade se deu frente à guinada da economia doméstica brasileira desde 2003, com o modal aéreo se tornando o principal meio de transporte utilizado em viagens interestaduais acima de 75 quilômetros (SILVEIRA; QUINTILHANO, 2019).

Apesar da taxa média de passageiros por habitante do Brasil ter sido 0,98 em 2010 (enquanto em países desenvolvidos o índice médio é de 3,3), as "obras de ampliação de pistas e terminais de passageiros e cargas não aumentaram no mesmo ritmo" da nova demanda pelo meio de transporte (SILVEIRA; QUINTILHANO, 2019, p.89-90).

Silveira e Quintilhano trazem informações de que, enquanto a demanda teve expansão de 3,6 vezes entre 2009 e 1995, o investimento em infraestrutura aeroportuária teve 27% de aumento. Com intuito de promover um modelo de gestão mais célere e condizente com o crescimento do modal aéreo, 2011 representa a conclusão do estudo de concessão à iniciativa privada do primeiro aeroporto, o de São Gonçalo do Amarante, integrando o Programa de Investimentos de Logística (PIL - Aeroportos) (YOSIMOTO et al, 2016; SILVEIRA, QUINTILHANO, 2019).

O PIL era objetivado de três formas: melhorar a qualidade dos serviços e da infraestrutura aeroportuária; ampliar a oferta de transporte aéreo aos cidadãos; e reconstruir a rede de aviação regional, com integração do território, desenvolvimento

de polos regionais e redução das desigualdades regionais (SILVEIRA, QUINTILHANO, 2019).

Yosimoto et al (2016, p.259) avalia que “as peculiaridades do setor aeroportuário demandaram a construção de um modelo que, mesmo aproveitando institutos já existentes, deveria atender às especificidades inerentes à exploração de aeroportos.”

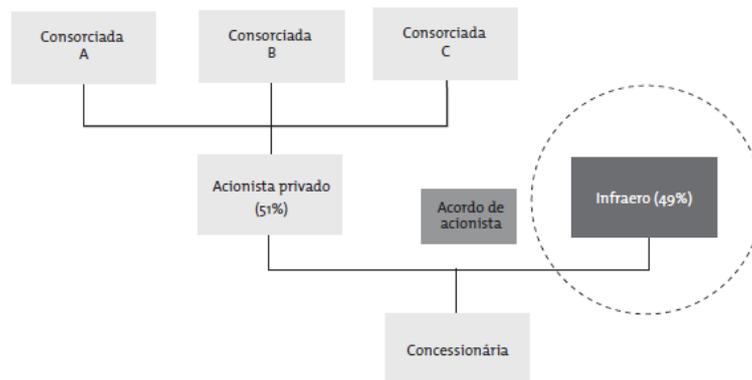
Já dentro das incumbências da SAC, a estrutura básica das concessões propostas tinha participação de 51% da iniciativa privada, e 49% da Infraero.

Nesse modelo foi criado um mercado concorrencial entre os aeroportos e a obrigação de novos investimentos infraestruturais, além de servir para manter o papel do Estado enquanto planejador e gestor das atividades estratégicas e de interesse público, nesse caso, sob responsabilidade da Infraero. (SILVEIRA, QUINTILHANO, 2019, p.94)

Yosimoto et al (2016, p.279) representam graficamente (Figura 4) a divisão das participações:

Figura 4 - Consórcios de concessões de aeroportos

Participação da Infraero nas concessionárias



Fonte: Yosimoto et al (2016)

O plano incluía a permissão para construção e operação do novo aeroporto, com lance mínimo de R\$51,7 milhões. O leilão ocorreu no mês de agosto, e o vencedor foi o consórcio brasilo-argentino Inframérica, cujo prazo contratual era de 28 anos, com outorga de R\$170 milhões em 28 parcelas anuais (YOSIMOTO et al, 2016).

A primeira concessão permitiria ao governo, consoante Yosimoto et al (2016), adquirir experiência para uma gradativa exploração privada dos aeroportos. Dessa forma, eventuais reveses processuais passariam por aperfeiçoamento nas rodadas de concessões porvindouras.

Ainda em 2011, e com o preenchimento de lacunas regulatórias decorrentes da transição do ASGA, aeroporto pequeno e regional, para âmbitos maiores e centrais, houve o decreto que incluiu três aeroportos ao PND.

Art. 1º Ficam incluídos no Programa Nacional de Desestatização - PND, para os fins da Lei nº 9.491, de 9 de setembro de 1997, o Aeroporto Internacional Governador André Franco Montoro, localizado no Município de Guarulhos, o Aeroporto Internacional de Viracopos, localizado no Município de Campinas, ambos no Estado de São Paulo, e o Aeroporto Internacional Presidente Juscelino Kubitschek, localizado em Brasília, Distrito Federal.

Art. 2º Fica a Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC responsável por executar e acompanhar o processo de desestatização dos serviços públicos de que trata o art. 1º, nos termos do § 1º do art 6º da Lei nº 9.491, de 1997, observada a supervisão da Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República. (BRASIL, 2011, decreto Nº 7.531/2011)

O leilão ocorreu sete meses depois, já no mês de fevereiro de 2012. O aeroporto de Guarulhos teve proposta vencedora a de um lance (entre dez) de R\$16,2 bilhões; Viracopos teve quatro lances, com o mais alto sendo de R\$3,8 bilhões; e Brasília recebeu oito propostas, com a vencedora tendo contribuição fixa de R\$4,5 bilhões. As três concessões representaram ágio de 347% do lance mínimo, e terão prazo de 20, 30 e 25 anos, respectivamente (YOSIMOTO et al, 2016).

Ainda referente às políticas públicas setoriais, naquele ano a indústria foi abarcada pelo Programa de Desenvolvimento da Aviação Regional (PDAR), integrando o PIL. A proposta governamental era de investir em 270 aeroportos regionais e subsidiar assentos em voos de companhias, com o intuito de promover tal âmbito.

Algumas ferramentas da União para o Programa eram o subsídio a 50% dos assentos oferecidos nas aeronaves regionais (ou 100% na Amazônia Legal), além de desonerações de tarifas aeroportuárias e aeronáuticas (embarque, pouso, permanência, navegação, etc.) (FERNANDES, 2019)

Segundo a Secretaria de Aviação Civil, o objetivo do plano de Aviação Regional é dotar o país de uma rede de aeroportos regionais operando a preços competitivos, de forma a garantir que 96% da população brasileira esteja a 100 quilômetros ou menos de um aeroporto com condições de operar voos regulares (MInfra, 2017).

Em 2012, os indicadores anuais do PIB registraram alta de 1,9% a.a., enquanto a demanda doméstica de voos regulares subiu 8,1% a.a., e a ocupação média, 2,9 p.p, com 72,8%. O market share anual se apresentava difuso entre 7

companhias com mais de 1,0% de participação na movimentação de pax pagos. O índice de concentração das quatro primeiras empresas marcava, entretanto, quase 90% do total (Tam, 40,6%; Gol, 33,6%; Azul, 10,0% e Avianca, 5,5%).

Em meados daquele ano, a Azul decidiu por se fundir à Trip, com projetos de alinhamento de estratégias: ambas tinham como sede de suas bases operacionais o Aeroporto de Viracopos, e suas frotas eram compostas pelo mesmo tipo de aviões, Embraer e ATR. O acordo foi firmado em maio, com a criação de uma *holding*, que auxiliaria na paulatina transformação da Trip para os padrões Azul.

A Trip operava voos em 80 localidades (maior número entre as companhias), e tinha uma frota acima de 40 aeronaves (maior número entre as empresas regionais), sendo que mantinha *code share* com a Tam desde 2004, funcionando como *feeder* até então (AVIAÇÃO BRASIL, 2015; BORGES, 2021). O presidente da Trip, Antonoaldo Neves, permaneceu no mesmo posto dentro da Azul Trip S.A.

A incorporação total da empresa só foi concluída em 2014, mas em razão de ações conjuntas das companhias, o *holding* será considerado um só a partir de 2013. Em 2012 (Quadro 4), a Azul cresceu 11 cidades às suas rotas, sendo apenas uma capital. Das 331 rotas totais dentre as 53 cidades atendidas, a companhia de David Neeleman liderou em 53,8% do total. A ocupação média no íterim foi de 78,9%, para o cômputo de 9,9 milhões de pessoas transportadas.

Quadro 4 - Balanço das rotas da Azul, 2012

POSIÇÃO DOMÉSTICA AZUL 2012							
		1º	2º	3º	4º	5º	
CONCORRENTES POR ROTA	0	89					89
	1	55	20				75
	2	23	10	40			73
	3	7	2	22	12		43
	4	2	3	9	11	6	31
	5	2	1	4	2	11	20
		178	36	75	25	17	
		243					
							TOTAL DE ROTAS COM Nº DE CONCORRENTES

	ROTAS	
--	--------------	--

Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022g) - Elaboração Própria

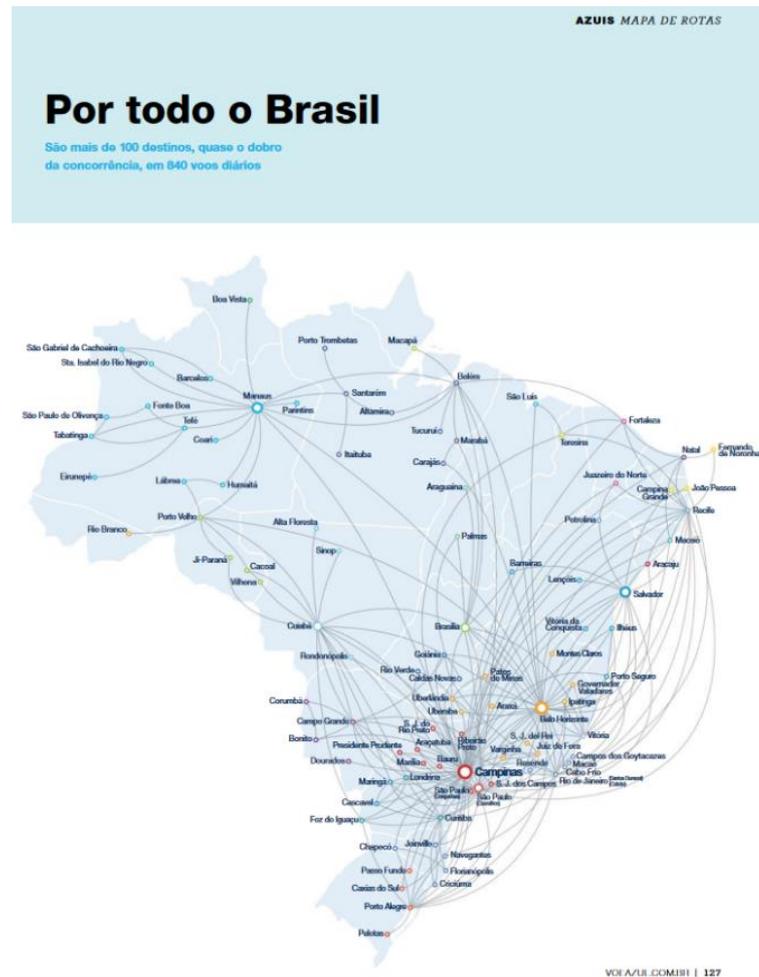
Já em 2013, a venda de passagens no site da Azul incluía os voos da Trip. Em maio daquele ano, foi divulgada a primeira edição da revista Magazine Azul, que passou a ser acessível aos passageiros da companhia nos voos. Os números apresentados no periódico (Figura 5) já faziam referência à fusão das empresas (consolidados até maio). Também presente na revista estava o novo mapa das rotas (Figura 6) oferecidas pelo *holding*, o primeiro disponível direto da fonte.

Figura 5 - Números do holding Azul Trip S.A. - maio de 2013



Fonte: AZUL MAGAZINE (2013, p.116)

Figura 6 - Mapa de Rotas Comerciais Azul, 2013



Fonte: AZUL MAGAZINE (2013, p.127)

A Azul finalizou o ano de 2013 com 133 aeronaves, atendendo a 103 destinos, sendo 50 novos (em 3 capitais e 47 outras cidades), muitos herdados da Trip. Sua ocupação média manteve-se em 78,9%, mas a demanda exibiu salto de 30,9%, com o transporte de 13 milhões de pessoas regularmente (16,8% do total). A empresa atendeu regularmente a 608 rotas, conforme confere-se abaixo (Quadro 5):

Quadro 5 - Balanço das rotas da Azul, 2013

POSIÇÃO DOMÉSTICA AZUL 2013								
		1º	2º	3º	4º	5º		
CONCORRENTES POR ROTA	0	113					113	TOTAL DE ROTAS COM Nº DE CONCORRENTES
	1	72	146				218	
	2	46	39	69			154	
	3	13	10	24	31		78	

	4	6		8	18	11	43	
	5	1				1	2	
		251	195	101	49	12		
		608						
		ROTAS						

Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022g) - Elaboração própria

Moreira e Nascimento (2020) expõem que, excluídas as capitais (que são destinos prioritários para as grandes empresas aéreas) 90% dos últimos municípios integrados à malha aérea da empresa tinham população entre 7 mil e 500 mil habitantes. Para as autoras, isso “indica um nítido fenômeno de capilarização da malha aérea nacional comandada pela empresa no período (MOREIRA, NASCIMENTO, 2020, P.19)”.

No mesmo intervalo, a variação doméstica regular geral teve crescimento de 0,7% (com o PIB tendo resultado positivo de 3,0%), com a somatória de 87,5 milhões de passageiros pagos, e ocupação média de 75,9% (melhora de 3,1% no índice). A Tam continuou liderando o rol de participação, com 40,4% do total, seguida por Gol, com 34,6% (já inclusos os números da Webjet), e Avianca, com 7,4%. Todas as outras companhias somadas resultaram em 0,8% do total.

Ocorreu, naquele ano, a segunda rodada de concessões, que incluiu o Galeão e Confins no PND. Foi dada maior designação para a SAC, que virou o órgão responsável pela condução e aprovação dos estudos de modelagem, enquanto a ANAC permaneceu com competência do acompanhamento do processo (YOSIMOTO et al, 2016).

Em novembro de 2013, o Galeão foi concedido por 25 anos à Changi, operadora de Cingapura, e à Odebrecht (atualmente Novonor), cuja contribuição fixa ficou estimada em R\$19 bilhões, a maior de cinco propostas. O Aeroporto de Confins teve dois lances, com o vencedor sendo o consórcio Aerobrasil (CCR, Flughafen München e Flughafen Zürich), por R\$1,8 bilhão. A duração do contrato é de 30 anos (YOSIMOTO et al, 2016).

Tal qual a primeira rodada de concessões, a participação da Infraero foi de 49%, o que permitiu à empresa a “participação nos dividendos auferidos nas concessões dos principais aeroportos brasileiros [...], de forma a garantir os recursos suficientes para a operação dos demais aeródromos e [...] a assimilação de novas

práticas operacionais”. O caráter majoritário da governança por parte da iniciativa privada funciona “aumentando ainda mais a atratividade das concessões”. (YOSIMOTO et al, 2016, p.280)

A prontidão necessária para a infraestrutura brasileira era decorrente de dois eventos que seriam sediados no país, centralizando as atenções mundiais: a Copa do Mundo de 2014, e as Olimpíadas do Rio, em 2016. Os investimentos públicos para comportar a quantidade de turistas que seriam trazidos ao país encaixaram-se na Nova Matriz Econômica (NME), que havia sido implementada no governo que passou a vigorar em 2011.

Dentro da NME, de caráter heterodoxo, foram expandidos os gastos públicos acima da taxa de crescimento do PIB (cuja média do triênio 2011-2014 foi de 1,9%) e reduzidos os juros, o que contribuiu para a consolidação da alta na inflação, e redução do superávit primário. O câmbio era operado através de flutuações “suas”, com intervenção de *swaps* do Banco Central (BARBOSA FILHO, 2014).

Além da inflação gerada, menos de 80% das obras desejadas não foram concluídas a tempo de serem utilizadas na Copa de 2014, apesar do dispêndio de R\$24,5 bilhões. Ficaram inacabados projetos em 11 das 12 cidades-sedes para a competição, com exceção do Rio de Janeiro, que seria palco para o outro evento esportivo em 2016 (SOUZA, 2015; OLIVEIRA, 2020). Mesmo com o aumento da demanda de serviços por parte estatal, o crescimento da Renda Nacional foi de 0,5%.

No setor de transporte aéreo, a expansão anual registrada foi de 5,5% no mercado doméstico regular, com o crescimento regular internacional de 7,6%. Foi a primeira vez desde 2007 que o âmbito internacional crescerá mais que o doméstico. A ocupação regular doméstica foi de 79,9%, e a internacional, 80,2%.

Os números de passageiros, no período que a SAC considerou como de forte influência na Copa do Mundo (entre julho e julho de 2014), apresentou alta de 13% com comparação a 2013, nos aeroportos que concentraram fluxos de torcedores (VEJA, 2014).

A decisão de o Brasil ser sede da Copa de 2014 foi divulgada em 2007, enquanto as concessões começaram em 2011. Nesse ínterim de sete anos, entretanto, as ampliações e modernizações dos aeroportos não foram suficientes para adequar-se ao aumento conferido anualmente da demanda pelo transporte aéreo. (VEJA, 2011a; SOUZA, 2015) A reportagem de Velasco (2014) traz que três deles

estavam em situação além de sua capacidade, enquanto outros cinco encontravam-se acima de 95% do máximo de movimento recomendado (VELASCO, 2014)

Figura 7 - Capacidade de movimento nos aeroportos essenciais para a Copa do Mundo de 2014



Fonte: VELASCO (2014)

Naquele ano, a Azul aumentou sua participação em mais 128 rotas, contabilizando 736, com liderança em aproximadamente 70% delas. No quesito de cidades atendidas o total foi 112, com a adição de nove, sendo uma capital, seis cidades interioranas e duas localidades internacionais: Fort Lauderdale e Orlando, ambas na Flórida (EUA).

Os pax internacionais foram 20,8 mil, e a ocupação das aeronaves atingiu 84,5%. No tocante ao mercado regular doméstico, com o crescimento de 48,4% anual, a empresa totalizou 19,9 milhões de pax pagos.

Quadro 6 - Balanço das rotas da Azul, 2014

POSIÇÃO DOMÉSTICA AZUL 2014								
		1º	2º	3º	4º	5º		
CONCORRENTES POR ROTA	0	381					381	TOTAL DE ROTAS COM Nº DE CONCORRENTES
	1	102	64				166	
	2	31	26	70			127	
	3		2	24	29		55	
	4			2	4	1	7	
	5						0	
		514	92	96	33	1		

	736	
	ROTAS	

Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022g) - Elaboração Própria

Os voos aos Estados Unidos saíam de Campinas, a partir de aeronaves A330-200 adquiridas para tal fim. Os anúncios das novas rotas foram feitos em abril de 2014, bem como a da aquisição das sete aeronaves da Airbus, e o início das operações foi no final do ano, a partir de novembro e dezembro. A empresa finalizou o ano com 145 aeronaves (AZUL, 2014)

Além da empresa referência para esse trabalho, que alcançou 16,5% do *market share*, Gol (35,9%) e Avianca (8,7%) apresentaram crescimento, em contraposição à queda da Tam (38,2%).

O incremento conferido nos números setoriais não condisse, portanto, com o resultado econômico do país. Conforme Balassiano (2019), 85% dos países do planeta, ou 164 nações, tiveram crescimento maior que o brasileiro naquele ano. Para o autor, 2014 também é a marca do início da recessão, que será tratada nos próximos parágrafos.

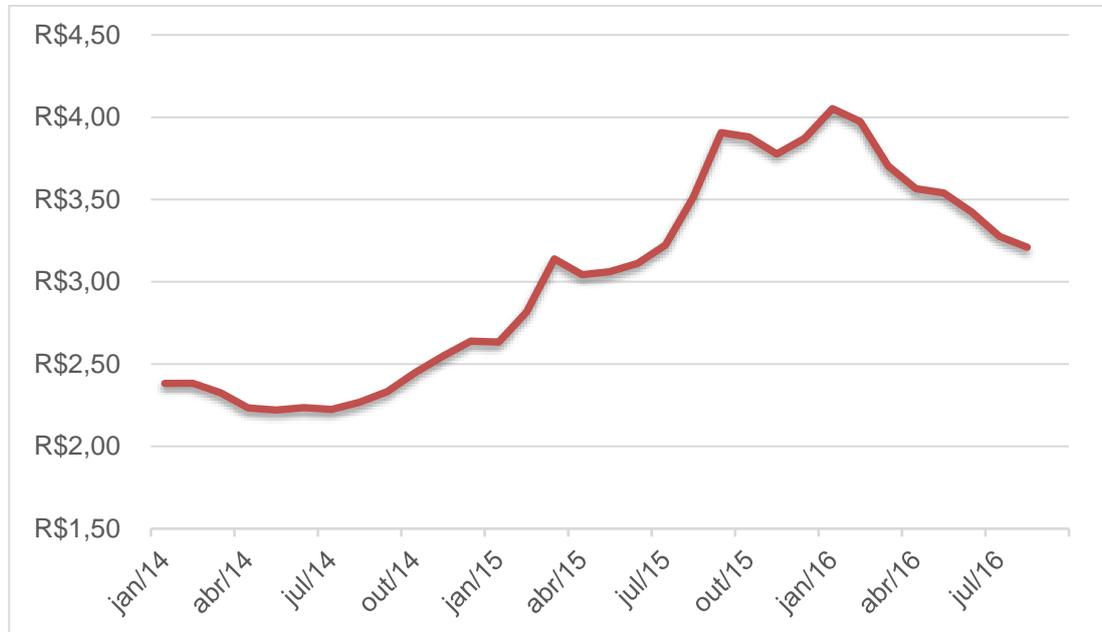
A fim de entender a crise, há-se de mencionar que não houve alterações ideológicas na eleição presidencial de 2014, com a reeleição do chefe de Estado. Destarte, de 2015 em diante foram mantidas as propostas de demanda gerada a partir de gastos públicos, apesar de a inflação ter sido de 10,7% no ano, a maior desde 2002. A atividade, entretanto, teve resultado negativo de 3,6% a.a.

Enquanto o governo perdia apoio popular e sofria com manifestações contrárias, houve uma tentativa de mudança econômica, com o abandono da NME, e opção mais ortodoxa. As contas públicas, ainda reflexo da heterodoxia com a menor arrecadação em razão das tentativas de incentivo ao consumo com diminuição de impostos, registraram déficit.

Em 2016, o apoio político da presidente se esvaiu, e, frente ao déficit primário do ano anterior, houve enquadramento do governo em improbidade administrativa, resultando na abertura de um processo de *impeachment*. Com aprovação nas duas casas do Congresso, houve substituição no cargo, assumido pelo vice-presidente da República.

O ano simbolizou retração de 3,3% do Produto Interno Bruto, e disparada de mais de 60% no dólar (Gráfico 6), conforme a média mensal calculada pelo Banco Central entre janeiro de 2014 e agosto de 2016, data do impedimento:

Gráfico 6 - Evolução do câmbio entre jan./2014 e ago./2017



Dados: Banco Central do Brasil - Séries temporais (3698) – Elaboração própria

O PDAR não havia sido sancionado até 2015, por razões dos descompassos político-econômicos. Em sua vigência, teve de reduzir seus objetivos, pelos mesmos motivos, e passou a reger menos aeroportos e menores dispêndios da União.

O setor aéreo, em virtude de sua alta correlação com o desempenho econômico, também sofreu. Em 2015, a demanda regular total cresceu 0,9%, enquanto no ano seguinte, houve decréscimo de 7,5%, fazendo o número de passageiros retroceder ao de 2012, em torno de 105,5 milhões de pax.

No biênio, houve alteração no *market share*: fruto da quarta queda consecutiva em seus índices, a Tam (35,2%) foi ultrapassada pela Gol, que se manteve com 35,9%. A Avianca chegou a 11,9% do total, com crescimentos seguidos desde 2009.

A Azul perdeu 0,2% da sua fatia do mercado entre 2014 e 2016, ficando com 16,3%. Em comparação aos 19,3 milhões de pax pagos de 2014, teve 18,4 milhões dois anos depois, em razão do crescimento internacional, que alcançou 450 mil passageiros. Internacionalmente, começou a operar voos para Cayenne (Guiana Francesa) em 2015, e para Lisboa (Portugal) e Montevideu (Uruguai) em 2016 (Figura

8). No geral, das 112 localidades atendidas em 2014, passou a 109 em 2015 e 115 em 2016.

Figura 8 - Mapa de rotas comerciais da Azul, 2016



Fonte: AZUL MAGAZINE (2016), edição 42, dezembro

Em 2015, continuou como líder em 67% de suas 831 rotas (das quais operou 51% sem concorrência). Em 2016, reduziu suas linhas para 793, mas sua liderança expandiu-se para 74,6% delas. Os dados desse último ano podem ser conferidos abaixo, no Quadro 7.

Quadro 7 - Balanço das rotas da Azul, 2016

POSIÇÃO DOMÉSTICA AZUL 2016								
		1º	2º	3º	4º	5º		
CONCORRENTES POR ROTA	0	430					430	TOTAL DE ROTAS COM Nº DE CONCORRENTES
	1	121	61				186	
	2	40	31	61			132	
	3	1	3	6	30		40	
	4			1	7	1	9	
	5						0	

	592	95	68	37	1	
	793					
	ROTAS					

Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022) - Elaboração própria

Em entrevista realizada pela revista Exame em 2015, isso é, no meio da recessão, David Neeleman demonstrava confiança na estratégia diversificada da empresa, mas tinha preocupação frente aos acontecimentos econômicos e a políticas setoriais: ao invés de requerer subsídios, como o do PDAR, o brasilo-americano preferia que houvesse redução de cobranças extras que foram sendo criadas, existentes apenas no país, e a alta taxaço do QAV (BRONZATTO, 2015).

Na sabatina, Neeleman reforça a importância da Azul na integração nacional, no aumento da acessibilidade e da conectividade do país. Segundo ele, sem o PDAR a Azul manteria sua política lucrativa de voos, sem que houvesse desvantagens na comparação com a concorrência, já que em 70% das rotas operava com exclusividade (BRONZATTO, 2015). A entrada na Bolsa de Valores de São Paulo e na de Nova Iorque foi realizada naquele ano, após três adiamentos para tal feito. A empresa nasceu como a 2º maior do setor na América Latina, atrás apenas da Latam (BRASIL ECONÔMICO, 2017)

O alço de voos internacionais da companhia foi maior após alianças estratégicas (*codeshare*) com a United e a JetBlue, nos Estados Unidos, e com a TAP, de Portugal. Quanto a essa última, David Neeleman havia comprado parte da empresa estatal portuguesa, que estava em vias de privatização. Durante a crise que acometeu apenas o Brasil, o gestor emprestou para a sua nova aquisição algumas das aeronaves da frota Azul, reduzindo custos (VIANA, 2018).

Apesar de agir em mais de uma “frente”, tanto no mercado regular doméstico e internacional quanto regional, a Azul viu a disputa no último âmbito ficar ainda mais restrita, já que, com a inefetividade do PDAR, muitas empresas não permaneceram em atividade (Abaeté e Sol). Com rotas menos rentáveis, algumas companhias regionais necessitavam do subsídio (como a Sete e a Passaredo), enquanto outras viam nas reformas aeroportuário a chance de expansão de suas malhas (Brava).

É pertinente mencionar que tais empresas, em geral, não conseguiam manter estratégias de autossuficiência e retroalimentação, como no caso da Azul, conforme

citam Fonseca e Gomes (2015), ao passo que operam alianças estratégicas com as empresas *legacies*.

Sobre 2017, com um novo governo formado através da aliança com forças que haviam sido da oposição nos últimos 14 anos, houve maior busca pela redução dos gastos estatais e da inflação. A mudança do caráter econômico ocorreu, também, por razão de restrições jurídicas aprovadas através de Projetos de Emenda à Constituição, o que significou menor disponibilidade de caixa para medidas anticíclicas (OREIRO, PAULA, 2019).

Tais fatores, consoante informam Oreiro e Paula (2019), são essenciais para a diminuição do crescimento brasileiro (1,1%), mesmo após o PIB ter caído em torno de 7% desde 2014. A falta de investimentos e a reprimarização da economia (com a indústria representando 11% do Produto) são originadas a partir da tendência conservadora do Banco Central em sua política monetária, *i.e*, na Selic. Pelos reflexos da alta de juros no quesito inflacionário, tal índice teve incremento de 2,9% a.a.

Resultante do arrocho público e da tentativa de reaquecer a economia, novos aeroportos foram concedidos à iniciativa privada, no mês de março de 2017: os de Porto Alegre, Florianópolis, Salvador e Fortaleza, que correspondiam a 12% do movimento anual brasileiro. O ágio total foi de 93,7%, totalizando R\$754 milhões, com investimentos obrigatórios de R\$6,6 bilhões no prazo de 25 (Porto Alegre) e 30 anos (o restante), prorrogáveis por mais cinco (CNT, 2017; ALVARENGA, 2017).

A quarta rodada de concessões passou por mudanças, não sendo mais necessária a participação da Infraero nos consórcios, além de não ser cobrada outorga nos primeiros cinco anos, mas 25% do valor à vista. Outra novidade é que um mesmo grupo econômico pode arrematar mais de um aeroporto, desde que não na mesma região (ALVARENGA, 2017).

Os quatro aeroportos foram concedidos a três grupos europeus, sem participação de empresas brasileiras, uma vez que havia pouco que estouraram os casos de corrupção da Operação Lava Jato. O Aeroporto de Florianópolis foi adquirido pela suíça Zurich, o de Salvador pela francesa Vinci, e o de Fortaleza e Porto Alegre pela alemã Fraport (ALVARENGA, 2017).

Desde a concessão do ASGA, em 2011, o setor privado tornou-se gestor de dez aeroportos, que são responsáveis por 60% da movimentação do país, mesmo restando à Infraero a administração de 55 outros empreendimentos.

No quesito da aviação civil regular, o crescimento geral foi de 2,3%, com prevalência do aumento do transporte internacional por companhias brasileiras (11,4%), enquanto o âmbito doméstico cresceu 1,8%. O transporte total de 108 milhões de passageiros coloca o ano de 2017 ainda 5,4% abaixo da máxima registrada (2014), enquanto os números de transporte doméstico regular (86,9 milhões) se encontravam 6,8% inferiores aos de 2015 (93,1 milhões).

A disparada do dólar entre 2014 e 2016 influenciou os custos das aéreas, a ponto de terem de reduzir a oferta de assentos (ASK) no mercado doméstico a aproximadamente o mesmo número de 2013 e 2014, 85,5 bilhões. A ocupação das aeronaves, em razão da maior redução de oferta em comparação à demanda, cresceu 1,6 p.p, e atingiu 81,6%.

A Gol permaneceu como líder do mercado pelo segundo ano, com fatia de 35,8%, ao passo que a Tam sofreu perdas de 2,2 p.p, marcando 33,2%. A Azul viu sua porcentagem aumentar 0,85 p.p (17,2%), e a Avianca marcou 13,3%.

No tocante à Azul, houve diminuição de três cidades na malha doméstica, e o acréscimo de Buenos Aires à internacional. Todavia, a companhia teve aumento de 5,75% em sua demanda doméstica, e 62,8% na internacional, com as ocupações sendo de 80,4% e 89,8%, respectivamente.

A liderança da empresa chegou a 77,8% das rotas atendidas domesticamente (Quadro 8), com papel de exclusividade em 76% desse subtotal. Houve, entretanto, redução de 15% da oferta de pares origem-destino (104 rotas).

Quadro 8 - Balanço das rotas da Azul, 2017

POSIÇÃO DOMÉSTICA AZUL 2017							
		1º	2º	3º	4º	5º	
CONCORRENTES POR ROTA	0	407					407
	1	91	51				142
	2	37	18	37			92
	3	1	2	9	29		41
	4			1	4	2	7
	5						0
		536	71	47	33	2	
		689					
							TOTAL DE ROTAS COM Nº DE CONCORRENTES

	ROTAS	
--	--------------	--

Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022g) - Elaboração própria

Conforme os dados de dezembro do Registro Brasileiro de Aeronaves (RAB) da ANAC (2022e), disponíveis a partir daquele ano, a composição da frota doméstica regular de pax da empresa paulista tinha 39 ATR-72 (500), 10 A320Neo, 7 A330-200, 10 Embraer E190 e 60 E195.

Por sua vez, 2018 não infringiu mudanças negativas em nenhum indicador da empresa: houve aumento de nove rotas e quatro cidades, sendo duas na Argentina (Figura 9). A demanda regular doméstica de passageiros pagos a Azul aumentou 7,9%, e a internacional, 61,2%. A ocupação das aeronaves foi de 80,8% e 87,0%, respectivamente. Seus modelos para transporte aéreo regular de pax (em dezembro de 2018, segundo cadastro no RAB) eram 35 ATR-72 (500), 18 A320Neo, 7 A330-200, 9 Embraer E190 e 54 E195.

O transporte de 20,5 milhões de pax foi dividido em 698 rotas domésticas, das quais liderou 80,7%, sendo a única operadora de 76,4% dentre elas (Quadro 9). O *market share* aumentou para 18,3%, enquanto Gol (35,1%) e Tam (32,5%) apresentaram recuo. A Avianca transportou 13,7% dos pax pagos domésticos, e as outras empresas, menos de 0,4%.

Quadro 9 - Balanço das rotas da Azul, 2018

POSIÇÃO DOMÉSTICA AZUL 2018								
		1º	2º	3º	4º	5º		
CONCORRENTES POR ROTA	0	430					430	TOTAL DE ROTAS COM Nº DE CONCORRENTES
	1	96	43				139	
	2	32	14	31			77	
	3	5	8	4	26		43	
	4				4	5	9	
	5						0	
		563	65	35	30	5		
		698						
		ROTAS						

Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022g) - Elaboração Própria

Figura 9 - Mapa de rotas comerciais da Azul, 2018



Fonte: AVIAÇÃO COMERCIAL [2021]

As convergências dos desgastados populares que culminaram com o *impeachment* em 2016 também se fizeram presentes na eleição de 2018. Naquele ano, o vencedor do pleito teve como programa o aparato ortodoxo para a economia, como contraponto aos de seus antecessores eleitos desde 2003.

As mudanças ocorreram porque foi-se diagnosticado que os desarranjos econômicos eram gerados a partir dos dispêndios públicos elevados, haja vista o déficit primário registrado desde 2014. Os índices de desemprego também preocupavam, uma vez que se mantinham com dois dígitos (BALASSIANO, 2019).

Tal qual anteriormente já exposto por Oreiro e Paula (2019), as medidas cíclicas instituídas desde 2016, e escolhidas por pleito popular na eleição acima descrita, não apresentam forte ampliação da Renda Nacional. Corroborando com a teoria, o PIB de 2018 foi 1,1% positivo, com 162 (84%) países tendo desempenho superior (BALASSIANO, 2019).

A indústria referência expandiu-se 6,1% em comparação a 2017, subdividida em crescimento de 10,8% no segmento internacional (82,1% de ocupação), e 4,9% no doméstico (81,4% de ocupação). O transporte de passageiros pagos recuperou os níveis mais altos registrados, com 114,5 milhões de pax.

No ano seguinte, o último ciclo analisado neste documento, houve arrefecimento dos índices, com acréscimo de 0,75% da variação doméstica e 1,72% na internacional (0,95% no geral). A ocupação dos aviões foi a mais alta registrada até então, com 82,8% domesticamente, e 84,4% internacionalmente.

Em 2019, a Azul viu sua quantidade de participação alcançar 23,2%, um número 4,9% maior que o total do ano anterior. Tam e Gol também registraram melhora, com crescimento de 3,2 p.p (35,7%) e 1,8 p.p (36,9%), respectivamente.

As três principais companhias apresentaram incremento em detrimento da derrocada da Avianca, que sofreu perda de 9,9 p.p, computando 3,8% do total. Sobre essa, conforme alegado pela própria empresa, a crise sem precedentes em 2014 debilitou suas contas, muito em reflexo da desvalorização da moeda nacional, e maior custo em produtos importantes (GALLO, 2019; RODAS, 2020)

Do seu auge, 2018, para 2019, a empresa teve de devolver quase duas dezenas de aviões em *leasing*, operando com seis. O número de rotas atendidas caiu de 241 para 36 (85,1%), com origem e destino a quatro cidades. Centenas de voos foram cancelados, e a empresa teve de pedir recuperação judicial ainda em dezembro de 2018 (GALLO, 2019; RODAS, 2020).

Com a suspensão das atividades por parte da ANAC em maio de 2019, os 41 *slots* que a Avianca ocupava em Congonhas foram redistribuídos às entrantes, que a ANAC definiu como aquelas que possuem menos de 54 *slots* diários, o que englobou a Azul, que engolfou outros 15 e chegou a 41 naquele aeroporto. Tam e Gol possuíam 87,5% dos horários disponíveis (GALLO, 2019; RODAS, 2020).

O restante dos *slots* da Avianca foi distribuído entre Map (12) e Passaredo (14), que operavam voos com aviões ATR-72. Em agosto daquele ano, a última empresa comprou a primeira (que mantinha voos regulares para 14 destinos no Pará e no Amazonas), ao passo que foi criada a VoePass. A nova empresa abrangeu 0,4% do mercado, e ocupava a 5^o colocação, com 11 aeronaves e 28 localidades atendidas (FRONTLINER, 2019; REUTERS, 2019).

Relativo à Azul, o número de aeroportos atendidos passou ao maior registrado, 122, com cinco novas cidades brasileiras, além de Porto (em Portugal) e Bariloche (Argentina). As rotas domésticas chegaram à marca de 760 (Quadro 10), com liderança em 79,9% (dessas, operava sozinha em 80,1%). Transportou 24,5 milhões de passageiros pagos no ano, com ocupação regular doméstica de 82,9% (recorde) e internacional de 85,0%.

No ano, e em decorrência dos novos voos em Congonhas, a companhia iniciou operações na Ponte Aérea (no dia 29 de agosto), primeiro com seus jatos Embraer E195, que eram os únicos que estavam permitidos a usar a pista auxiliar enquanto a principal era reformada, e depois com novos A320Neo (CASSOL, 2019; VEJA, 2019).

A empresa finalizou o ano de 2019 com o maior número de aeronaves, 141, sendo 33 ATR-72 (500), 3 E195-E2, 8 E190, 53 E195, 2 A330Neo, 8 A330-200, 32 A320Neo e 1 A320-200.

Quadro 10 - Balanço das rotas da Azul, 2019

POSIÇÃO DOMÉSTICA AZUL 2019								
		1º	2º	3º	4º	5º		
CONCORRENTES POR ROTA	0	486					486	TOTAL DE ROTAS COM Nº DE CONCORRENTES
	1	89	31				120	
	2	30	22	37			89	
	3	2	6	26	21		55	
	4			5	5		10	
	5						0	
		607	59	68	26	0		
		760						
		ROTAS						

Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022g) - Elaboração própria

Figura 10 - Mapa de rotas comerciais da Azul, 2019



Fonte: AZUL MAGAZINE (2019), edição 80, dezembro.

Outro fato ocorrido em 2019, que marcou a aviação civil brasileira, foi a 5ª rodada de concessões aeroportuárias, por parte da SAC (que está integrada ao Ministério da Infraestrutura desde o novo governo). Em março de 2019, “foram concedidos 12 aeroportos, divididos em três blocos, nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Sudeste. O investimento previsto para os três blocos é de R\$ 3,5 bilhões, no período de 30 anos, na ampliação e manutenção dos aeroportos. (VERDÉLIO, 2019)”. O ágio foi de 986%, com lances totalizando R\$2,4 bilhões.

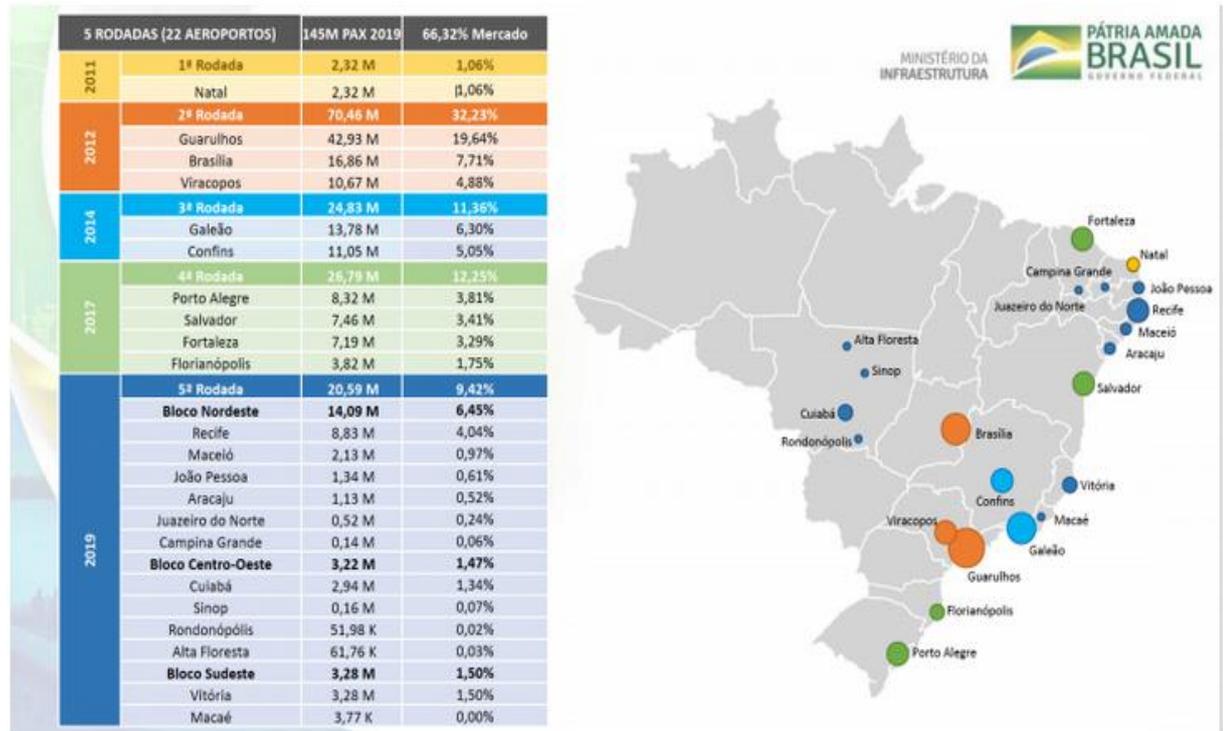
As novidades foram referentes aos repasses para a iniciativa privada no esquema de blocos, que englobavam tanto aeroportos lucrativos como deficitários. Os primeiros casos são os chamados “puxa-bloco [...] os terminais mais rentáveis, que acabam compensando eventuais prejuízos com a administração dos demais aeroportos [dos blocos]” (SANT’ANA, 2021). O pagamento da outorga fixa passou a ser de 100% do lance antes da assinatura do contrato (REGIS, 2021).

O bloco Nordeste, composto por seis aeroportos, foi adquirido pelo grupo espanhol Aena; o Sudeste, com dois, pela Zurich; e o Centro Oeste, com quatro, pelo consórcio brasileiro Aeroeste. “Juntos, os terminais concedidos recebem 19,6 milhões

de passageiros por ano, o que equivale a 9,5% do mercado nacional de aviação (VERDÉLIO, 2019).

Os 22 aeroportos concedidos desde 2011 podem ser conferidos abaixo (Figura 11), conforme mapa apresentado pelo Ministério da Infraestrutura (apud REGIS, 2021):

Figura 11 - Mapa dos aeroportos concessionados desde 2011



Fonte: MInfra (apud REGIS, 2021)

Diante da descrição dos enredos que se interpuseram na decorrência da aviação civil brasileira, bem como de análises histórico-econômicas, (e, portanto, políticas) de eventos consideráveis para o setor, passa-se agora ao capítulo de fechamento do trabalho, no qual serão retomados e findados os assuntos.

5 CONCLUSÃO

Além de sumarizar as informações trazidas no capítulo de Desenvolvimento, a conclusão do trabalho busca discutir os resultados da questão norteadora, que faz menção se há paralelos entre o desempenho econômico da economia brasileira como um todo e o da aviação civil regular.

Como pôde-se conferir desde a revisão de literatura, o setor sofre considerável reverberação das condições financeiras da população. Embora não se tenha proposto um estudo matemático para ver a correlação do PIB e da demanda aérea, as informações históricas descritas vão ao encontro da bibliografia.

Originadas a partir do final da década de 1920, as precursoras aéreas do país serviram-se da expansão econômica com o uso do ideário desenvolvimentista a partir do golpe de Estado de 1930. Em nível global, houve maior interferência estatal no funcionamento econômico, bem como consolidação de governos ditatoriais em muitos países, inclusive no Brasil. A nova base econômica trouxe resultados positivos para o setor.

Note-se que questões políticas também afetam a indústria da aviação: houve perseguição ao fundador da primeira empresa a operar no país, por suas ligações com o governo alemão. Na sequência da Segunda Guerra Mundial, a aviação civil brasileira apresentou evolução com os aviões remanescentes do conflito bélico de proporções globais, acabado em 1945. O período marcou incremento na capilaridade das rotas e na abrangência das companhias, por causa do *boom* econômico e das inovações tecnológicas.

Já na década de 1950, mesmo entre os desconcertos políticos nacionais, o desenvolvimentismo foi mantido, e a demanda estatal manteve a economia aquecida. A inserção do governo também se fez presente no setor a partir de 1960, com a ampliação da regulação, a fim de controlar o número de empresas existentes, aconselhando fusões e aquisições para que houvesse empresas nacionais bem estruturadas, aptas a incorporar inovações tecnológicas que garantissem redução de custo operacional.

A oclusão política e econômica, com o regime vigente em 1964, foi essencial para o crescimento do PIB brasileiro e da indústria aérea, até o rompimento da Primeira Crise do Petróleo, em 1973. Com o salto nos preços do combustível, e na

maior dificuldade de financiamento externo, os lucros empresariais sofreram baixa, apesar do crescente Produto.

Em virtude de princípios setoriais impostos em 1975, houve controle estrito sobre o número de empresas participantes e o preço das passagens. Concomitantemente ocorreu a expansão regional, com incentivos à compra de aeronaves menores e subsídio intrasetorial para rotas com pouca demanda.

O flagelo inflacionário instaurado depois da primeira Crise deteriorava o apoio ao governo, que passou a tentar combatê-lo. O cenário piorou após a Segunda Crise do Petróleo, em 1979, com recessão mundial, aumento do combustível e maiores juros. Para o modelo econômico adotado, a crise da dívida externa significou seu fim, enquanto taxas de desemprego e inflação aumentaram.

Na tentativa de vencer a estagflação, houve uma mudança mundial de paradigma, com redução da interferência estatal e menor regulação em diversas áreas, sendo a aviação civil uma delas. No Brasil, a liberalização chegou apenas no decênio seguinte, enquanto a segunda metade de 1980 foi marcada por planos econômicos falhos, inclusive com controle de preços.

As empresas aéreas, ante os bons resultados durante o “milagre econômico” investiram em expansão de frota e novidades, mas a conjuntura dos anos 80, com inflação e dólar crescentes, causaram retração da demanda aérea, que se somam aos desempenhos financeiros reduzidos em razão do aumento de custos.

A década de 1990 é marcada pela ascensão do liberalismo no país, principalmente nos modelos de regulação existentes. Apesar de novos planos econômicos falhos, o maior grau de liberdade conferido à iniciativa privada foi paulatinamente sendo incrementado.

A flexibilização do setor aéreo ocorreu em três rodadas distintas, para que não houvesse acirramento da competição entre as empresas domésticas e as internacionais, mais lucrativas. Apesar disso, os efeitos do livre mercado não conseguiram, em primeiro momento, recuperar o setor de seus resultados negativos desde os anos 70 e 80.

No cenário geral, a entrada de divisas foi crucial para que a hiperinflação fosse resolvida, em 1994, com novo plano econômico. O resultado da estabilização, entretanto, influenciou a taxa de crescimento. Perante crises internacionais, houve desvalorizações recorrentes no câmbio, que era controlado.

Em suma, os anos 90 representaram um período de crise para as companhias aéreas nacionais, quando essas foram expostas à concorrência e aumento do custo de importações.

No novo milênio, entretanto, o intenso crescimento do mercado interno fez com que a aviação evoluísse em demasia, inclusive a ponto de manifestar lacunas da infraestrutura aeroportuária, parte que não havia sido influenciada pelas liberalizações. A aviação civil, desde a falência de suas empresas de legado durante o decênio, encontrava-se em condição de duopólio.

Na década de 2010, o crescimento setorial se manteve, apesar de crises político-econômicas. Em verdade, quando o Brasil apresentou resultados econômicos negativos, a aviação foi impactada em escala maior, e as empresas, afetadas. Porém, ante os crescimentos subsequentes baixos, houve quebras de recorde no número de passageiros atendidos.

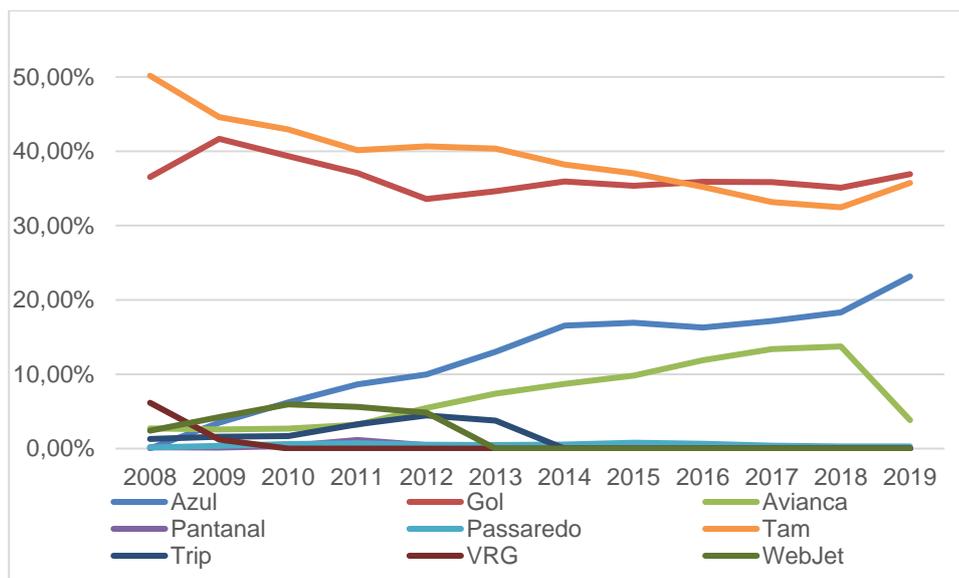
De forma a concluir o que foi apresentado no Desenvolvimento, e resumido acima, nota-se que o comportamento da demanda da aviação civil é deveras sensível aos acontecimentos históricos e econômicos. Pode-se inferir que, embora visivelmente mais impactada pelos acontecimentos domésticos, mas, dada a interligação econômica dos países, fruto da globalização do modelo arcabouço vigente, também pelos internacionais.

Para que fosse conferido diagnóstico mais completo da relação comportamental do setor ante o desempenho econômico, far-se-ia necessário um ferramental matemático, que não foi utilizado no trabalho.

Cabe a ressalva de que, entretanto, o acesso às bases de dados não é facilitado (exceto a partir do ano 2000). Diante disso, tal estudo poderia sofrer carência de fontes oficiais, podendo resultar incompleto, imperfeito ou impreciso.

O setor aéreo, como observado (Gráfico 7), é marcado por sua posição oligopolista. Frente a isso, seu índice de concentração é alto, com grande custo para aquisição de aeronaves, o que funciona como barreira de entrada e ajuda a explicar a situação recorrente ao setor mundialmente. Somando as quatro principais empresas, obtém-se que elas quase totalizam a movimentação de passageiros no país.

Gráfico 7 - Market share das cias aéreas, 2008 a 2019



Fonte: Dados Brutos da ANAC (2022g) – Elaboração própria

Já com o intuito de se ater à Azul, o objetivo específico do trabalho, como pôde ser conferido, seu retrospecto ante o restante do setor é particularizado, demonstrando que a conduta da empresa permitiu-a diferenciar-se de suas concorrentes, cujas estratégias tem maior embasamento nas características estruturais do setor, e não na diferenciação, pouco presente na aviação civil. A Azul logrou evoluir o número de passageiros pagos transportados anualmente para 25,8 milhões, em 12 anos, registrando recordes acerca da celeridade em conquistar seu primeiro milhão transportado.

Algumas características da empresa podem ser cruciais para explicar o fenômeno. Nessa dissertação, o fator principal atribuído é seu modelo de negócios inovador (Conduta), que engloba a criação de demanda no mercado brasileiro ao atender cidades de baixa e média densidade de tráfego. O trabalho versa que, através dessa proposta, a empresa adquiriu uma fatia do mercado em que não há concorrência (Diferenciação do produto).

Dentre as mais diversas razões, a Azul conseguiu atender a mercados que antes não possuíam ligações diretas ou com conexão aos grandes centros. A aquisição de aeronaves de pequeno porte fez com que a empresa oferecesse rotas que não seriam tão lucrativas se operadas em aviões maiores, que, em alguns casos, sequer conseguiriam efetuar pouso e decolagem, a depender da situação aeroportuária.

Essa vantagem é ampliada quando se comparam as inovações tecnológicas trazidas ao país pelo criador da empresa, *expert* no setor, mas também pela redução do custo de operação de equipamentos menores e mais econômicos.

Embora seja o ponto escolhido a ser tratado, a questão do crescimento da Azul por meio de sua inovação operacional engloba outros fatores, que poderiam ser averiguados em um trabalho subsequente, com aprofundamento na decisão de escolha de participação da empresa no âmbito regional e sub-regional, pontos fortes da empresa, cada vez mais significativos. Vê-se que, entretanto, a partir da diferenciação do produto ofertado, a empresa granjeou *market share* de duas empresas consolidadas nacionalmente, além de desbancar competidoras regionais.

REFERÊNCIAS

- AEROIN. **Aeroporto de Pelotas completa 87 anos de operações**. 2016. Aeroin. Disponível em: <https://aeroin.net/aeroporto-de-pelotas-completa-87-anos-de-operacoes/>. Acesso em: 10 jun. 2022
- ANAC. **ANACpédia**: aeroporto internacional. Aeroporto Internacional. [2022]a. Disponível em: <https://www2.anac.gov.br/anacpedia/por-por/tr92.htm>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- ANAC. **ANACpédia**: passageiros processados. Passageiros Processados. [2022]b. Disponível em: <https://www2.anac.gov.br/anacpedia/por-por/tr2853.htm>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- ANAC. **ANACpédia**: voo charter. voo charter. [2022]c. Disponível em: https://www2.anac.gov.br/anacpedia/por_esp/tr3850.htm. Acesso em: 15 jun. 2022.
- ANAC. **ANACpédia**: voo regular. Voo regular. [2022]d. Disponível em: https://www2.anac.gov.br/anacpedia/por_esp/tr3183.htm. Acesso em: 15 jun. 2022.
- ANAC. **Base de Dados de Aeronaves**. 2022e. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/sistemas/rab/relatorios-estatisticos>. Acesso em: 21 jun. 2022.
- ANAC. **Concessões de Aeroportos**. [2022]f. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/concessoes>. Acesso em: 18 jun. 2022.
- ANAC. **Dados Estatísticos**. 2022g. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/dados-e-estatisticas/dados-estatisticos/dados-estatisticos>. Acesso em: 24 maio 2022.
- ABEAR. **Glossário**. [2022]. Disponível em: <https://www.abear.com.br/imprensa/dados-e-fatos/glossario/>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- ALEXANDRE, Agripa Faria. **METODOLOGIA CIENTÍFICA**: princípios e fundamentos. 3. ed. São Paulo: Blücher, 2021. 192 p
- ALVARENGA, Darlan. **Com novo leilão, aeroportos privados devem transportar 60% dos passageiros**. 2017. G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/com-novo-leilao-aeroportos-privados-devem-transportar-60-dos-passageiros.ghtml>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- AVIAÇÃO COMERCIAL.NET. **Mapa de Rotas**: Azul. [2021]. Disponível em: <https://www.aviacaocomercial.net/rotasazul.htm>. Acesso em: 8 jun. 2022.
- AVIAÇÃO PAULISTA. **Acordo para criação de museu em São Paulo é assinado**. 2017. Disponível em: http://www.aviacaopaulista.com/news/2017/agosto/070817_2.htm. Acesso em: 11 jun. 2022.
- AVIATION OIL. **Santos-Dumont vs The Wright Brothers**: who really invented the airplane?. Who Really Invented the Airplane?. 2020. Disponível em: <https://aviationoiloutlet.com/blog/who-really-invented-airplane/>. Acesso em: 5 jun. 2022.
- AZEVEDO, Mateus Acácio Almeida De. BECHEPECHE, Anna Paula. Aviação regional na atualidade. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 12, Vol.

04, pp. 93-115. Dezembro de 2019. ISSN: 2448-0959. Disponível em:
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/ciencias-aeronauticas/aviacao-regional>

AZUL. **Azul decola hoje para seu primeiro voo internacional**. 2014. Disponível em:
<https://www.voeazul.com.br/imprensa/releases/azul-decola-para-seu-primeiro-voo-internacional-1383353634698>. Acesso em: 24 jun. 2022.

AZUL MAGAZINE. [S.l]: Azul, n.1, maio 2013.

AZUL MAGAZINE. [S.l]: Azul, n. 42, dez. 2016.

AZUL MAGAZINE. [S.l]: Azul, n. 80, dez. 2019.

BALASSIANO, Marcel. **No período 2011-18, mais de 90% dos países do mundo apresentaram crescimento econômico maior que o do Brasil**. 2019. FGV. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/no-periodo-2011-18-mais-de-90-dos-paises-do-mundo-apresentaram-crescimento-economico-maior-que>. Acesso em: 28 jun. 2022.

BARAT, Josef. Transporte Aéreo: falhas estão na infraestrutura e na coordenação. **Problemas Brasileiros**, [s. l], v. 408, p. 1-14, nov. 2011.

BARBOSA, Igor Palma. A alta das commodities agrícolas e o estabelecimento do milagrinho na economia brasileira do governo Lula. **Conjuntura Global**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 145-161, 14 dez. 2020. Universidade Federal do Paraná. <http://dx.doi.org/10.5380/cg.v9i2.75712>.

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**, [S.L.], v. 31, n. 89, p. 51-60, abr. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890006>.

BASTIAN, Eduardo. O PAEG e o Plano Trienal: uma análise comparativa de suas políticas de estabilização de curto prazo. **Est. Econ.**, São Paulo, v. 1, n. 43, p. 139-166, jan. 2013. Trimestral.

BBC. Bbc News. **Brasil supera Grã-Bretanha e se torna 6ª maior economia, diz entidade**. 2011a. Disponível em:
https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2011/12/111226_grabretanhabrasil_ss. Acesso em: 26 jun. 2022.

BBC. Bbc News. **PIB do Brasil cresce 7,5% em 2010 e tem maior alta em 24 anos**. 2011b. Disponível em:
https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2011/03/110303_pib_2010_rp. Acesso em: 26 jun. 2022.

BETTINI, Humberto. Um Retrato da Aviação Regional no Brasil. **Relit**, Manaus, v. 1, n. 1, p. 46-65, jun. 2007.

BETTINI, Humberto; OLIVEIRA, Alessandro. Azul Linhas Aéreas. **GVExecutivo**, [s. l], v. 2, n. 8, p. 36-40, ago. 2009.

BIELSCHOWSKY, Pablo; CUSTÓDIO, Marcos da Cunha. A EVOLUÇÃO DO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO. **Novo Enfoque**, [s. l], v. 13, n. 13, p. 72-93, 2011. BNDES. **Aspectos de Competitividade do Setor Aéreo. Informe Infra-Estrutura**, [s. l], v. 42, p. 1-7, mar. 2001

BOCCHINI, Bruno. **Milagre para uns, crescimento da economia foi retrocesso para maioria**. 2014. Agência Brasil. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2014-03/milagre-para-uns-crescimento-da-economia-foi-retrocesso-para-maioria>. Acesso em: 12 jun. 2022.

BOFF, Tiago; PINZON, Eduardo. **Do pioneirismo ao leilão: por que a varig quebrou**. 2021. GZH. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2021/07/do-pioneirismo-ao-leilao-por-que-a-varig-quebrou-ckr5m3qfe00c3013b6ltm39uv.html>. Acesso em: 16 jun. 2022.

BORGES, Ana Caroline Pereira. **Uma análise da concentração no mercado de aviação civil brasileiro**. 2021. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Unesp, Araraquara, 2021.

BRASIL. **Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986**. Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:lei:1986-12-19;7565>.

BRASIL. Portaria nº 569, de 5 de setembro de 2000. **Portaria no 569/Gc5, de 5 de setembro de 2000**.

BRASIL. **Decreto nº 7.531, de 21 de julho de 2011**. Decreto nº 7.531, de 21 de julho de 2011. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:2011-07-21;7531>

BRASIL ECONÔMICO. Economia Ig. **Azul faz sua estreia na Bovespa com movimentação de R\$ 2 bilhões**. 2017. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/2017-04-13/bovespa.html>. Acesso em: 13 jun. 2022.

BRESSER PEREIRA, Luiz. Os dois congelamentos de preços no Brasil. **Revista de Economia Política**, [s. l.], v. 4, n. 8, p. 48-66, out. 1988. Trimestral.

BRONZATTO, Thiago. **“Preciso de subsídios”, diz fundador da Azul**. 2015. Exame. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/preciso-de-subsidios-diz-fundador-da-azul/>. Acesso em: 4 nov. 2015.

BTS. **Twenty Years Later, How Does Post-9/11 Air Travel Compare to the Disruptions of COVID-19?** 2021. Disponível em: <https://www.bts.gov/data-spotlight/twenty-years-later-how-does-post-911-air-travel-compare-disruptions-covid-19>. Acesso em: 15 jun. 2022.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Concessão x Privatização: definição e histórico**. definição e histórico. [2022]. Rádio Câmara. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/radio/programas/468026-concessao-x-privatizacao-definicao-e-historico/>. Acesso em: 21 jun. 2022

CAMILO PEREIRA, Ana Paula. **ASAS DA CENTRALIDADE EM CÉUS CONHECIDOS: a dinâmica empresarial do setor de transporte aéreo no território brasileiro**. 2014. 376 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografia, Geografia, Usp, São Paulo, 2014.

CAMILO PEREIRA, Ana Paula. Quem são? Para onde vão? o segmento aéreo regional no Brasil. **Confins**, [S.L.], n. 29, p. 1-7, dez. 2016. <http://dx.doi.org/10.4000/confins.11419>.

CAMPOS, Neio de Oliveira *et al.* **O SETOR AÉREO NA ECONOMIA BRASILEIRA: importância econômica e perspectivas ante a abertura do setor às empresas estrangeiras**. Brasília: [S.I.], 2009. 64 p.

CANABARRO, Pedro. **HISTÓRIA DA AVIAÇÃO NO BRASIL**: parte 6. 2019a. ABRAPAC. Disponível em: <https://www.pilotos.org.br/post/hist%C3%B3ria-da-avia%C3%A7%C3%A3o-no-brasil-parte-6>. Acesso em: 13 jun. 2022.

CANABARRO, Pedro. **HISTÓRIA DA AVIAÇÃO NO BRASIL**: parte 7. 2019b. ABRAPAC. Disponível em: <https://www.pilotos.org.br/post/hist%C3%B3ria-da-avia%C3%A7%C3%A3o-no-brasil-parte-7>. Acesso em: 13 jun. 2022.

CARDOSO, Luisa Rita. **Período Entreguerras**. [2022]. InfoEscola. Disponível em: <https://www.infoescola.com/historia/periodo-entreguerras/>. Acesso em: 7 jun. 2022.

CASSOL, Leonardo. **Como foi o primeiro voo da Azul na ponte aérea Rio-SP!** 2019. Melhores Destinos. Disponível em: <https://www.melhoresdestinos.com.br/avaliacao/azul-ponte-aerea-rio-sp>. Acesso em: 20 jun. 2022.

CASTRO, Newto de; LAMY, Philippe. Desregulamentação do Setor de Transporte: o subsetor de transporte aéreo de passageiros. **Texto Para Discussão**, Brasília, v. 39, p. 1-57, out. 1993.

CEZARINI, Victor. O Programa Nacional de Desestatização na Década de 90. **Informações Fipe**: Temas de economia aplicada, [s. l.], p. 42-44, maio 2020.

CNT (Brasília). **Transporte e economia**: transporte aéreo de passageiros. Brasília: CNT, 2015. 87 p.

CNT. **Aeroportos são concedidos por R\$ 3,72 bilhões**. 2017. Agência CNT. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/concessoes-aeroportos-porto-alegre-florianopolis-salvador-fortaleza-3-bilhoes>. Acesso em: 27 jun. 2022.

CORREIO BRAZILIENSE. **Pantanal é comprada pela TAM**. 2009. Acervo. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2009/12/22/internas_economia,162376/pantanal-e-comprada-pela-tam.shtml. Acesso em: 22 jun. 2022.

DEUTSCHE WELLE. **Confira alguns fatos que provocaram a queda da Varig**. 2006. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/confira-alguns-fatos-que-provocaram-a-queda-da-varig/a-2094186>. Acesso em: 23 jun. 2022.

ÉPOCA. **Há algo de novo no ar**. 2008. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDR82820-8379,00.html>. Acesso em: 01 jun. 2022.

FERNANDES, Roberto. O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA AVIAÇÃO REGIONAL (PDAR) E A CENA POLÍTICA: relações, burocracia e política de transportes. **Revista Economia Política do Desenvolvimento**, Maceió, v. 23, n. 10, p. 13-38, jul. 2019.

FERREIRA, Josué Catharino. Um breve histórico da aviação comercial brasileira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 13., 2017, Niterói: Abphc, 2017. p. 1-26.

FGV. **Plano Bresser**: verbete. [2022]a. CPDOC. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/plano-bresser>. Acesso em: 17 jun. 2022.

FGV. **Plano Collor**: verbete. [2022]b. CPDOC. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/plano-collor>. Acesso em: 19 jun. 2022.

FGV. **Plano Cruzado**. [2022]c. CPDOC. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/plano-cruzado>. Acesso em: 16 jun. 2022.

FGV. **Plano Real**. [2022]d. CPDOC. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/plano-real>. Acesso em: 23 jun. 2022.

FGV. **Plano Verão**: verbete. [2022]e. CPDOC. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/plano-verao>. Acesso em: 17 jun. 2022.

FGV. **Programa de Metas**. [2022]f. CPDOC. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/programa-de-metas>. Acesso em: 15 jun. 2022.

FONSECA, Paulus; GOMES, Sérgio. Configurações de redes de rotas de empresas aéreas: modelos básicos. **Bndes Setorial**, [S.l.], v. 42, p. 217-244, 2015.

FRONTLINER. **Passaredo compra a MAP Linhas Aéreas e agora é VoePass**. 2019. Disponível em: <https://www.frontliner.com.br/passaredo-compra-map-e-agora-e-voepass/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

G1. **Gol compra Varig por US\$ 320 milhões**. 2007. Globo.com. Disponível em: https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL15312-9356,00.html. Acesso em: 21 jun. 2022.

G1. **Dilma Rousseff é a primeira mulher eleita presidente do Brasil**. 2010. G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/especiais/eleicoes-2010/noticia/2010/10/dilma-rousseff-e-primeira-mulher-eleita-presidente-do-brasil.html>. Acesso em: 24 jun. 2022.

G1. **10 anos da venda da Varig à Gol**. 2017. Disponível em: <http://especiais.g1.globo.com/economia/2017/10-anos-da-venda-da-varig-a-gol/>. Acesso em: 22 jun. 2022.

GALLO, Ricardo. **Em crise, Avianca Brasil terá, a partir desta segunda, quase o mesmo número de voos de quando começou a atuar**. G1. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/04/29/em-crise-avianca-brasil-tera-a-partir-desta-segunda-quase-o-mesmo-numero-de-voos-de-quando-comecou-a-atuar.ghtml>. Acesso em: 23 jun. 2022.

IPEA. [S.l.]: Ipea, n. 54, maio 2010.

LAPLANE, Gabriela. **Os desafios da regulação do setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil**. 2005. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Unesp, Araraquara, 2005.

LOPES, Herton Castiglioni. O MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO E A TEORIA EVOLUCIONÁRIA NEOSCHUMPETERIANA: uma proposta de integração teórica. **Revista de Economia Contemporânea**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 336-358, ago. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/198055272026>.

MALAGUTTI, Antônio. **EVOLUÇÃO DA AVIAÇÃO CIVIL, NO BRASIL**. Brasília: Consultoria Legislativa, 2001. 7 p.

MCKINSEY & COMPANY. **Estudo do setor de transporte aéreo do Brasil: relatório consolidado**. 1. ed. São Paulo: Mckinsey & Company, 2010. p. 381

MENCHEN, Denise. **Crescimento da aviação em 2008 e 2009 será menor, prevê Anac**. 2008. Folha de S. Paulo. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1112200834.htm>. Acesso em: 20 jun. 2022.

MIInfra. **Aviação Regional**. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transporte-aereo/aviacao-regional>. Acesso em: 13 jun. 2022.

MOREIRA, Ivy; NASCIMENTO JUNIOR, Francisco. DINÂMICAS DE INTEGRAÇÃO AÉREA E ESTRATÉGIAS DE USO CORPORATIVO DO TERRITÓRIO BRASILEIRO: o caso da azul linhas aéreas. **Estudos Geográficos**, Rio Claro, n. 18, p. 1-26, 2020.

OLIVEIRA, Alessandro. **A Experiência Brasileira na Desregulamentação do Transporte Aéreo**: um balanço e propositura de diretrizes para novas políticas. 45. ed. [Brasília]: Seae/Mf, 2007. 118 p.

OLIVEIRA, Alessandro. **Transporte aéreo: economia e políticas públicas**. 1. ed. São Paulo: Pezco Editora & Desenvolvimento, 2009a. p. 193

OLIVEIRA, Alessandro. Regulação do Setor de Transporte Aéreo: estado da arte, tendências e visão futura. **Nectar-Ita**, [S.L.], p. 1-34, abr. 2009b. Unpublished. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.13478.55364>.

OLIVEIRA, Alessandro; SALGADO, Lucia. **Constituição do Marco Regulatório Para o Mercado Brasileiro de Aviação Regional**. [S.l.], 2008. 204 p.

OLIVEIRA, Alessandro Vinícius Marques de; TUROLLA, Frederico Araújo. **COMPETIÇÃO, COLUSÃO E ANTITRUSTE**: estimação da conduta competitiva de companhias aéreas. [S.l.]: [S.l.], 2006. 29 p.

OLIVEIRA, Gilvan Müller de. Plurilinguismo no Brasil: repressão e resistência linguística. **Synergias**: Brésil, [s. l], n. 7, p. 19-26, 2009.

OLIVEIRA, Kelly; VILELA, Pedro; MÁXIMO, Wellton. **Crise de 2008 resultou em desindustrialização e crise fiscal no Brasil**. 2018. Agência Brasil. Disponível em: <https://agenciabrasil.etc.com.br/economia/noticia/2018-09/crise-de-2008-resultou-em-desindustrializacao-e-crise-fiscal-no-brasil>. Acesso em: 23 jun. 2022.

OLIVEIRA, Thalita. **46 obras da Copa de 2014 que ainda não estão prontas**. 2020. Disponível em: <https://ideiasradicais.com.br/obras-inacabadas-copa-2014/>. Acesso em: 25 jun. 2022.

OLIVER, Santiago. **Novos aviões, motores e combustíveis**. 2013. AeroMagazine. Disponível em: https://aeromagazine.uol.com.br/artigo/novos-avioes-motores-e-combustiveis_890.html. Acesso em: 11 jun. 2022.

OREIRO, José Luís; PAULA, Luiz Fernando de. A economia brasileira no governo Temer e Bolsonaro: uma avaliação preliminar *. **Unpublished**, [S.L.], p. 1-28, 2019. Unpublished. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.28213.01766>.

Organização das Nações Unidas. **ICAO: Crise econômica afetou aviação.** 2008. ONU News. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2008/12/1217371-icao-crise-economica-afetou-aviacao>. Acesso em: 19 jun. 2022.

O GLOBO. **Relembre outros casos de crise na indústria da aviação.** 2010. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/relembre-outros-casos-de-crise-na-industria-da-aviacao-3066608>. Acesso em: 14 jun. 1998.

PEIXOTO, Fabrícia. **PIB de 2009 é o pior em 17 anos e 5º negativo da série histórica.** 2010. BBC News. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2010/03/100311_pibhistorico_fbdt. Acesso em: 21 jun. 2022.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **O que é concessão pública?** [2022]. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/concessao-publica/>. Acesso em: 15 jun. 2022.

R7. **Inflação e Dívida Pública Explodiram no Brasil ao Final da Ditadura Militar.** [2022]. Disponível em: <http://www.r7.com/r7/media/2014/20140331-info-ditadura/20140331-info-ditadura.html>. Acesso em: 16 jun. 2022.

REGIS, Igor. **<https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/aviacao/do-otimismo-a-crise-modelo-de-concessao-de-aeroportos-evolui-reduz-riscos-e-atrai-investidores/>**. 2021. Mercado&Eventos. Disponível em: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/aviacao/do-otimismo-a-crise-modelo-de-concessao-de-aeroportos-evolui-reduz-riscos-e-atrai-investidores/>. Acesso em: 26 jun. 2022.

REUTERS. **Azul fica com 15 slots adicionais em Congonhas em distribuição da Anac.** 2019. Época Negócios. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/08/epoca-negocios-azul-fica-com-15-slots-adicionais-em-congonhas-em-distribuicao-da-anac.html>. Acesso em: 28 jun. 2022.

RIBEIRO, Érica. **Ocean Air muda de nome, para Avianca Brasil.** 2010. O Globo. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/ocean-air-muda-de-nome-para-avianca-brasil-3017876>. Acesso em: 23 jun. 2022.

RIBEIRO, Lucas. **HISTÓRIA DA AVIAÇÃO CIVIL E ORIGEM DO SETOR DE TRANSPORTES AÉREOS NO BRASIL.** 2018. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Aeronáuticas, Unisul, Tubarão, 2018.

RIBEIRO, Sergio de Castro. **ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DO TRANSPORTE AÉREO REGIONAL NO BRASIL.** 2011. 176 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Transportes, Coppe, UFRJ, Rio de Janeiro, 2011.

RODAS, Sérgio. **Por não poder cumprir plano de recuperação, Avianca tem falência decretada.** 2020. Consultor Jurídico. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jul-14/nao-poder-recuperar-avianca-falencia-decretada>. Acesso em: 24 jun. 2022.

SA, Marcial. A evolução do direito aéreo internacional e a Convenção de Chicago. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 24, n. 5676, 15 jan. 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/70448>. Acesso em: 13 jun. 2022.

SANT'ANA, Jéssica. **Governo retoma calendário de concessões e vai leiloar 22 aeroportos em abril.** 2021. Gazeta do Povo. Disponível em:

<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/governo-retoma-concessoes-leilao-aeroportos/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SAPORITO, Bill. **How JetBlue Founder David Neeleman Launched a New Airline During a Pandemic**. 2021. Inc. Disponível em: <https://www.inc.com/magazine/2021006/bill-saporito/david-neeleman-jetblue-breeze-airline-serial-entrepreneur.html>. Acesso em: 21 jun. 2022.

SASAKI, Daniel Leb. **Pouso Forçado**: a história por trás da destruição da Panair do Brasil pelo regime militar. Rio de Janeiro: Record, 2005. 490 p.

SAURIN, Valter; PEREIRA, Breno. **O PROGRAMA NACIONAL DE DESESTATIZAÇÃO**: aspectos relevantes da política de privatização. Florianópolis: CAD, 1998. 17 p.

SCHAPOCHNIK, Claudio. **Grande festa marca entrega do Embraer 195 à Azul**. 2008. PanRotas. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/aviacao/2008/12/grande-festa-marca-entrega-do-embraer-195-a-azul_43194.html. Acesso em: 23 jun. 2022.

SILVEIRA, Márcio Rogério; QUINTILHANO, Diogo. Os efeitos das concessões aeroportuárias no Brasil entre os anos de 2012 a 2018. **Geosul**, [S.L.], v. 34, n. 70, p. 87-112, 17 out. 2018. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2177-5230.2019v34n70p87>.

SOARES, Jô. David Neeleman é empresário de aviação. Realização de Jô Soares. Rio de Janeiro: Tv Globo, 2010. (17 min.), son., color. GloboPlay. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/1255717/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

SONINO, G. **Depois da turbulência**: a aviação comercial brasileira aprende com suas crises. São Paulo: APVAR, 1995.

SOUZA, Beatriz. **Estádios vazios e obras inacabadas**: o legado da Copa. 2015. Exame. Disponível em: <https://exame.com/brasil/estadios-vazios-e-obras-inacabadas-o-legado-da-copa/>. Acesso em: 24 jun. 2022.

THÉRY, Hervé. O TRANSPORTE AÉREO NO BRASIL: asas da centralidade. **Mercator**: Revista de Geografia da UFC, [s. l.], v. 3, p. 19-25, 2003.

UOL. Neeleman gosta de risco, mas não quer abrir capital da Azul. [S.l.]: Uol, 2010. (9 min.), son., color. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/videos/videos.htm?id=neeleman-gosta-de-risco-mas-nao-quer-abrir-capital-da-azul-04029B366ED0996326>. Acesso em: 17 jun. 2022.

VALOR ECONÔMICO. **Azul amplia plano de frota pela segunda vez**. Investe SP. Disponível em: <https://www.investe.sp.gov.br/noticia/azul-amplia-plano-de-frota-pela-segunda-vez/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

VEJA. **Brasil passará vexame com aeroportos na Copa de 2014 Leia mais em: <https://veja.abril.com.br/politica/brasil-passara-vexame-com-aeroportos-na-copa-de-2014/>**. 2011a. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/politica/brasil-passara-vexame-com-aeroportos-na-copa-de-2014/>. Acesso em: 21 jun. 2022.

VEJA. **Gol compra a Webjet por R\$ 311 milhões Leia mais em: <https://veja.abril.com.br/economia/gol-compra-a-webjet-por-r-311-milhoes/>**. 2011b.

Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/gol-compra-a-webjet-por-r-311-milhoes/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

VEJA. **LAN e TAM concluem fusão e nasce a Latam, a maior companhia aérea da A.Latina** Leia mais em: <https://veja.abril.com.br/economia/lan-e-tam-concluem-fusao-e-nasce-a-latam-a-maior-companhia-aerea-da-a-latina/>. 2012. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/lan-e-tam-concluem-fusao-e-nasce-a-latam-a-maior-companhia-aerea-da-a-latina/>. Acesso em: 25 jun. 2022.

VEJA. **Movimento em aeroportos cresceu 13% durante a Copa do Mundo** Leia mais em: <https://veja.abril.com.br/economia/movimento-em-aeroportos-cresceu-13-durante-a-copa-do-mundo/>. 2014. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/movimento-em-aeroportos-cresceu-13-durante-a-copa-do-mundo/>. Acesso em: 24 jun. 2022.

VEJA. **Azul entra na ponte aérea Rio-São Paulo com passagens a R\$ 99** Leia mais em: <https://veja.abril.com.br/economia/azul-entra-na-ponte-aerea-rio-sao-paulo-com-34-operacoes-diarias/>. 2019. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/azul-entra-na-ponte-aerea-rio-sao-paulo-com-34-operacoes-diarias/>. Acesso em: 26 jun. 2022.

VELASCO, Clara. **Aeroportos de 7 sedes da Copa estão com capacidade acima de 85%**. 2014. G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2014/02/aeroportos-de-7-sedes-da-copa-estao-com-capacidade-acima-de-85.html>. Acesso em: 21 jun. 2022.

VERDÉLIO, Andreia. **Vencedores da 5ª rodada de leilão de aeroportos assinam concessão**. 2019. Agência Brasil. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-09/vencedores-da-5a-rodada-de-leilao-de-aeroportos-assinam-concessao>. Acesso em: 25 jun. 2022.

VIANA, Pedro. **História da Azul: os 10 anos de uma significativa companhia aérea na aviação brasileira**. Os 10 anos de uma significativa companhia aérea na Aviação Brasileira. 2018. AeroFlap. Disponível em: <https://www.aeroflap.com.br/historia-da-azul/>. Acesso em: 5 jun. 2022.

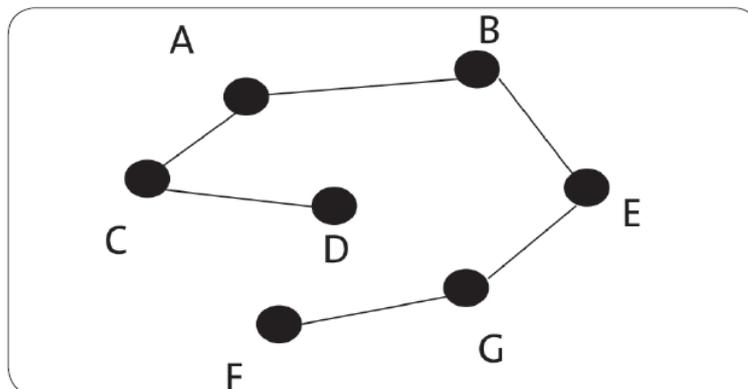
VINHOLES, Thiago. **O que mudou na aviação após o 11 de setembro**. 2020. AirWay. Disponível em: <https://www.aeroflap.com.br/historia-da-azul/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

YOSIMOTO, Vinícius *et al.* A lógica atual do setor aeroportuário brasileiro. **Revista do BNDES**, [s. l.], v. 45, p. 244-292, jun. 2016.

ZIMERMANN, Igor. **OPEP: o que é e qual a sua importância?**. o que é e qual a sua importância?. Politize!. Disponível em: <https://www.politize.com.br/opep-o-que-e/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

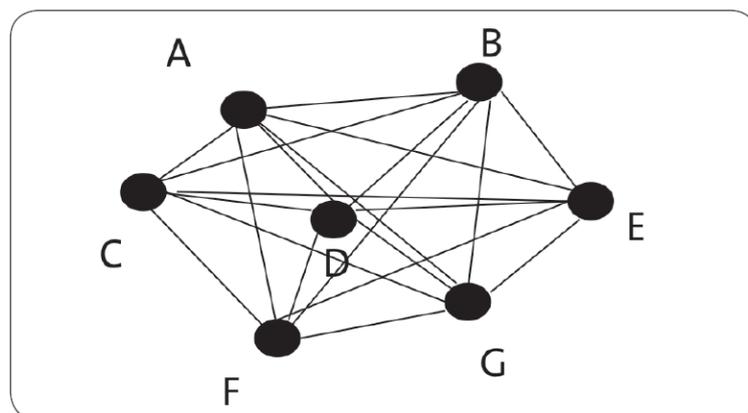
ANEXO 1 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS REDES DE TRANSPORTE AÉREO

Figura 12 - Exemplo de Rede Linear

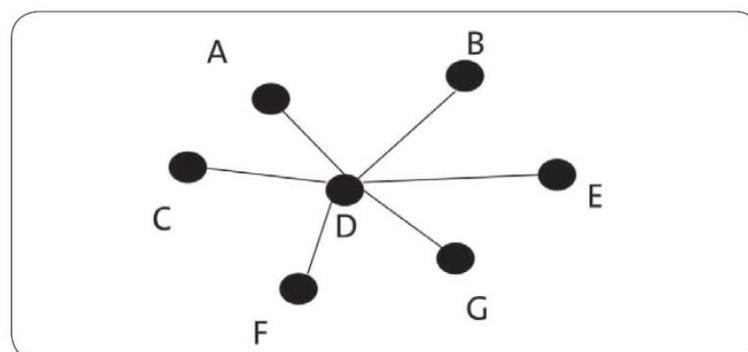


Fonte: FONSECA, GOMES (2015)

Figura 13 - Exemplo de Rede ponto a ponto (PoP)

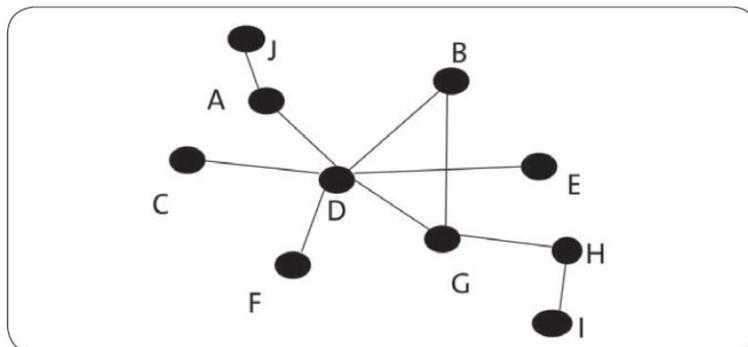


Fonte: FONSECA, GOMES (2015)

Figura 14 - Exemplo de Rede *hub and spoke*

Fonte: FONSECA, GOMES (2015)

Figura 15 - Exemplo de Rede mista ou híbrida



Fonte: FONSECA, GOMES (2015)