



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**MARCOS VINICIUS NEVES ALMEIDA**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING ADOTADAS  
PELOS DOIS MAIORES CONCORRENTES  
DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA  
NO PERÍODO DE 2005 A 2014**

Brasília  
2016

**MARCOS VINICIUS NEVES ALMEIDA**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING ADOTADAS  
PELOS DOIS MAIORES CONCORRENTES  
DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA  
NO PERÍODO DE 2005 A 2014**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Marketing e Cadeia de Valor

Orientadora: Prof. Ivone de Almeida Pires

Brasília  
2016

**MARCOS VINICIUS NEVES ALMEIDA**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING ADOTADAS  
PELOS DOIS MAIORES CONCORRENTES  
DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA  
NO PERÍODO DE 2005 A 2014**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Marketing  
e Cadeia de Valor

Orientadora: Prof. Ivone de Almeida Pires

Brasília, 12 de março de 2016.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Ronaldo Pires do Rosário

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

**Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre procuraram me mostrar o valor dos estudos para o engrandecimento do ser humano.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a minha família, base da minha vida e meu porto seguro (sempre), pelo apoio e por ter acreditado que chegaria até aqui. São um exemplo para mim. Agradeço aos profissionais que me assistem e me acompanham, por acreditarem em mim e em meu potencial intelectual. Por fim, não poderia deixar de agradecer também a instituição UniCEUB, por meio do seu corpo técnico, assim como a minha orientadora Ivone, sempre solícita.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar as estratégias adotadas pelos dois principais concorrentes do mercado, quais sejam: as empresas Gol e Tam - para a inclusão da classe média como consumidora do transporte aéreo no mercado doméstico, compará-las, e verificar a efetividade das mesmas para a inclusão da referida classe socioeconômica no modal aéreo. O método adotado foi a inferência, partindo-se do pressuposto de que a classe média está efetivamente incluída como usuária do transporte aéreo. Assim, analisou-se as estratégias de marketing, e as políticas setoriais e regulatórias que convergiram para o pressuposto. A técnica de pesquisa utilizada foi a bibliográfica. Os resultados alcançados corroboraram o pressuposto, no sentido de que mostram que as estratégias de marketing adotadas por Gol e Tam abarcam a classe média como público-alvo consumidor de seus serviços, promovendo a inclusão social não só dessa classe específica, mas indo além, ao incluir várias classes sociais. A conclusão do trabalho é no sentido de que as estratégias de marketing dos concessionários de serviço de transporte aéreo regular de passageiros Tam e Gol estão em consonância com a política setorial, que é de inclusão social no modal aéreo, estimulada pela concorrência na prestação do referido serviço.

**Palavras-chave:** transporte aéreo. Classe média. Inclusão social. Estratégias de marketing.

## **ABSTRACT**

The objective of this paper is to present the strategies adopted by the two main competitors in the market, namely Gol and Tam - to include the middle class as consumers of air transport in the domestic market, compare them and verify the effectiveness of the referred strategies for the inclusion of the socioeconomic class in air transport. The method used was inference, starting from the assumption that the middle class is effectively included as air transport user. Thus, it was examined marketing strategies, and sectoral and regulatory policies that converged on the assumption. The research technique used was literature. The results corroborate the assumption, in the sense that show marketing strategies adopted by Gol and Tam cover the middle class as a consumer audience for their services, promoting social inclusion not only of this particular class, but going beyond, by including various social classes. The conclusion of the work is in the sense that the marketing strategies of concessionary air passenger carriers are in line with the sector policy, which is social inclusion in the air mode, stimulated by competition in the provision of that service.

**Key words:** air transport. Middle class. Social inclusion. Marketing strategies.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEAR – Associação Brasileira das Empresas Aéreas

ABEP – Associação Brasileira das Empresas de Pesquisas

AMA – American Marketing Association (Associação Americana de Marketing)

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

ASK – Available Seat Kilometers (Assentos Quilômetros Oferecidos)

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CBA – Código Brasileiro de Aeronáutica

CCEB – Critério de Classificação Econômica Brasil

DAC – Departamento de Aviação Civil

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IATA – International Air Transport Association (Associação Internacional de Transporte Aéreo)

PIB – Produto Interno Bruto

PNAC – Política Nacional de Aviação Civil

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio

RBAC – Regulamento Brasileiro da Aviação Civil

RPK – Revenue Passenger Kilometers (Passageiros Quilômetros Transportados)

SAC – Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República

SAE/PR – Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República

SITAR – Sistemas Integrados de Transporte Aéreo Regional

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>1 HISTÓRIA DA AVIAÇÃO COMERCIAL NO MUNDO</b>	<b>12</b>
1.1 O Transporte aéreo no mundo	13
1.2 História da aviação comercial no Brasil	14
1.2.1 O Transporte aéreo no Brasil	18
<b>2 DEFINIÇÃO DE TRANSPORTE AÉREO</b>	<b>31</b>
2.1 Aspectos Econômicos do Transporte Aéreo	31
<b>3 CLASSE C OU CLASSE MÉDIA: DEFINIÇÕES</b>	<b>36</b>
3.1.1 Panorama da classe média no Brasil	39
3.1.2 Classe média e o transporte aéreo no Brasil	39
<b>4 LEGISLAÇÃO E REGULAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO: O ACESSO AO TRANSPORTE AÉREO NA LEGISLAÇÃO NACIONAL</b>	<b>41</b>
<b>5 MARKETING: DEFINIÇÃO</b>	<b>45</b>
5.1 O composto de marketing em serviços	45
5.1.1 O composto de marketing em serviços no setor aéreo	48
5.2 Marketing estratégico: definição	50
5.3 Marketing estratégico na aviação civil	51
5.3.1 Apresentação das estratégias adotadas pelos concorrentes analisados para a inclusão da classe média como consumidora do transporte aéreo	52
5.3.2 Comparação das estratégias de marketing usadas pelos dois principais concorrentes: Gol e TAM	56
5.3.3 Verificação da efetividade das estratégias de marketing para a inclusão da classe média adotada pelos concorrentes analisados	57
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>59</b>

## INTRODUÇÃO

O Brasil enfrentou, em sua história econômica, tanto momentos de elevado crescimento como momentos de recessão e baixo crescimento, muitas vezes associados a uma elevada inflação. Nesse contexto de instabilidade econômica, viajar de avião nem sempre foi algo acessível a um grande número de brasileiros. Com o advento do Plano Real, em 1994, houve a estabilização econômica, com a abertura de vários setores econômicos à concorrência, segundo práticas de mercado. Essa abertura, no caso do setor aéreo, se deu no ano de 2001, quando foi instituída a liberdade tarifária, mais tarde consolidada em lei – a de número 11.182 de 2005, que criou a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e deu outras providências no sentido de estimular a concorrência no setor.

Assim, somente recentemente (especialmente período a partir de 2004) uma grande parcela da população pôde acessar o modal aéreo, face uma conjunção de crescimento econômico (período 2004 a 2014), estabilidade econômica e uma nova política regulatória para o setor de aviação civil, que veio no bojo de políticas regulatórias para vários setores econômicos (que começaram em meados da década de 1990), ainda que para o setor aéreo tenha ocorrido mais tardiamente. Paralelamente a esse crescimento econômico, ocorreu neste período uma transformação conjuntural na sociedade brasileira, que convergiu para que mais pessoas pudessem utilizar o modal aéreo: o surgimento de uma nova classe média, que ascendeu socialmente e que foi incluída no mercado de consumo, fato esse corroborado pelo Índice de Gini, que mede a desigualdade na distribuição de renda. Tal Índice caiu de 0,6068 em 1993 para 0,5448 em 2009, com acentuada queda a partir do ano de 2003, quando registrava 0,5830. Cabe destacar que, nessa métrica, quanto mais próximo de zero, menor é a desigualdade na distribuição de renda de um país.

Adicionalmente, no atual ambiente concorrencial do setor aéreo nacional, torna-se imperativo para as empresas estarem aptas a atuarem em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, haja visto que o setor aéreo é um ramo da economia com características peculiares e envolve, para a prestação do serviço de transporte aéreo, vários atores e organizações, tanto públicas quanto privadas.

Cabe destacar que o transporte aéreo é considerado como uma atividade econômica estratégica tanto pelo seu potencial integrador, conectando regiões distantes e muitas vezes remotas, quanto pelo seu efeito multiplicador sobre outros setores econômicos, como o turístico, por exemplo. Por essas características, gera renda e desenvolvimento para as localidades atendidas por esse modal. Essa potencialidade do serviço aéreo é especialmente importante no caso do Brasil, um país de grandes dimensões continentais. Tal fato é comprovado, pois o transporte aéreo, além de ser considerado como um serviço público, é descrito inclusive na Constituição da República Federativa do Brasil, que estabelece em seu Art. 21, Capítulo II:

Art. 21. Compete à União:  
XII - explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão:  
(...) c) a navegação aérea, aeroespacial e a infra-estrutura aeroportuária;  
(...)” (CF, 1988, art. 21)

Ainda, a seguir, a Carta Magna expressa:

Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:  
I - direito civil, comercial, penal, processual, eleitoral, agrário, marítimo, aeronáutico, espacial e do trabalho;  
[...]  
IX - diretrizes da política nacional de transportes;  
X - regime dos portos, navegação lacustre, fluvial, marítima, aérea e aeroespacial;  
XI - trânsito e transporte; [...] (CF, 1988, art. 22)

Como é possível notar, a Constituição Federal, não apenas se refere a transportes como um todo, mas vai além, particularizando a atividade aérea em relação aos demais tipos de transporte. Estabelece, também, que compete somente à União legislar sobre direito aeronáutico.

O presente estudo se propõe, como objetivo geral, analisar quais são as estratégias adotadas pelos dois maiores competidores no mercado aéreo regular doméstico brasileiro - que foram responsáveis por 70,8% dos passageiros pagos transportados neste mercado no ano de 2014 (Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, 2015, p 87) com vistas a inclusão da classe média como consumidores face a um ambiente concorrencial, e à luz da política setorial.

Especificamente, tem os objetivos de elencar os dispositivos legais relativos à inclusão social ao modal aéreo, apresentar as estratégias de marketing adotadas pelos dois principais competidores, comparar tais estratégias, e verificar a efetividade das mesmas (isto é, se atendem às políticas setoriais de inclusão no transporte aéreo).

Para alcançar esses objetivos, procedeu-se da seguinte maneira: adotou-se o método científico, através de comparação e de análise racional, por operar não sobre seres e fatos, mas sobre ideias e verdades. Estabeleceu-se relações entre a questão proposta, partindo-se da solução do problema, supondo-o resolvido (isto é, a classe média efetivamente está inclusa no transporte aéreo), subindo da consequência até o princípio (as estratégias de marketing, as políticas setoriais e regulatórias que convergiram para a consequência). Adotou-se a inferência, e a técnica de pesquisa utilizada foi a bibliográfica e documental.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da concorrência e da adoção de estratégias de marketing adequadas para conquistar potenciais consumidores de um serviço de natureza pública outorgado pelo Estado e prestado sob condições de mercado, convergindo assim para o atingimento de objetivo maior, que é o bem-estar social, através da inclusão de um maior número de usuários a um serviço prestado com qualidade.

O presente trabalho foi então estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, apresentam-se tanto um histórico da aviação comercial no Brasil quanto no mundo, assim como um panorama atual do setor, também em níveis mundial e nacional; o segundo capítulo proporciona uma análise sobre os aspectos econômicos sobre o transporte aéreo; no terceiro capítulo, são abordados definições de classe média, bem como a situação da mesma até o ano de 2013; no quarto capítulo são elencados os aspectos legais que regem o acesso da população ao modal aéreo, o quinto e último capítulo é dedicado à atividade aérea sob o prisma do marketing; os resultados da pesquisa são apresentados na Conclusão.

## 1 HISTÓRIA DA AVIAÇÃO COMERCIAL NO MUNDO

O ser humano sempre ambicionou voar. Este desejo remonta desde a Antiguidade, sendo inclusive parte da mitologia grega, que conta a história de Ícaro - que teria morrido ao voar próximo ao Sol com asas feitas de cera e penas (essas teriam derretido). Ao longo da história da humanidade, foram várias as tentativas de voar, sendo muitas delas mal-sucedidas.

No século XVIII o homem conseguiu levantar voo, através de balões esféricos, conforme registra Musa, Mourão e Tilkian (2003):

Os balões esféricos tiveram origem nas experiências de Bartolomeu de Gusmão, em 1708, que culminaram com sua primeira e única ascensão, em 8 de agosto de daquele ano, em Lisboa. (MUSA; MOURÃO; TILKIAN, 2003)

Segundo Musa, Mourão e Tilkian (2003), no decorrer do mesmo século, “a aerostação popularizou-se por meio de demonstrações públicas, que atraíam um grande número de espectadores, tornando-se uma atividade lucrativa para os balonistas, que cobravam pelas ascensões.” Já no final do século XVIII ocorreu o primeiro uso militar do balão, sendo utilizado para observação.

O balão, no entanto, é uma máquina que voa com o vento, dispondo o tripulante de poucos recursos para direcioná-lo, ao contrário dos dirigíveis, que surgiram no século seguinte. O brasileiro Alberto Santos Dumont, no dia 19 de outubro de 1901, cumpre, com seu Dirigível Nº 6 o trajeto definido pelo prêmio Deutsch, constituindo assim um marco na história, podendo o homem então dirigir o seu voo. Antes disso, no decorrer do século XIX, de acordo com Musa, Mourão e Tilkian (2003) “aparelhos planadores já voavam com certo sucesso desde as primeiras experiências do inglês George Cayley, em 1804 (...).”

Em um ensaio no dia 12 de novembro de 1906 o brasileiro Santos Dumont, com o voo do aeroplano 14 Bis, percorreu 220 metros em 22 segundos, estabelecendo então um marco na história da aviação, como destacam Musa, Mourão e Tilkian (2003) “desde, pelo menos, Leonardo da Vinci, passaram-se 500 anos até o momento em que a humanidade pôde, finalmente, levantar um aparelho do chão com energia suficiente para mantê-lo e controlá-lo no ar.”

De acordo a Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA, na sigla, em inglês, em sua publicação anual de 2015), a primeira viagem comercial da história da aviação se deu no dia 1º de janeiro de 1914. Neste dia, o norte-americano Tony Jannus transportou Abram Phell, (que havia pago em um leilão uma quantia de quatrocentos dólares para ser o primeiro passageiro de um voo comercial), de São Petersburgo (uma cidade da Flórida), para outra cidade do mesmo estado, Tampa.

Os primeiros voos comerciais foram realizados no começo da Primeira Guerra Mundial, nos Estados Unidos. Após o fim do conflito, houve uma grande expansão dos serviços aéreos, pois os fabricantes norte-americanos e alemães de material aeronáutico travavam acirrada competição pela conquista de mercados.

Assim, as aviações comercial e militar passaram a se desenvolver independentemente. Como consequência, fabricantes passaram a criar aeronaves especialmente destinadas a aviação civil, cessando então o uso aviões militares modificados para o transporte de passageiros civis.

De acordo com a Publicação Anual da IATA de 2015, nos 100 anos de aviação, mais de 65 bilhões de passageiros foram transportados, sendo que hoje o setor movimenta 2,4 trilhões de dólares anualmente, transporta 6,8 trilhões de dólares em mercadorias e emprega 58 milhões de pessoas no mundo. No total, são 50.000 rotas servidas no mundo.

Dados de fevereiro de 2015 da IATA revelam a trajetória exponencial da aviação no mundo desde o seu surgimento: Em 2014, foram 3,3 bilhões de passageiros transportados – cerca de 170 milhões a mais do que em 2013, perfazendo um crescimento de 5,9%.

## **1.1 O Transporte aéreo no mundo**

A aviação comercial completou 100 anos em 2014, sendo, portanto, uma atividade humana relativamente recente. Seu início no mundo começou com incentivos econômicos por parte dos governos, e muitos países constituíram estatais para operarem linhas aéreas. Até hoje estados nacionais detém empresas ou mesmo participação em importantes companhias aéreas no mundo, a exemplo da Air France (França), Aerolíneas Argentinas (estatal Argentina), Emirates (Emirados

Árabes Unidos), Etihad Airways (companhia dos Emirados Árabes Unidos), Qatar Airways, Turkish Airlines (Turquia), Air China, Air India, Aeroflot (Rússia), South African Airways (África do Sul), Egypt Air (Egito), TAP (Portugal) dentre outras.

Há hoje um grande potencial de crescimento do transporte aéreo no mundo, especialmente em países emergentes e na Ásia. Paralelamente a esse crescimento, algumas tendências mundiais vêm moldando o setor. Uma delas é consolidação das empresas em grandes grupos empresariais. Como exemplo pode-se citar a formação dos grupos LATAM Airlines Group (LAN no Chile e TAM, no Brasil), International Airlines Group (IAG – formado pela British Airways na Inglaterra e Ibéria na Espanha), Air France e KLM (França e Holanda, respectivamente), American Airlines e US Airways, Delta e Northwest e ainda United e Continental, essas últimas nos Estados Unidos. Outra tendência do setor são as companhias de baixo-custo de operação, em contraposição às empresas tradicionais. Exemplos desse tipo de companhia são a Southwest e Jet Blue (nos Estados Unidos), Ryanair e Easyjet (na Europa), Jet Star (na Austrália), e Air Asia, na Ásia. Como exemplo brasileiro, pode-se citar a Gol Linhas Aéreas.

## **1.2 História da aviação comercial no Brasil**

A atividade de transporte aéreo no país teve como norte, desde o seu princípio, a soberania nacional e a integração do território. Nesse diapasão, de acordo com Malagutti (2001, p 3):

Apenas no início da exploração das primeiras linhas nacionais, em 1927, autorizou-se precariamente duas empresas estrangeiras, durante curto período, a realizarem cabotagem: a CONDOR SYNDIKAT, alemã, e a AÉROPOSTALE, francesa, visando unicamente o atendimento ao usuário e a integração do território. (MALAGUTTI, 2001, p 3)

A VARIG (Viação Aérea Riograndense), primeira companhia aérea brasileira, segundo Malagutti (2001) “foi oficialmente registrada em 7 de maio de 1927 e obteve autorização governamental para operar em 10 de junho de 1927”. Na sequência, de acordo com Malagutti (2001) vieram as empresas Sindicato Condor “esta resultante da nacionalização da Condor Syndikat”; Panair do Brasil e VASP (Viação Aérea São Paulo):

O Sindicato Condor foi registrado em 1º de dezembro de 1927 e passa a operar em 15 de julho de 1928, com equipamentos da empresa alemã,

nacionalizada. Ao final da década dos 30, a empresa teve seu nome alterado para Serviços Aéreos Condor, passando a Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul em 1943, durante a Segunda Guerra Mundial, em decorrência de restrições governamentais ao seu nome resultante da empresa alemã [...] Nesse período surgiu, também, a Panair do Brasil, como subsidiária da Pan American, em 21 de novembro de 1930, tendo sido operada por pilotos americanos até 1938 [...] A VASP, fundada por 72 empresários de São Paulo, logo depois da Revolução de 1932, teve sua autorização de funcionamento apenas em 31 de março de 1934.” (MALAGUTTI, 2001, p 4)

Assim, de acordo com Malagutti (2001), o transporte aéreo entrou em uma nova fase que estendeu-se pelas décadas de 40 e 50 “(...) até o início da década dos 60, e mesmo ao longo dela, mais de 20 empresas foram criadas, as quais concentraram as suas linhas principalmente nas rotas do litoral”.

Como exemplo desse intenso florescimento de novas empresas, no período pós Segunda Guerra Mundial, Malagutti (2001) cita:

Em dezembro de 1939 foi fundada a NAB – Navegação Aérea Brasileira; em 1942, a Aerovias Brasil; em 1943, a LAP – Linhas Aéreas Paulistas; em 1944, a VASD – Viação Aérea Santos Dumont; em 1945, a LAB – Linhas Aéreas Brasileiras; em 1946, a Viação Aérea Gaúcha e a Real Transportes Aéreos; em 1947, a TABA – Transportes Aéreos Bandeirantes, a Transportes Aéreos Nacional e o Lóide Aéreo Nacional; em 1952, a Paraense Transportes Aéreos e, em 1954, a Sadia, precursora da Transbrasil. (MALAGUTTI, 2001, p 4)

Malagutti (2001, p 4) destaca que “três dessas empresas, nos anos 60, adquiririam grande expressão: a Real, o Lóide e a Nacional”. O mesmo autor discorre sobre a situação do setor nesta década:

O mercado da época, de dimensões reduzidas, não foi suficiente para viabilizar o funcionamento de um número tão grande de empresas e todas elas se enfraqueceram, sendo que muitas faliram ou foram absorvidas por outras, ou se fundiram. A consequência foi uma redução nos níveis de segurança e de regularidade no serviço de Transporte Aéreo [...] Na década dos 60, a aviação comercial brasileira alcançava uma crise econômica de graves proporções, causada por diversos fatores: a baixa rentabilidade do Transporte Aéreo, provocada pela concorrência excessiva; a necessidade de novos investimentos para a renovação da frota, visando à substituição das aeronaves do pós-guerra, cuja manutenção tornava-se difícil e cuja baixa disponibilidade prejudicava a regularidade dos serviços; as alterações na política econômica do país, que retirou das empresas aéreas o benefício do uso do dólar preferencial para as importações, etc [...] Para escaparem da crise, e poderem, talvez, sobreviver, as empresas aéreas, juntamente com o Governo, reuniram-se para estudar uma mudança na política então reinante, de forma a garantir a continuidade dos serviços de Transporte Aéreo, mesmo que, caso necessário, o número de empresas tivesse que ser reduzido e o Governo tivesse que exercer um controle mais rígido sobre elas. Três dessas reuniões, denominadas Conferências Nacionais de Aviação Comercial (CONAC), foram realizadas na década dos 60. A 1ª, em

1961, a 2ª, em 1963 e a 3ª, em 1968. As deliberações, conclusões e recomendações, a que se chegaram nessas conferências, conduziram a uma política de estímulo à fusão e associação de empresas, com o fim de reduzir o seu número a um máximo de duas na exploração do transporte internacional e três no transporte doméstico. Iniciava-se o regime de competição controlada, em que o Governo passou a intervir, pesadamente, nas decisões administrativas das empresas, seja na escolha de linhas, no reequipamento da frota, no estabelecimento do valor das passagens, etc.” (MALAGUTTI, 2001, p 5)

Nos anos 1970, houve a introdução de aeronaves a jato, mais modernas e de maior porte. Como consequência, as companhias modificaram suas malhas, optando por servir cidades de maior expressão econômica, cujo mercado viabilizasse a operação com aeronaves desse tipo. Como ressalta Malagutti (2001):

“[...] As pequenas cidades do interior, dotadas, normalmente, de um aeroporto precariamente equipado, cuja pista, em geral, não era pavimentada, e que no passado eram servidas por aeronaves de pequeno porte, passaram, simplesmente, a não mais dispor do serviço. Assim é que, de um total de 335 cidades servidas por linhas aéreas em 1958, somente 92 continuavam a dispor do serviço em 1975”. (MALAGUTTI, 2001, p 5)

Percebendo a necessidade de ampliar a cobertura do serviço aéreo no país, o Governo criou então o Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional (SITAR) através do Decreto n.º 76.590, de 11 de novembro de 1975, que dividiu o país em regiões geográficas e outorgou a cada uma delas um monopólio correspondente a uma empresa. Essas empresas foram a Nordeste (com operação em estados do Nordeste e cidades que abrangiam Maranhão, Espírito Santo e Minas Gerais), Rio-Sul (estados do Sul e Rio de Janeiro e parcela do Espírito Santo e São Paulo – litoral), TABA (envolvendo os estados da Amazônia e partes oeste do Pará e Norte do Mato Grosso), TAM (Mato Grosso do Sul, e partes do Mato Grosso e São Paulo) e VOTEC (estados de Tocantins, Goiás, Distrito Federal, e parte do Pará, Minas Gerais e Mato Grosso).

No final da década 1980, em consonância com a nova ordem política e econômica que se desenhava no mundo, marcada pelo neoliberalismo e pelas forças do livre mercado, o então Ministério da Aeronáutica, por intermédio do Departamento de Aviação Civil (DAC), adotava novas medidas para o setor, conforme observa Malagutti (2001):

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 [...] Buscando aprimorar essa política e torná-la ainda mais consentânea com a do Governo Federal, o Ministério da Aeronáutica fez realizar, em novembro de 1991, a V Conferência Nacional de Aviação Comercial (V CONAC), com a participação de todos os segmentos da indústria do Transporte Aéreo, visando à definição clara de uma política sintonizada com as tendências liberalizantes, observadas em diversos países do mundo [...] Com base nos resultados dessa conferência, o Ministério estabeleceu diretrizes para orientar a ação do seu órgão regulador, o DAC, no sentido de proceder a uma redução gradual e progressiva da regulamentação existente.” (MALAGUTTI, 2001, p 6)

Em 1992, o então DAC extinguiu os monopólios regionais vigentes estabelecidos para o SITAR. Dessa forma, passou-se, a partir daquele momento, a estimular a entrada de novas empresas, resultando na entrada de várias pequenas novas companhias no mercado (como por exemplo Pantanal, Tavaj, Meta, Rico, etc), algumas oriundas de empresas de táxi aéreo. Além disso, a partir deste momento a companhia aérea TAM (que até então era regional) passa a ter uma atuação mais abrangente, para além da área que era objeto de sua atuação pelo SITAR. Era o início do seu crescimento paulatino, e que culminaria no fim da década de 2000 na sua posição de principal companhia aérea brasileira, junto com a Gol.

A partir da segunda metade da década de 1990, iniciou-se no país a introdução de um novo modelo de regulação na economia brasileira. Desse momento em diante, passou-se a fazer uma distinção clara entre as funções de formulação da política pública e de regulação da respectiva atividade econômica dos agentes privados atuantes no setor correspondente. Ao Ministério setorial, caberia a política, e a regulação a um órgão específico.

Representando o estabelecimento de um novo marco regulatório na aviação comercial, esta reorientação de políticas foi gradativamente implementada a partir de uma sequência de normativos expedidos pelo DAC ao longo dos anos 1990 e primeira metade de 2000. A liberalização do setor aconteceu, assim, de forma gradual, e nas linhas do programa governamental de desregulamentação dos setores regulados, seguindo, no período, a linha adotada para a própria economia brasileira como um todo. Como um dos efeitos dessa nova orientação, em janeiro de

2001 entrou em operação no país a primeira empresa com conceito *low-cost; low-fare* (baixo custo; baixa tarifa) do país: a Gol Linhas Aéreas.

Na sequência das novas diretrizes setoriais, no ano de 2005 foi criada a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), através da Lei nº 11.182. A Agência substituiu o DAC como autoridade de aviação civil e regulador do transporte aéreo no país, seguindo o exemplo de outros setores econômicos que já contavam com suas respectivas agências reguladoras.

Para tal, a ANAC, "(...) observa e implementa as orientações, diretrizes e políticas estabelecidas pelo governo federal, adotando as medidas necessárias ao atendimento do interesse público e ao desenvolvimento da aviação", conforme seu site.

### 1.2.1 O Transporte aéreo no Brasil

O transporte aéreo no Brasil, ao contrário de muitos países, sempre foi atividade empreendida por empresas privadas, mediante concessão do poder público (exceção foi a extinta companhia área VASP, que pertenceu ao estado de São Paulo e foi privatizada nos anos 1990).

O Brasil possui o 3º maior mercado doméstico do mundo, com 95,9 milhões de passageiros pagos transportados no ano de 2014, atrás apenas dos Estados Unidos e da China, que ocupam a primeira e a segunda posição, respectivamente.

Na sequência, serão apresentados gráficos e dados relativos ao transporte aéreo no Brasil. Para melhor compreensão dos mesmos, é importante esclarecer duas métricas importantes no setor: demanda RPK (em termos de passageiros-quilômetros pagos<sup>1</sup>) e oferta ASK (em termos de assentos-quilômetros oferecidos). A Primeira refere-se à soma do produto entre o número de passageiros pagos e a distâncias das etapas; a segunda refere-se à soma do produto entre o número de assentos oferecido e a distância das etapas.

---

<sup>1</sup> **Passageiros Pagos:** Refere-se, segundo definição do site da ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil, aos passageiros que ocupam assentos comercializados ao público e que geram receita, com a compra de assentos, para a empresa de transporte aéreo. Incluem-se nesta definição as pessoas que viajam em virtude de ofertas promocionais, as que se valem dos programas de fidelização de clientes, as que se valem dos descontos concedidos pelas empresas, as que viajam com tarifas preferenciais, as pessoas que compram passagem no balcão ou através do site de empresa de transporte aéreo e as pessoas que compram passagem em agências de viagem.

Dados do Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC (2015), dão conta do grande crescimento que o transporte aéreo teve no Brasil a partir de meados dos anos 2000:

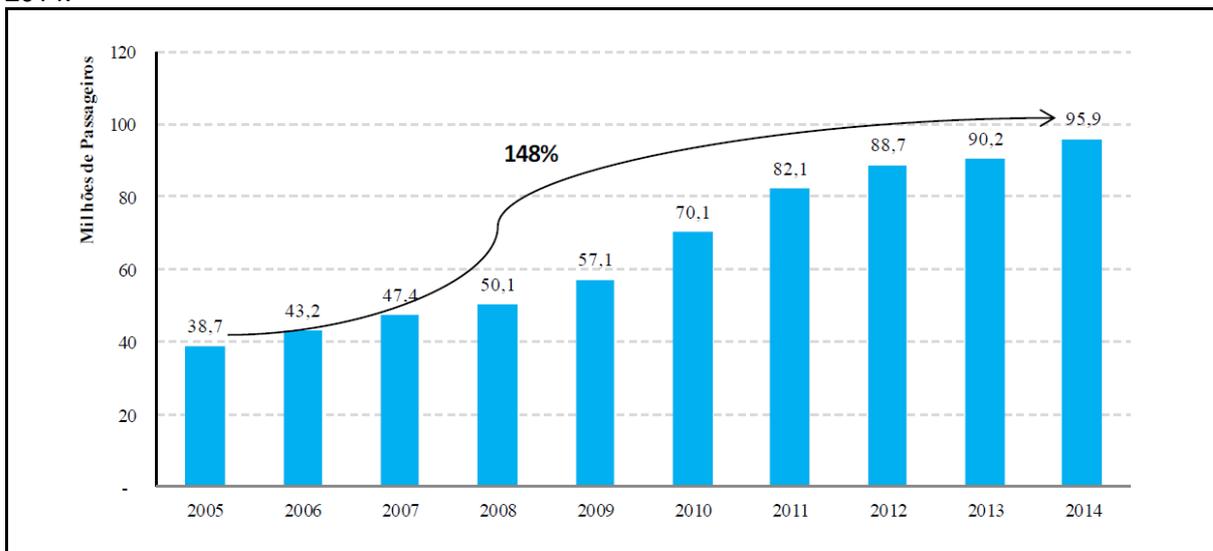
A demanda doméstica do transporte aéreo de passageiros mais do que duplicou nos últimos dez anos, em termos de passageiros-quilômetros pagos transportados (RPK), com alta de 162,5% entre os anos de 2005 e 2014 e com crescimento médio de 11,3% ao ano. Esse crescimento representou mais de 3 vezes o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e mais de 12 vezes o da população. Com alta de 5,8% em 2014, a demanda doméstica acelerou e atingiu o seu maior nível nos últimos dez anos. (Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, Agência Nacional de Aviação Civil, 2015, p 9)

Conforme registra o Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC (2015), houve uma grande queda no preço pago pelas passagens aéreas entre os anos de 2004 e 2014:

(...) a Tarifa Aérea Média Doméstica foi apurada em R\$ 332,08 e o valor médio do quilômetro voado por passageiro (Yield Tarifa Aérea Médio Doméstico) registrou redução real de 5,1% em 2014 na comparação com o ano anterior. Nos últimos dez anos, este indicador caiu a menos da metade, passando de R\$ 0,792 por km para R\$ 0,310, com redução real de 61%. Em 2014, de cada 100 bilhetes de passagem aérea doméstica, 12 foram vendidos ao público adulto em geral com tarifas aéreas inferiores a R\$ 100,00, tendo sido a maioria (59,3%) comercializada com valores abaixo de R\$ 300,00. Tarifas aéreas domésticas superiores a R\$ 1.500,00 representaram 0,6% no ano. (Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, Agência Nacional de Aviação Civil, 2015, p 8-9)

Em termos de passageiros pagos transportados, no mercado doméstico, o crescimento entre os anos de 2005 a 2014 foi de 148%, passando de 38,7 milhões em 2005 para 95,9 milhões em 2014. Trata-se de um expressivo crescimento, conforme gráfico 1 a seguir:

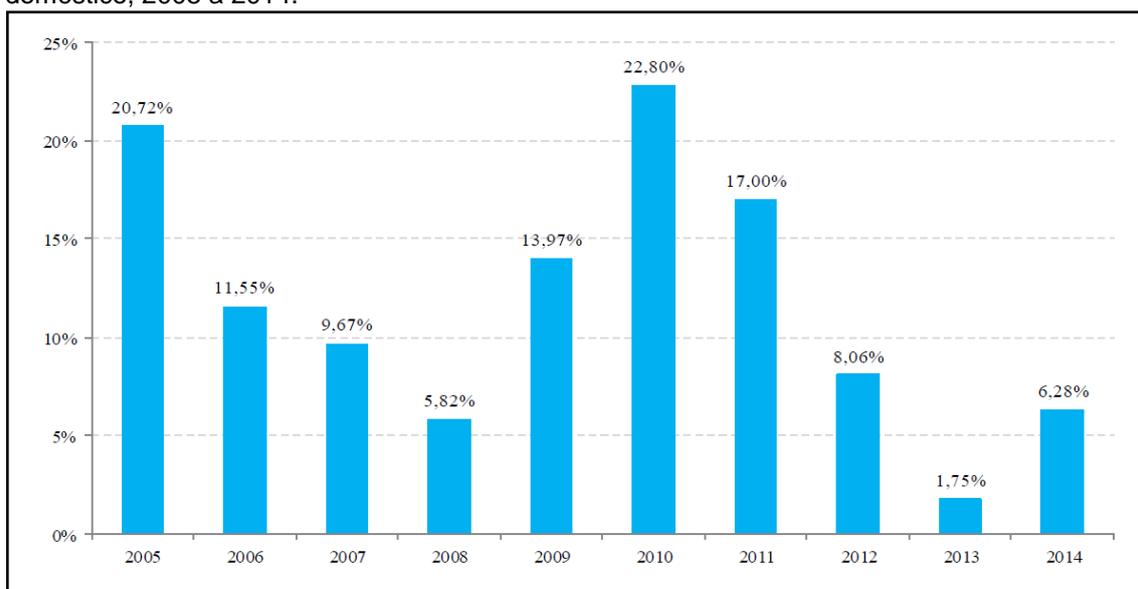
Gráfico 1 - Evolução do número de passageiros pagos transportados – mercado doméstico, 2005 a 2014.



Fonte: Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, p 85.

No próximo gráfico (de número 2), é possível acompanhar a variação percentual de passageiros pagos em relação ao ano anterior, no período de 2005 a 2014. Há correlação direta dessa variável com o crescimento da economia brasileira, tendendo a crescer mais quando o PIB brasileiro igualmente cresce. Importante notar também que após o pico de crescimento de passageiros pagos em 2010, tem havido uma desaceleração do crescimento nos últimos anos:

Gráfico 2 - Variação nos passageiros pagos transportados em relação ao ano anterior, mercado doméstico, 2005 a 2014.

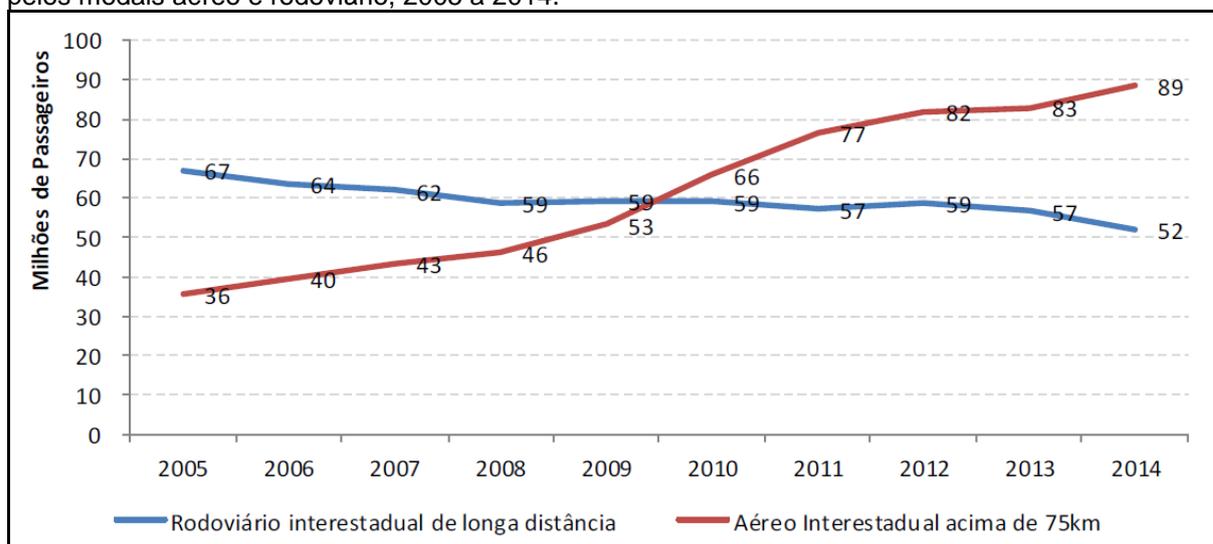


Fonte: Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, p 85.

Numa comparação com o modal rodoviário (gráfico 3 a seguir), o Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC (2015, p 123), esclarece:

Para se ter uma visão relativa da evolução da quantidade de passageiros transportados no modal aéreo, considerou-se a quantidade de passageiros que utilizaram o transporte rodoviário interestadual de longa distância, definido pela Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT como transporte utilizando ônibus rodoviário (sem catraca ou outro dispositivo de controle de tarifação e que permita o transporte de bagagem em compartimento específico) em percursos com distância superior a 75 km, onde a unidade da federação de destino é diferente da de origem. Assim, os números de passageiros transportados apresentados a seguir para o transporte aéreo consideram apenas voos interestaduais e de distância maior que 75 km. (Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, Agência Nacional de Aviação Civil, 2015, p 123)

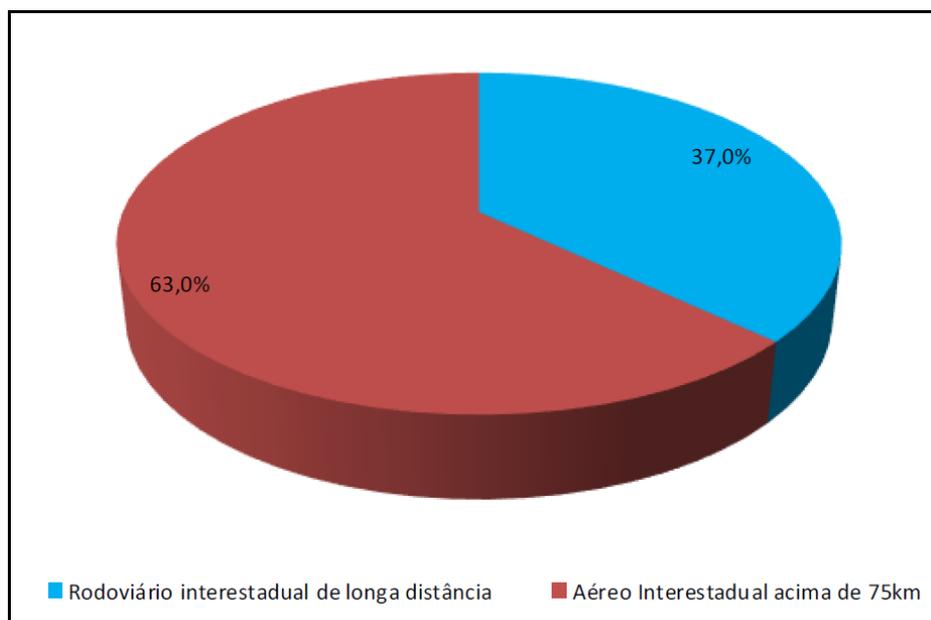
Gráfico 3 – Evolução da quantidade de passageiros interestaduais de longa distância transportados pelos modais aéreo e rodoviário, 2005 a 2014.



Fonte: Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, p 123.

O gráfico 3 é bastante ilustrativo de quanto o transporte aéreo tem se tornado progressivamente importante na matriz de transportes do país, permitindo inferir que o consumidor tem preterido o modal terrestre em favor do modal aéreo quando se trata de viagens de longa distância. Por sua vez, o gráfico 4 traz a participação dos modais aéreo e rodoviário no transporte de passageiros em 2014, demonstrando que o maior volume de passageiros fica com o transporte aéreo.

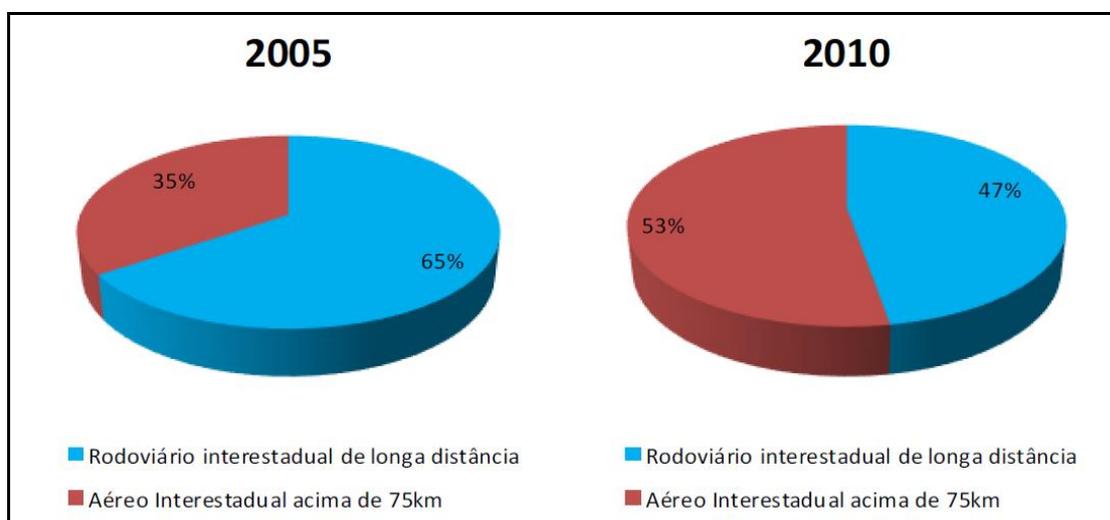
Gráfico 4 – Participação dos modais aéreo e rodoviário no transporte interestadual de passageiros de longa distância, 2014.



Fonte: Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, p 123.

As proporções de passageiros entre os modais aéreo e rodoviário consolidada no gráfico 4 anterior nem sempre foi tão favorável ao modal aéreo. O gráfico 5, na sequência, vem mostrar que no ano de 2005, por exemplo, as proporções eram praticamente inversas às de 2014, e que, em 2010, ano de expressivo crescimento no número de passageiros transportados, o transporte aéreo já detinha percentual superior ao rodoviário:

Gráfico 5 – Participação dos modais aéreo e rodoviário no transporte interestadual de passageiros de longa distância, 2005 e 2010.



Fonte: Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, p 124.

Ressalta-se a seguir, passagem do Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC (2015, p 83), explicativa dos gráficos 4 e 5:

O modal aéreo ampliou a sua participação em viagens interestaduais de passageiros com distâncias superiores a 75 km em 2014 na comparação com 2013, tendo passado de 59,4% para 63%. Mais de 88,5 milhões de passageiros optaram pelo transporte aéreo e 52,1 milhões pelo transporte rodoviário em 2014. Há dez anos, o transporte rodoviário predominava neste mercado, com participação de 65,2%. O avião passou a ser a preferência dos passageiros neste mercado a partir de 2010. (Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, 2015, p 83)

O mercado brasileiro conta hoje com quatro grandes empresas que, juntas, respondem por 98,8% do mercado doméstico, conforme destaca o Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC (2015, p 34):

Entre as empresas brasileiras, destacaram-se quatro empresas, que alcançaram, individualmente, mais de 1% de participação no mercado doméstico (em termos de RPK) e que juntas representaram 98,8% dos passageiros transportados neste segmento. São elas: Gol, Tam, Azul e Avianca. (Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, 2015, p 34)

Cabe aqui ressaltar as duas empresas que são objeto deste estudo, quais sejam: Tam e Gol. O Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC (2015, p 34), discorre sobre importantes dados das duas referidas empresas:

Tam - Operando voos regulares desde a década de 70, a empresa encerrou o ano de 2014 na posição de líder dos mercados doméstico e internacional de passageiros entre as empresas aéreas brasileiras, com 38,1% e 84,6% do RPK, respectivamente. A Tam foi a segunda empresa brasileira que mais transportou passageiros em voos domésticos no ano, com 32,2 milhões, e a primeira em voos internacionais, com 4,4 milhões. A empresa foi responsável, ainda, por 39,4% da carga paga doméstica transportada em 2014. Realizou operações em 45 aeroportos brasileiros em todos os estados e em 24 aeroportos em 14 outros países. A sua frota foi composta de 163 aeronaves, com capacidade entre 144 e 363 passageiros. Seu quadro de pessoal contou com mais de 27 mil empregados, entre estes, aproximadamente 2.000 pilotos e co-pilotos e 5.100 comissários. Sua receita de voo foi de 13,9 bilhões de reais [...] Gol - A empresa iniciou suas operações no ano de 2001 e se manteve na vice-liderança entre as empresas aéreas brasileiras ao final de 2014, com participação de 36,1% no mercado doméstico de passageiros e de 14,9% no mercado internacional de passageiros, em termos de RPK. A Gol foi a empresa brasileira que transportou o maior número de passageiros em voos domésticos no ano, com 35,7 milhões, e foi a segunda em voos internacionais, com 1,9 milhões. A empresa foi responsável, ainda, por 21,5% da carga paga doméstica transportada em 2014. Operou em 60 aeroportos em todos os estados brasileiros e em 24 aeroportos no exterior, distribuídos em 15 países, com uma frota de 141 aeronaves com capacidade entre 138 e 177 passageiros. Seu quadro de pessoal contou, no período, com mais de 16 mil empregados, entre estes, aproximadamente 1.600 pilotos e co-pilotos e 3.200 comissários. Sua receita de voo foi de 9,7 bilhões de reais em 2014.

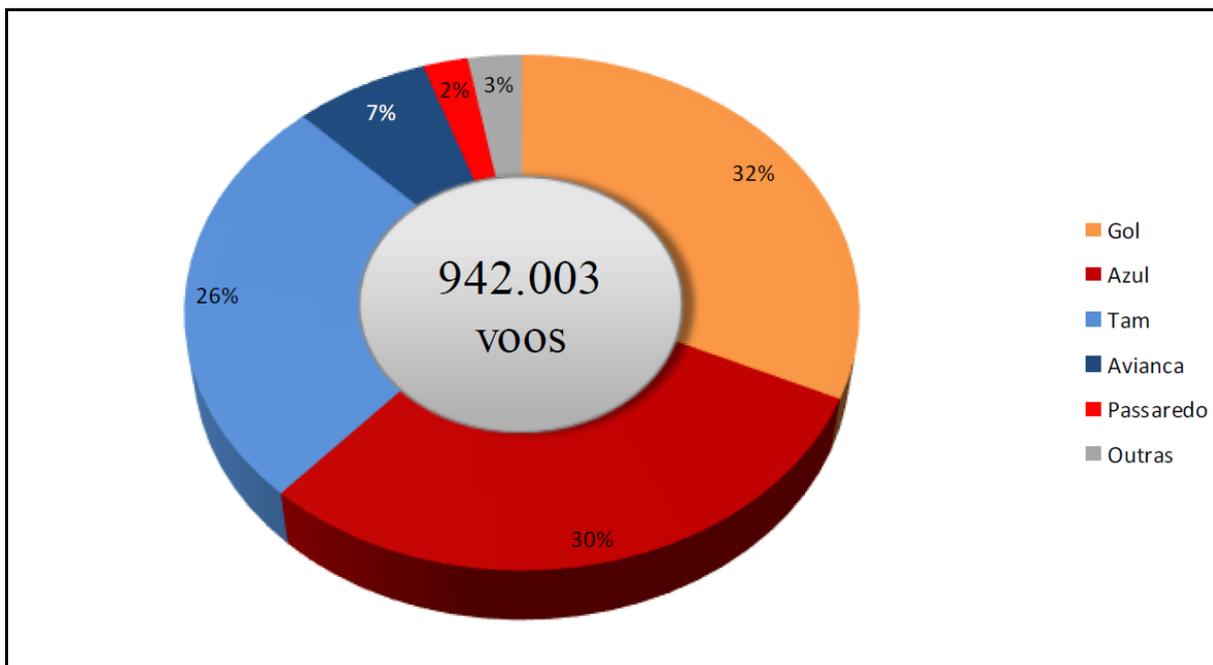
(Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, 2015, p 34).

Na sequência, o Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC (2015, p 48), traz importantes informações sobre o mercado doméstico no ano de 2014:

Em 2014, o mercado de transporte aéreo doméstico apresentou nova redução no número de voos, com 942 mil voos realizados, 0,5% abaixo de 2013, ante retração de 4,5% verificada no ano de 2013 em relação a 2012 [...] Nos últimos dez anos, a quantidade de voos domésticos registrou um crescimento acumulado de 68,6% [...] A Gol foi a empresa com o maior número de voos domésticos realizados, representando 32% do total, seguida pela Azul, com participação de 30%, e pela Tam, com 26% [...] Analisando-se a oferta de assentos-quilômetros (ASK) em voos domésticos, observou-se aumento de 1,0% em 2014, após queda de 2,9% em 2013. Nos últimos dez anos, o ASK doméstico mais do que dobrou, acumulando crescimento de 128,6% [...] Tam e Gol foram responsáveis por 37% da oferta em ASK cada uma no ano de 2014, totalizando 74,4% do total em voos domésticos. A oferta da Tam apresentou redução de 0,6%, enquanto a Gol registrou baixa de 1,7% neste indicador. Azul, Avianca e Passaredo somaram 25,5% da oferta de assentos-quilômetros no ano, com alta de 35,1%, 22,8% e 20,5%, respectivamente. (Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, 2015, p 48).

Para se ter ideia do tamanho das operações das empresas estudadas, o gráfico 6 a seguir traz a participação das cinco maiores empresas no número de voos no mercado doméstico em 2014. Por este gráfico, é possível inferir que as empresas Gol e Azul operaram números próximos de voos (cerca de 301 mil e 282 mil, respectivamente), vindo a Tam em terceira colocação, um pouco mais distante, com cerca de 245 mil voos. A explicação para a distância entre as empresas Tam e Gol objeto do estudo em número de voos é que a companhia Azul possui a maior malha doméstica do país, operando com aeronaves menores em um grande número de cidades, o que se reflete no seu número de voos:

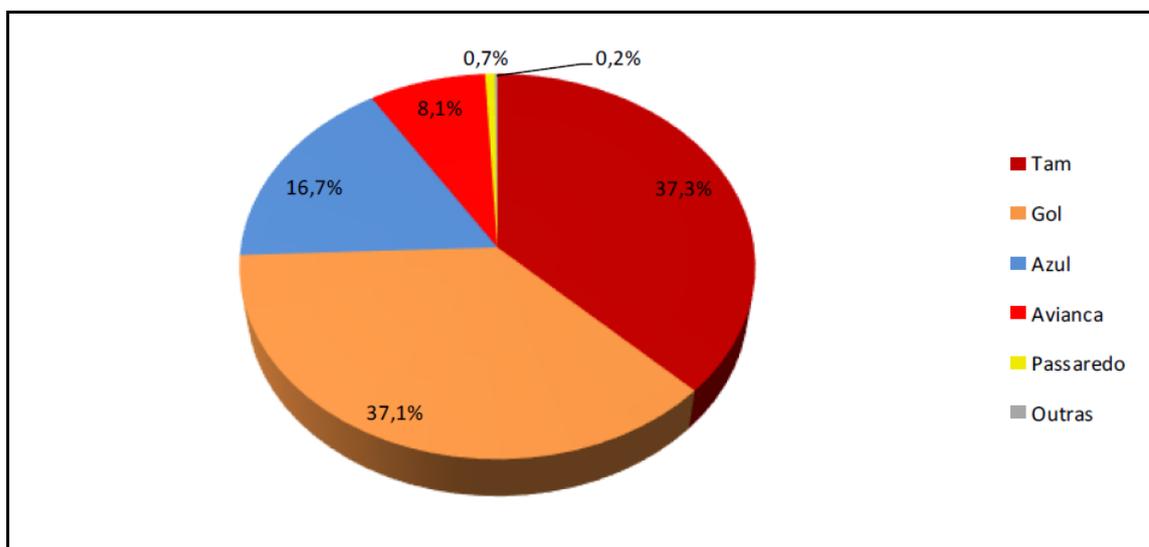
Gráfico 6 - Participação das cinco maiores empresas no número de voos, 2014.



Fonte: Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, p 50.

O gráfico 7 mostra a participação das cinco maiores empresas no indicador de oferta ASK, para o mercado doméstico em 2014:

Gráfico 7 – participação das cinco maiores empresas no ASK – mercado doméstico, 2014.

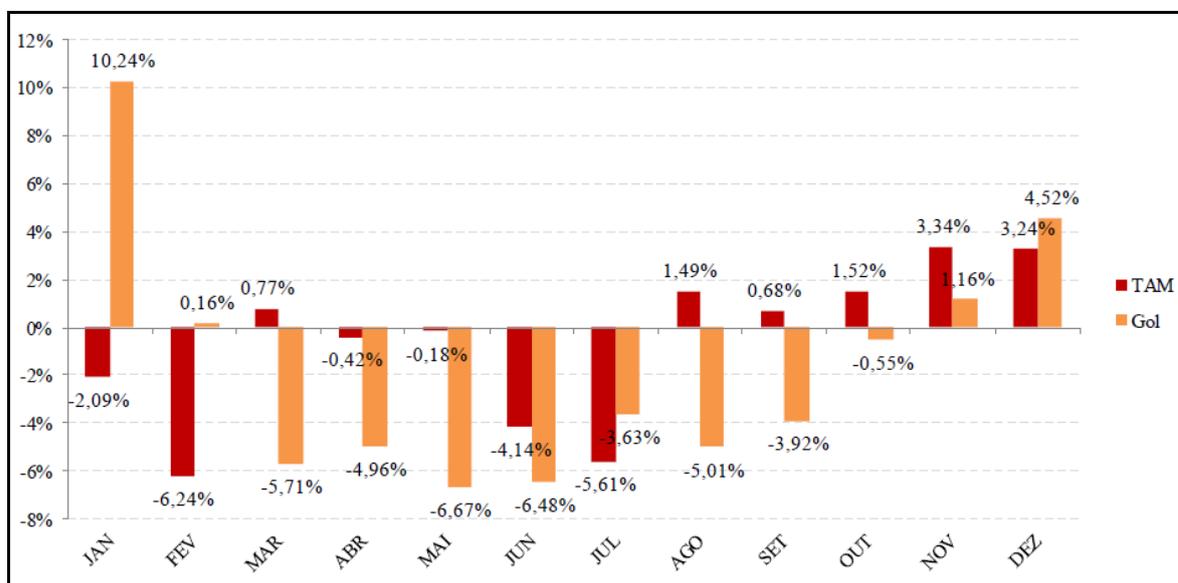


Fonte: Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, p 56.

O indicador ASK mostrado antes no gráfico 7 reflete praticamente um equilíbrio mercadológico, com pequena variação percentual. Na sequência, o gráfico

8 particulariza a variação do indicador de oferta ASK para as concorrentes analisadas no presente estudo, no mercado doméstico em 2014:

Gráfico 8 – Variação no ASK com relação ao mesmo mês do ano anterior – Tam e Gol – mercado doméstico, 2014.



Fonte: Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, p 57.

Pelo gráfico anterior é possível perceber que o mercado é dinâmico, e que ambas as empresas se valem do ajuste em suas ofertas ASK ao longo do ano, refletindo períodos de maior e menor procura pelo serviço.

O trecho a seguir, destacado do Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC (2015, p 82) mostra um panorama recente da evolução da indústria de transporte aéreo no país:

Após mais de 10 anos consecutivos de crescimento, o número de passageiros pagos transportados no mercado doméstico em 2014 foi de 95,9 milhões, maior valor desde o início da série histórica [...] Além disso, houve uma reversão da tendência de desaceleração observada nos três últimos anos. A quantidade de passageiros cresceu 6,3% em 2014, ante um crescimento de 1,8% em 2013 e de 22,8% em 2010 [...] Todos os meses do ano apresentaram crescimento no número de passageiros quando comparados aos mesmos meses de 2013. O melhor resultado foi apurado no mês de fevereiro, com alta de 13,4% [...] Nota-se que os meses de junho e julho, quando foi realizada a Copa do Mundo FIFA no Brasil, apresentaram os menores aumentos, de 0,8% e 1,7%, respectivamente. Fato este que pode ser explicado, em boa parte, pela redução da atividade empresarial durante o período, que teve diversos feriados em dias de jogos nas cidades-sede, impactando o número de passageiros de negócios [...] A proporção de passageiros pagos em voos domésticos para cada 100 habitantes passou de 45,6 em 2013 para 48,1 em 2014, representando alta de 5,5%. Nos últimos dez anos, este indicador mais do que dobrou, tendo registrado crescimento de 128% [...] A empresa que mais transportou passageiros pagos em voos domésticos no ano de 2014 foi a Gol (37,2% do

total), seguida pela Tam (33,6%). Com relação a 2013, observou-se um crescimento de 8,9% na quantidade de passageiros pagos transportados pela Gol, enquanto a Tam obteve um aumento de 2,3% [...] O crescimento da demanda no mercado doméstico foi de 5,8% em termos de passageiros-quilômetros pagos transportados (RPK) no ano de 2014. O indicador havia registrado alta de 1,4% em 2013 e de 6,9% em 2012 [...] A demanda doméstica RPK em 2014 cresceu, em média, 11,3% ao ano nos últimos dez anos e representou mais do que 2,5 vezes aquela apurada em 2005, havendo um incremento de 162,5% no período. Este crescimento correspondeu a mais do que triplo do crescimento anual médio do PIB no mesmo período e mais do que 13 vezes o da população brasileira [...] A Tam encerrou o ano de 2014 como líder do mercado doméstico em termos de RPK, com participação de 38,14%, que foi 3,7% inferior à apurada no ano anterior. A parcela da Gol passou de 35,4% em 2013 para 36,1% em 2014, representando crescimento de 2,2%. As demais companhias, combinadas, passaram de 25,0% do RPK em 2013 para 25,7% em 2014, aumento de 2,8% na participação. (Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, 2015, p 82).

Tendo em vista as informações trazidas apresentadas anteriormente, é possível destacar entre os principais fatores contribuintes para o crescimento do transporte aéreo no país nos últimos anos: o crescimento da economia brasileira; a distribuição de renda (com o aumento da classe média); e a concorrência na prestação do serviço. Esta última teve impactos significativos na dinâmica do mercado, especialmente a partir dos anos 2000, com entradas e saídas de importantes concorrentes. Apresenta-se, a seguir, um breve histórico desse dinâmico processo pelo qual passou o mercado de aviação brasileiro, fundamental para se entender a origem das duas empresas que são objeto do presente estudo.

Vários eventos explicam o atual quadro mercadológico do setor aéreo brasileiro. Para entender como se chegou à atual divisão do mercado principalmente entre as companhias TAM e Gol, é preciso demarcar o processo de liberalização gradual do setor aéreo brasileiro. Como citado anteriormente, o fim dos monopólios regionais do SITAR no início dos anos 1990 permitiu que a empresa TAM aumentasse sua cobertura no território nacional, passando a atuar também na ponte-aérea Rio de Janeiro – São Paulo, principal e mais lucrativa rota do mercado nacional, além de outros mercados. A empresa realizou sua primeira linha internacional para Miami em 1998. Outro evento importante se deu no início da década de 2000. Houve, no mês de janeiro de 2001, a entrada no mercado da Gol Linhas Aéreas, a primeira companhia brasileira a adotar o conceito de *low-cost, low-fare* (baixo custo, baixa tarifa). Na sequência, no final do mesmo ano, a tradicional Transbrasil (fundada em 1955, como Sadia S.A. Transportes Aéreos) deixava de

operar, tendo falência decretada no ano seguinte. Paralelamente, tanto a TAM como a Gol, cresciam progressivamente em participação de mercado. A tradicional companhia VARIG enfrentava grave crise financeira, e em 2003 passou a compartilhar voos com a TAM, numa parceria que foi desfeita em maio de 2005. Após o fim dessa parceria de *codeshare*, a TAM continuou a ganhar mercado, e a VARIG continuava em crise. Em janeiro de 2005, a VASP, tradicional companhia (após mais de 70 anos de existência), encerrava atividades. Ainda em 2005, no mês de junho, a VARIG, mais antiga aérea brasileira, passava a ser a primeira grande empresa a passar pelo processo de recuperação judicial. Em março de 2007 a Gol adquire a VARIG. No final de 2008, inicia operações no Brasil a companhia Azul, que, segundo o site da mesma, opera com o conceito de baixo custo. O dinamismo continuou e, em 2011, seguindo tendência mundial, a TAM assina acordo vinculativo relacionado a combinação de negócios com a companhia chilena LAN, e no ano seguinte com a combinação das operações das duas empresas nascia o LATAM Airlines Group (importante ressaltar que o nome LATAM substituirá o nome TAM no Brasil no ano de 2016, a partir do primeiro semestre, num processo que já está em andamento, paulatinamente, como pode ser verificado no site da TAM, numa área específica para os clientes entenderem como se dará o processo de mudança de marca e de nome, que, segundo informado, pode durar até três anos). Ainda em 2012, a Gol adquire, a companhia Webjet (outra empresa que se valia do conceito de baixo custo, baixa tarifa). Num movimento de modernização de marca, a Gol renovou sua identidade visual em 2015. A mais recente empresa aérea brasileira é a Flyways Linhas Aéreas, cuja concessão data de 15 de dezembro de 2015, através da Decisão da ANAC de número 159.

Para se ter uma noção mais clara do dinamismo do setor de aviação civil, a variação no número total de empresas no mercado passou de 15 no ano 2000 para 17 em 2005. Entretanto, houve uma grande mudança em termos de quais são estas empresas, na medida em que apenas nove das dezessete empresas que operaram em 2005 também o fizeram em 2000. A seguir, a tabela nº 1 traz as atuais empresas de linhas aéreas regulares no país:

Quadro1 - Empresas de linhas aéreas regulares que operam voos regulares (de passageiros)\*<sup>2</sup>.

Nome	Nome Fantasia	Instrumento Legal
ABAETÉ Linhas Aéreas S/A	Abaeté	CONCESSÃO: 16, DE FEVEREIRO DE 2010. VÁLIDA ATÉ 03/02/2020
AZUL LINHAS AEREAS BRASILEIRAS S/A	Azul	CONCESSÃO: 26 DE NOVEMBRO DE 2008. VÁLIDA ATÉ 28/11/2018.
FLYWAYS LINHAS AÉREAS LTDA.	Flyways Linhas Aéreas	Decisão nº 159, de 15 de dezembro de 2015. Válida até 17/12/2025.
MAP TRANSPORTES AÉREOS LTDA.	MAP Linhas Aéreas	CONCESSÃO: CONTRATO DE CONCESSÃO DE SERVIÇO AÉREO PÚBLICO. VÁLIDO ATÉ 16/08/2022
OCEANAIR Linhas Aéreas S/A.	Avianca (A Oceanair opera com a marca Avianca desde 2010)	CONCESSÃO: 09 DE JANEIRO DE 2003. VÁLIDA ATÉ 09/01/2018.
PASSAREDO Transportes Aéreos S/A. - em recuperação judicial.	Passaredo Linhas Aéreas	Concessão: DECISÃO Nº 90, DE 16 DE JUNHO DE 2010. Válida até 18/06/2020.
SETE Linhas Aéreas Ltda.	Sete Linhas Aéreas	CONCESSÃO: 1º TERMO ADITIVO. DE 10 DE DEZEMBRO DE 2009. VÁLIDA ATÉ 14/12/2019.
TAM Linhas Aéreas S/A.	TAM	CONCESSÃO: DECISÃO Nº 118, DE 8 DE NOVEMBRO DE 2011. VÁLIDA ATÉ 09/11/2021.
VRG Linhas Aéreas S/A	Gol Linhas Aéreas Inteligentes	CONTRATO DE CONCESSÃO DE SERVIÇO AÉREO PÚBLICO. VÁLIDA ATÉ 14/12/2019.

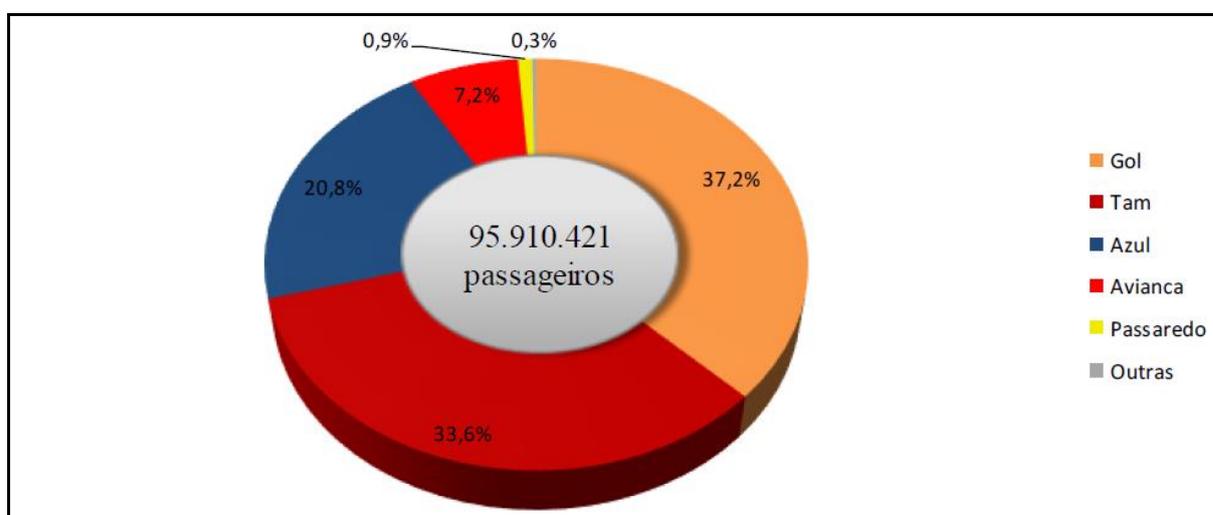
Fonte: Relação de Empresas Regulares Nacionais do site da ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil. \*As empresas que não se encontram no quadro 1 abrangem situações de falta de autorização para operar, suspensão de certificados de homologação, atividades suspensas, situação técnica irregular etc. Quadro atualizado em 15/01/2016.

Como é possível constatar no quadro 1 apresentado, o dinâmico mercado brasileiro tem hoje nove companhias aéreas. Como já explanado anteriormente, apenas são objeto do presente estudo as duas maiores, que juntas detêm 70,8% do mercado doméstico em passageiros pagos transportados (vide gráfico 9 a seguir).

<sup>2</sup> A lista de empresas de linhas aéreas regulares da ANAC atualizada até 15/01/2016 contempla 12 empresas. Entretanto, dessas empresas, três operam regularmente apenas o transporte de carga, motivo pelo qual não foram elencadas na tabela. São elas: ABSA Aerolinhas Brasileiras S/A, RIO Linhas Aéreas S/A e TOTAL Linhas Aéreas S/A.

Assim, é possível perceber os efeitos das políticas governamentais para o setor de aviação civil e seu impacto em termos de quais são as empresas que subsistiram, e conseguiram manter-se no mercado, inclusive crescendo. A primeira década do século XXI foi decisiva no sentido de determinar quais as empresas que permaneceriam no ambiente concorrencial e liberalizado desenhado para o setor. Assim, destacaram-se, neste cenário, TAM e Gol.

Gráfico 9 – Participação das cinco maiores empresas em passageiros pagos transportados – mercado doméstico, 2014.



Fonte: Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, p 87.

Como é possível inferir do gráfico anterior, a Gol transportou mais de 35 milhões e meio de passageiros pagos em 2014, e a Tam mais de 32 milhões de passageiros pagos. São dados significativos, e relativamente próximos, o que demonstra que as empresas competem acirradamente entre si pela preferência dos usuários do serviço que prestam no mercado doméstico.

## 2 DEFINIÇÃO DE TRANSPORTE AÉREO

Para o presente estudo, transporte aéreo será definido como o movimento de pessoas e mercadorias pelo ar com a utilização de aeronaves (mais pesadas que o ar), que podem ser aviões, helicópteros, balões, dirigíveis, etc. Cabe aqui destacar o Código Brasileiro de Aeronáutica – CBA – que define, em seu Título IV, Capítulo I, Art. 106. que “considera-se aeronave todo aparelho manobrável em voo, que possa sustentar-se e circular no espaço aéreo, mediante reações aerodinâmicas, apto a transportar pessoas ou coisas.”

Ainda, considerar-se-ão somente aeronaves tripuladas e que atendem ao Regulamento Brasileiro da Aviação Civil (RBAC) nº 25 Emenda 136 (Requisitos de Aeronavegabilidade: Aviões Categoria Transporte) e RBAC nº 121 Emenda nº 03 (Requisitos Operacionais: Operações Domésticas, de Bandeira e Suplementares) editados pela ANAC. Serão considerados também somente os tipos operados pelas companhias estudadas, quais sejam Gol e TAM. Tais companhias utilizam em suas frotas regulares modelos dos fabricantes Boeing e Airbus, seguindo a citada regulamentação da ANAC.

### 2.1 Aspectos Econômicos do Transporte Aéreo

O transporte aéreo, do ponto de vista econômico, não se caracteriza como um monopólio dito natural. Monopólios naturais têm como característica os ganhos significativos de escala, o que não se aplica ao transporte aéreo, pois uma aeronave possui um custo operacional fixo. Isso quer dizer que, economicamente, ao se considerar cada aeronave como uma unidade produtiva independente, ao acrescentar mais aeronaves a uma frota, uma companhia adiciona, ao mesmo tempo, os mesmos custos fixos de uma aeronave isoladamente. Isto é, uma aeronave, ao voar, já parte com determinados custos. Dessa forma, os eventuais ganhos de escala na operação de muitas aeronaves são limitados naturalmente.

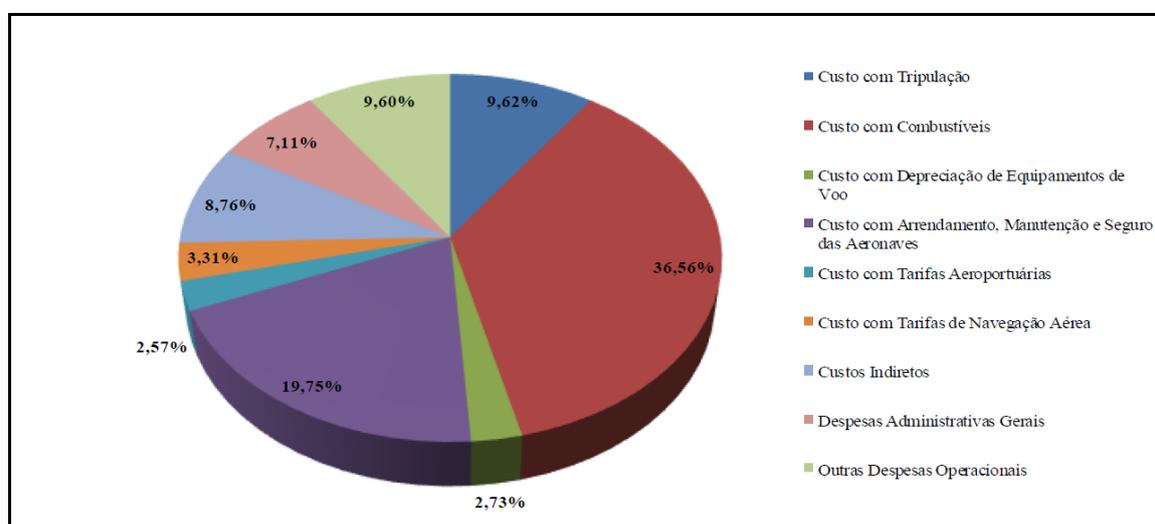
Ainda assim, as companhias procuram adotar medidas como padronização de frota (o que implica na economia de recursos em treinamento de pessoal, em manutenção, simplificação de processos, etc), distribuição de voos em determinados aeroportos, através do sistema *hub-and-spoke*, no qual as empresas

adotam aeroportos como centros de conexões (*hubs*), permitindo assim concentrar demanda e viabilizar determinadas rotas – que de outra forma não seriam atendidas devido à baixa procura.

O transporte aéreo é um serviço que não pode ser estocado, e é, portanto, perecível. Assim, torna-se imperativo para as empresas procurar diminuir o custo médio por assento, uma vez que o custo total é dividido pelo número de assentos ocupados. Decorre daí a prática de variação tarifária – *yield management* ou *revenue management* (uma técnica de gestão que objetiva desenvolver uma melhor política de preços, de modo a otimizar e maximizar o lucro) adotada pelas empresas, com o objetivo de maximizar a receita por voo, com mais assentos ocupados.

Em um ambiente concorrencial, como o atualmente vigente no setor, tende a haver maior competição entre as empresas, o que pode eventualmente pressionar as margens de lucro. A atividade de transporte aéreo, além da elevada correlação com o desempenho do Produto Interno Bruto (PIB – que é a soma de todas as riquezas produzidas por um país num dado período), tem seus resultados econômicos no Brasil estreitamente atrelados com a cotação do Dólar em relação à moeda nacional, e ao preço do barril de petróleo (também cotado em Dólares), impactando mais da metade do total de custos e despesas do setor, como o combustível, o arrendamento, o seguro e a manutenção de aeronaves (conforme gráfico 10 a seguir):

Gráfico 10 - Composição dos custos e das despesas de voo da indústria, 2014.



Fonte: Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, 2015, p 188.

Nesse aspecto, ressalta o Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, (2015, p 30):

O Produto Interno Bruto – PIB é uma das mais importantes variáveis para mensurar o crescimento de uma economia. Nesse sentido, o efeito renda é um dos principais fatores que explicam o crescimento da demanda por transporte aéreo. No ano de 2014, o PIB brasileiro permaneceu praticamente estável, crescendo 0,15% quando comparado com 2013, muito abaixo da média registrada entre 2005 e 2014, que foi de 3,5%. Já a população brasileira cresceu a uma taxa média de 0,8% ao ano no mesmo período. (Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, 2015, p 30).

No tocante aos custos do setor, o mesmo o Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, (2015, p 187) reporta o seguinte:

Os custos e as despesas de voo atingiram 33,9 bilhões de reais em 2014, o que representou alta de 6,5% em relação ao ano anterior. No período de 2009 a 2014, o crescimento médio dos custos e despesas de voo foi de 13,5% ao ano [...] A Tam foi a empresa que registrou o maior valor de custos e despesas de voo em 2014 (15,0 bilhões de reais), com crescimento de 2,4% em relação a 2013. A Gol, com 9,6 bilhões de reais, registrou o segundo maior valor, com crescimento de 9,6% neste item em relação ao ano anterior. (Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, 2015, p 187).

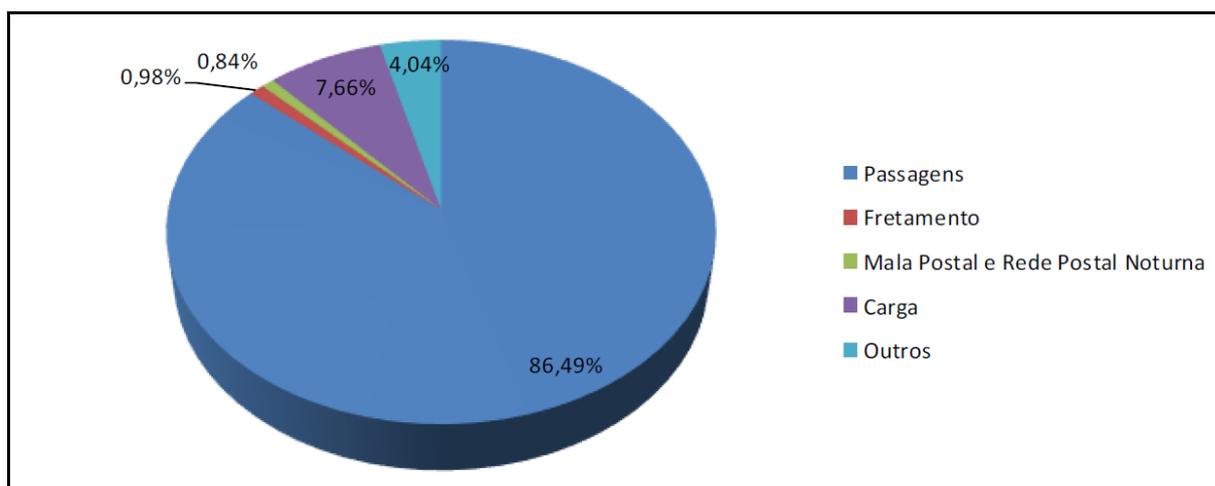
Há que se ressaltar, que os custos e despesas maiores da empresa Tam se devem, em grande medida, à suas operações internacionais e de longo curso significativamente maiores que as da concorrente Gol. No entanto, o mercado internacional não compõe o objeto deste estudo.

Já em relação as receitas de voo, o Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, (2015, p 183) traz, além da definição de “receita de voo”, dados relacionados ao ano de 2014 a seguir (como o gráfico 11):

A Receita de Voo compreende as receitas obtidas pelas empresas que estão diretamente associadas com a prestação de serviços de transporte aéreo público, como a venda de passagens, fretamentos (voos não regulares), transporte de carga e malote postal, etc [...] Em 2014, o faturamento do setor com receitas de voo cresceu 6,3% quando comparado com o ano anterior, tendo superado a cifra de 33,2 bilhões de reais. No período de 2009 a 2014, o crescimento médio anual foi de 14,4% [...] A principal receita de voo foi auferida com passagens, que representou 86,5%, seguida da receita com carga (7,7%) [...] A Tam foi a empresa que auferiu o maior montante com as receitas de voo em 2014, da ordem de 13,9 bilhões de reais, representando 4,6% de crescimento em relação a 2013. A Gol foi a segunda empresa que mais faturou com este tipo de receita em 2014 (9,7 bilhões de reais), com alta de 10,8%.” (Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, 2015, p 183).

O gráfico 11, na sequência, mostra quais são as fontes de receita das empresas aéreas, sendo importante para entender de onde podem ser auferidos os lucros do setor. Como é possível notar, a grande parte da receita das aéreas provem da venda das passagens, seguida (a grande distância) pelo transporte de carga. Os percentuais são detalhados a seguir:

Gráfico 11 - Composição das receitas de voo da Indústria, 2014.



Fonte: Fonte: Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, 2015, p 184.

Importante notar, nos dados trazidos pelos destaques anteriores, que a empresa Tam apresentou uma receita de voo muito maior do que a concorrente Gol, o que também se explica, assim como suas despesas de voo maiores, principalmente pelas suas operações internacionais (o que se reflete em receitas maiores, balizadas pelo dólar – convertidos em reais).

Cabe ressaltar a situação econômica da indústria do transporte aéreo, que, de acordo com dados do Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, (2015, p 183) apresentou resultado financeiro negativo em 2014:

O resultado financeiro compreende os ganhos e as perdas com variação cambial e instrumentos financeiros, juros de empréstimos e financiamentos, entre outras operações. Em 2014, o setor registrou um resultado financeiro negativo da ordem de 2,2 bilhões de reais, valor muito próximo com relação aos 2,3 bilhões negativos registrados em 2013. O maior valor negativo em 2014 foi da Gol, com 1,2 bilhões de reais, seguida da Tam, com 638 milhões negativos. (Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, 2015, p 191).

Quanto ao resultado líquido, são apresentados no Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, (2015, p 193) supracitado:

As empresas brasileiras concessionárias dos serviços de transporte aéreo público encerraram o exercício social de 2014 com um prejuízo da ordem de 1,7 bilhões de reais. No ano anterior, 2013, o setor registrou um prejuízo superior a 2,4 bilhões de reais. O setor vem apurando resultado negativo desde 2011, quando o prejuízo alcançou 1,8 bilhões de reais. O maior prejuízo em 2014 foi apurado pela Gol, com 1,1 bilhões de reais. A empresa havia registrado prejuízo de 709,8 milhões de reais em 2013. A Tam registrou prejuízo de 673,9 milhões de reais em 2014, ante 1,7 bilhões de reais negativos no ano anterior. (Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, 2015, p 193).

O maior resultado negativo da Gol tem correlação com sua menor exposição ao mercado internacional do que sua concorrente TAM. A TAM possui operações para a Europa, que a Gol não realiza diretamente. Desta forma, a Gol aufera a maior parte da sua receita em moeda nacional.

Finalizando, descreve o Sumário Executivo do Anuário do Transporte Aéreo 2014, volume único, 1ª edição, ANAC, (2015, p 11): “Assim, o setor apurou prejuízo pelo quarto exercício social consecutivo, com resultado negativo de 1,653 bilhões de reais em 2014, correspondente a uma margem líquida negativa de 5%”.

### 3 CLASSE C OU CLASSE MÉDIA: DEFINIÇÕES

A literatura científica sobre o que vem a ser a classe média é bastante diversa, e tem sido objeto de estudos por parte de teóricos de formações variadas, e conseqüentemente recebido várias denominações (classe C, nova classe média, etc). No entanto, a escolha de uma definição é crucial para o desenvolvimento deste trabalho. Primeiramente, faz-se necessário apresentar as diferentes vertentes, para em seguida definir qual será o parâmetro utilizado neste trabalho.

Como critérios de objetivação para definição de classe social, podem ser usados a educação e a renda, por exemplo. Como critério subjetivo, pode-se citar a identidade de classe. Cabe aqui um destaque, face a elevação do nível educacional do brasileiro (e como isso impacta a utilização do critério educação como definidor de classe social), conforme Souza e Lamounier (2010, p 14):

Com efeito, a ascensão da nova classe média está associada à queda da disparidade educacional e de renda, o que, paradoxalmente, tornou a educação um indicador menos preciso de posição social. (SOUZA; LAMOUNIER, 2010, p 14)

Como exemplo, Neri (2011, p 18) batiza esse extrato social de “nova classe média”, enfatizando a renda:

Nova Classe média foi o apelido que demos à classe C há anos. Chamar a pessoa de classe C soava depreciativo, pior do que classe A ou B, por exemplo. Nova classe média difere em espírito da expressão *nouveau riche*, que acima de tudo discrimina a origem das pessoas. Nova classe média dá o sentido positivo e prospectivo daquele que realizou – e continua a realizar – o sonho de subir na vida. Aonde você vai chegar é mais importante do que de onde você veio ou onde está. Nova classe média não é definida pelo ter, mas pela dialética entre ser e estar olhando para a posse de ativos e para decisões de escolha entre o hoje e o amanhã. (NERI, 2011, p 18)

Ainda, para Neri (2011, p 19-20), numa comparação entre os países Bélgica (desenvolvido) e Índia (em desenvolvimento) e a realidade brasileira:

Heuristicamente, os limites da nova classe média (classe C) seriam as fronteiras para o lado indiano (classes D e E) e para o lado belga (classes A e B) da Belíndia brasileira. (...) A classe C auferir a renda média da sociedade, ou seja, é classe média no sentido estatístico. Nova classe média está compreendida entre aqueles acima da metade mais pobre e um

pouco abaixo dos 10% mais ricos depois da virada do século, segundo uma combinação de bases de pesquisas domiciliares. (NERI, 2011, p 19-20)

Meirelles e Athayde (2014, p 53-54) abordam a questão da inserção dos moradores de favelas no mercado de consumo:

Convém destacar que a mudança na favela deve-se principalmente ao trabalho. O Brasil gerou 20 milhões de empregos em dez anos, até 2013, muitas dessas vagas ocupadas pelos habitantes das favelas. Hoje, 52% dos moradores desses núcleos desenvolvem ofícios na formalidade. No total, 49% têm carteira assinada na iniciativa privada e 3% são funcionários públicos. O registro empregatício garante treze salários, uma poupança por meio do fundo de garantia e acesso ao crédito, modificando a vida das pessoas e revolucionando seus redutos de moradia. Por meio do estímulo ao consumo e da criação massiva de postos de trabalho, mais do que por meio de programas sociais, o Brasil tem reduzido paulatinamente a desigualdade e constituído benefícios inéditos para os mais pobres, em especial para os habitantes das favelas. (MEIRELLES; ATHAYDE, 2014, p 53-54)

Numa outra perspectiva, Pochmann (2014, p 52) destaca os ganhos sociais obtidos pelos trabalhadores no Brasil na primeira década do século XXI, mas entende que isso não levou a conformação de uma “nova classe média”:

A inclusão da classe trabalhadora nos frutos do crescimento econômico não levou ao entendimento de que se tratava de uma mudança na estrutura de classes da sociedade, tampouco à ascensão de uma nova classe média. O que houve foi a interpretação de que a força política dos trabalhadores, por meio de suas organizações de interesses (associações, sindicatos e partidos políticos) tornara possível a elevação do padrão de vida com acesso aos direitos sociais e trabalhistas. (POCHMANN, 2014, p 52)

Esse entendimento de Pochmann (2014, p 77-78) fica evidente nas seguintes passagens:

A reorganização das atividades econômicas posta em marcha pela escala das cadeias globais de produção tornou possível a trajetória de uniformização mundial do consumo. Em geral, trata-se de uma cesta de consumo composta por bens não-duráveis, como calçados esportivos, alimentação fast-food e roupas de grife, e de bens duráveis diversos, como veículos e eletrônicos e, ainda, serviços de viagens e turismo [...] Como consequência a produção de bens e serviços de baixo custo permitiu ampliar o consumo de segmentos de menor renda sem que houvesse a prévia e necessária elevação do nível de rendimento dos pobres do mundo. (POCHMANN, 2014, p 77-78)

Quando se decide definir a classe média em termos de renda, há que se levar em conta que os rendimentos podem ser definidos como uma média por domicílio, ou por indivíduo (*per capita*) relativamente ao domicílio.

Há ainda uma variação que considera o potencial de consumo das famílias, para além da renda unicamente. Como exemplo disso, podemos elencar o caso das classes económicas A, B, C, D e E, quando definidas em termos de posse de bens duráveis, utilização de serviços e grau de instrução, entre outros fatores. Este é o caso do Critério de Classificação Económica Brasil (CCEB) de 2015, adotado pela Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa (ABEP), que atribui pontos à posse de determinados bens duráveis e serviços (como variáveis) que são: banheiros, empregados domésticos, automóveis, microcomputador, lava-louça, geladeira, freezer, lava-roupa, DVD, micro-ondas, motocicleta e secadora de roupas.

No critério CCEB de 2015 entram ainda grau de instrução do chefe de família e acesso a serviços públicos no cômputo dos pontos. De acordo com o score obtido em pontos, segundo essa metodologia, se estabelece a classe socioeconómica. São as seguintes as classes do CCEB de 2015, de acordo com a pontuação de corte e renda média domiciliar: A (45-100 pontos e renda de R\$ 20.272,56), B1 (38-44 pontos e R\$ 8.695,88), B2 (29-37 pontos e R\$ 4.427,36), C1 (23-28 pontos e R\$ 2.409,01), C2 (17-22 pontos e R\$ 1.446,24) e D-E (estas últimas juntas, com 0-16 pontos e R\$ 639,78).

Já para a Fundação Getúlio Vargas (FGV), que segue uma metodologia próxima a do CCEB, a classe C abarca as pessoas que tem renda familiar de R\$1.734 a R\$7.475,00 (valor ajustado pela Pesquisa de Orçamento Familiar - POF e atualizado a preços de julho de 2011).

No ano de 2012, com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) de 2011, a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR) traçou os limites, em valores monetários - à época, de R\$ 291,00 (piso) e R\$ 1.091,00 (teto) como parâmetros de renda familiar *per capita* para a definição do que vem a ser a classe média. Logo, aqueles que percebessem, em 2012, valores *per capita* situados abaixo do piso determinado são considerados classe baixa, e acima do teto, como pertencentes à classe alta.

Para o presente trabalho, em razão da necessidade de o bilhete aéreo ser adquirido na maioria das vezes por uma pessoa física (sendo esta dotada de uma renda, usualmente própria), adotar-se-á o critério de objetivação de classe social pela renda domiciliar *per capita* usado pela SAE/PR, em detrimento do referencial de renda domiciliar média.

Cabe ressaltar ainda que, apesar de diferentes, as metodologias de classificação econômica adotadas pela ABEP e pela SAE/PR convergem de certa forma, pois a classe C2 do CCEB tem renda média domiciliar de R\$ 1.446,24 e a classe C1 tem renda média domiciliar de R\$ 2.409,01 – ao passo em que, ao se considerar uma família com 5 integrantes com renda *per capita* de R\$ 291,00 do critério SAE/PR, obtém-se uma renda domiciliar de R\$ 1.455,00 (para o limite inferior). Logo, não há grande discrepância, em que pese a amplitude de referência da SAE/PR, e apesar do lapso de tempo entre as duas referências (2015 para o CCEB e 2011 para a SAE/PR).

### 3.1.1 *Panorama da classe média no Brasil*

Nos 10 anos compreendidos entre 2002 e 2012, 35 milhões de brasileiros ascenderam à classe média, perfazendo então mais da metade da população (passando de 38% para 52%), somando neste ano mais de 100 milhões de pessoas. Se fossem consideradas isoladamente como um país, essas 100 milhões de pessoas seriam o 12º país mais populoso do mundo.

Esse crescimento da classe média, fruto de crescimento econômico aliado a uma redução da desigualdade socioeconômica (corroborada pela acentuada redução do Índice de Gini, que registrava 0,5830 no ano de 2003 e 0,5448 em 2009), promoveu uma mudança nos hábitos de consumo, incluindo produtos e serviços que antes não faziam parte da cesta de compras dessa parte da população. Este é o caso do transporte aéreo, conforme evidenciado no gráfico nº 3 (na página 21) anteriormente apresentado.

### 3.1.2 *Classe média e o transporte aéreo no Brasil*

O transporte aéreo nem sempre foi um serviço amplamente utilizado pela população brasileira, sendo caracteristicamente utilizado para viagens a negócios e

pela classe alta da população brasileira (critério SAE/PR). Sua popularização está associada a uma série de eventos que juntos convergiram para uma maior utilização por aqueles que já viajavam e também pela inclusão daqueles que até então não eram usuários do serviço. Entre esses eventos encontram-se uma política setorial que estimulou a concorrência entre as empresas (a partir do início dos anos 2000), a introdução do conceito de baixo-custo; baixa-tarifa (*low-cost; low-fare*) pela companhia Gol (introduzindo assim um novo paradigma na aviação brasileira, forçando as concorrentes a reverem os seus modelos de negócio), e o crescimento da economia brasileira associado a uma melhor distribuição de renda, transpondo assim milhões de pessoas para a classe média.

## 4 LEGISLAÇÃO E REGULAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO: O ACESSO AO TRANSPORTE AÉREO NA LEGISLAÇÃO NACIONAL

O arcabouço legal do setor aéreo civil brasileiro é composto basicamente pela Lei 7.183 de 1984 (que regula o exercício da profissão de Aeronauta, e dá outras providências), pelo Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA – Lei 7.565 de 1986), Lei 11.182 de 2005, que criou a ANAC, e mais recentemente a Lei nº 12.462 de 2011, que criou a Secretaria de Aviação Civil (SAC – com status de ministério e ligada à Presidência da República). Além desses, há outros instrumentos, como Tratados, Convenções e Atos Internacionais de que o Brasil seja parte.

O CBA define em seu Título VI, Capítulo I no Art. 175, o serviço de transporte aéreo público de passageiro, regular ou não regular, doméstico ou internacional, como serviço aéreo público:

Art. 175. Os serviços aéreos públicos abrangem os serviços aéreos especializados públicos e os serviços de transporte aéreo público de passageiro, carga ou mala postal, regular ou não regular, doméstico ou internacional. (Lei 7.565, 1986, art. 175.)

[...]

§ 1º A relação jurídica entre a União e o empresário que explora os serviços aéreos públicos pauta-se pelas normas estabelecidas neste Código e legislação complementar e pelas condições da respectiva concessão ou autorização. (Lei 7.565, 1986, art. 175, §1º)

[...]

§ 3º No contrato de serviços aéreos públicos, o empresário, pessoa física ou jurídica, proprietário ou explorador da aeronave, obriga-se, em nome próprio, a executar determinados serviços aéreos, mediante remuneração, aplicando-se o disposto nos artigos 222 a 245 quando se tratar de transporte aéreo regular. (Lei 7.565, 1986, art. 175, §3º)

No Capítulo III, dedicado aos serviços aéreos públicos, o CBA explicita que o instrumento legal a ser adotado para a prestação do serviço de transporte aéreo regular é a concessão. Ainda, estabelece que o concessionário deverá ter 80% do capital pertencente a brasileiros, e que a direção do mesmo seja exercida por brasileiro:

Art. 180. A exploração de serviços aéreos públicos dependerá sempre da prévia concessão, quando se tratar de transporte aéreo regular, ou de autorização no caso de transporte aéreo não regular ou de serviços especializados. (Lei 7.565, 1986, art. 180)

Art. 181. A concessão somente será dada à pessoa jurídica brasileira que tiver:

I - sede no Brasil;

II - pelo menos 4/5 (quatro quintos) do capital com direito a voto, pertencente a brasileiros, prevalecendo essa limitação nos eventuais aumentos do capital social;

III - direção confiada exclusivamente a brasileiros. (Lei 7.565, 1986, art. 181, I, II e III)

Ainda no Capítulo III, o CBA dispõe que:

Art. 183. As concessões ou autorizações serão regulamentadas pelo Poder Executivo e somente poderão ser cedidas ou transferidas mediante anuência da autoridade competente. (Lei 7.565, 1986, art. 183.)

Finalizando, o CBA explicita que somente empresas brasileiras podem operar no mercado doméstico: *“Art. 216. Os serviços aéreos de transporte público doméstico são reservados às pessoas jurídicas brasileiras”*.

A Lei 11.182 especifica que compete à ANAC conceder, permitir ou autorizar a exploração de serviços aéreos. Isso está descrito especialmente no Art. 8º inciso XIV a seguir:

Art. 2º Compete à União, por intermédio da ANAC e nos termos das políticas estabelecidas pelos Poderes Executivo e Legislativo, regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária. (Lei 11.182, 2005, art. 2º)

Art. 3º A Anac, no exercício de suas competências, deverá observar e implementar as orientações, diretrizes e políticas estabelecidas pelo governo federal, especialmente no que se refere a:

[...]

V – a aplicabilidade do instituto da concessão ou da permissão na exploração comercial de serviços aéreos. (Lei 11.182, 2005, art. 3º, V)

Art. 8º Cabe à ANAC adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento e fomento da aviação civil, da infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária do País, atuando com independência, legalidade, impessoalidade e publicidade, competindo-lhe:

[...]

XIII – regular e fiscalizar a outorga de serviços aéreos;

XIV – conceder, permitir ou autorizar a exploração de serviços aéreos; (Lei 11.182, 2005, art. 8º, XIII e XIV)

Cabe destacar que o serviço de transporte aéreo é prestado num regime de mercado de concorrência, tendo como principais pilares a liberdade tarifária –

vigente desde 2001 no mercado doméstico (e desde 2010 para voos internacionais com origem no Brasil) e ratificada pela Lei nº 11.182 de 2005 – e a liberdade de oferta, que foi instituída em 2005 por essa mesma lei.

Hoje, qualquer linha aérea pode ser operada por qualquer empresa concessionária interessada – desde que observada a capacidade de infraestrutura aeroportuária e a prestação de serviço adequado – e as tarifas aéreas oscilam de acordo com as condições de mercado (oferta, demanda, custos e concorrência, entre outros fatores), conforme a Lei 11.182 determina:

Art. 48. (VETADO)

§ 1º Fica assegurada às empresas concessionárias de serviços aéreos domésticos a exploração de quaisquer linhas aéreas, mediante prévio registro na ANAC, observada exclusivamente a capacidade operacional de cada aeroporto e as normas regulamentares de prestação de serviço adequado expedidas pela ANAC. (Lei 11.182, 2005, art. 48º, § 1º)

Art. 49. Na prestação de serviços aéreos regulares, prevalecerá o regime de liberdade tarifária.

§ 1º No regime de liberdade tarifária, as concessionárias ou permissionárias poderão determinar suas próprias tarifas, devendo comunicá-las à ANAC, em prazo por esta definido. (Lei 11.182, 2005, art. 49º, § 1º)

O aspecto concorrencial no transporte aéreo é tratado logo no começo da Lei 11.182, o que fica claro em seu Artigo 6º:

Art. 6º Com o objetivo de harmonizar suas ações institucionais na área da defesa e promoção da concorrência, a ANAC celebrará convênios com os órgãos e entidades do Governo Federal, competentes sobre a matéria.

Parágrafo único. Quando, no exercício de suas atribuições, a ANAC tomar conhecimento de fato que configure ou possa configurar infração contra a ordem econômica, ou que comprometa a defesa e a promoção da concorrência, deverá comunicá-lo aos órgãos e entidades referidos no caput deste artigo, para que adotem as providências cabíveis. (Lei 11.182, 2005, art. 6º, § único)

Este artigo é importante, pois importantes ações das companhias aéreas como *codeshare* (compartilhamento de voos), fusões ou aquisições passam a ser analisados por autoridades como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), além da ANAC.

A questão da concorrência permeia também a Política Nacional de Aviação Civil (PNAC) em vigor, instituída pelo Decreto 6.780 de 2009. A PNAC

explicita o tema concorrência quando elenca entre suas ações estratégicas em seu item 3.5 - O Desenvolvimento da Aviação Civil: “estimular a concorrência no setor de aviação civil” e no item 3.6 - Eficiência das Operações de Aviação Civil: “estimular a competição nos serviços, de forma a possibilitar o acesso a maior parcela da população” e “buscar a redução das barreiras à entrada de novas empresas no setor.”

Vale ressaltar que o Decreto 6.780/2009 tem entre seus objetivos (no item 2) a segurança (segurança operacional e proteção contra atos ilícitos), a prestação do serviço adequado, a proteção ao meio ambiente, a proteção do consumidor, o desenvolvimento da aviação civil, a eficiência das operações da aviação civil. É possível perceber as características do transporte aéreo notadamente quando o referido Decreto descreve que “a prestação adequada do serviço de transporte aéreo público regular por operadores pressupõe CONTINUIDADE, REGULARIDADE e PONTUALIDADE DO SERVIÇO, entre outros, sem os quais se descaracteriza”.

Ainda em relação a PNAC, cabe destacar o seu item 3.6 - A EFICIÊNCIA DAS OPERAÇÕES DA AVIAÇÃO CIVIL - Serviços de Transporte Aéreo: “Manter atualizadas as normas e condições para a exploração dos serviços com vistas ao aprimoramento da segurança, à sua melhoria e à modicidade dos preços”, o que traz à tona a questão da modicidade tarifária, um conceito relacionado à inclusão do transporte aéreo como hábito de consumo dos brasileiros, pois tem como consequência a inserção de mais pessoas como usuárias do serviço.

A modicidade tarifária pressupõe que o serviço público deve ser prestado pela menor tarifa possível para o usuário. No caso do transporte aéreo, que é prestado sob condições de mercado, esse objetivo é atingido através da concorrência entre as empresas incumbentes, induzindo a modicidade tarifária.

A evolução do setor nos últimos anos evidencia que o ambiente de livre concorrência tende a estimular a inovação, a otimização de custos, a melhoria da eficiência, a modicidade tarifária e a manutenção da oferta em níveis compatíveis com o crescimento da demanda.

## 5 MARKETING: DEFINIÇÃO

Para dar seguimento a este estudo, faz-se necessário definir o que é marketing. Além de existirem muitas definições do que vem a ser marketing, percebe-se que com o passar do tempo sua percepção foi tornando-se mais abrangente, ao mesmo tempo em que foram surgindo variadas vertentes da atividade. McCarthy (1982, p 28), por exemplo, divide o marketing entre micro e macromarketing: “Existe uma grande diferença entre estas duas definições. A primeira está voltada para as atividades da firma. A segunda concentra-se no bem-estar econômico de toda a sociedade.” Assim, McCarthy (1982, p 29) diz que:

Micromarketing é a execução de atividades que procuram atingir os objetivos da firma, prevendo as necessidades do freguês e movimentando um fluxo de bens e serviços, que possam satisfazer àquelas necessidades do produtor para o consumidor. (MCCARTHY, 1982, p 29)

Macromarketing é um processo social que dirige o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores de modo a equilibrar efetivamente a oferta e a procura, e a alcançar os objetivos da sociedade. (MCCARTHY, 1982, p 30)

Numa perspectiva mais objetiva, Kotler (2012, p 3) afirma que marketing é “suprir necessidades gerando lucro”. A American Marketing Association (AMA – Associação Americana de Marketing, na sigla em inglês) propõe a seguinte definição, mais holística: “o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos, e os processos de criar, comunicar, entregar, e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”.

Tendo tais definições em mente, e tomando como norte a definição da AMA, é possível perceber que o marketing se aplica a produtos, serviços, ideias, eventos, experiências, pessoas, lugares, empresas, organizações, etc. Nesse sentido, aplica-se também às companhias aéreas.

### 5.1 O composto de marketing em serviços

De modo a facilitar a organização das decisões relativas ao marketing, McCarthy e Perreault (1997, p 45) propuseram um composto de marketing, também conhecido como *marketing mix*: “É útil reduzir todas as variáveis para as quatro básicas que formam o composto de marketing: Produto, Ponto-de-venda, Promoção

e Preço”. Para McCarthy e Perreault (1997, p 45), o consumidor não faz parte do composto de marketing, mas está em seu centro, devendo ser o alvo de todos os esforços de marketing. A seguir, como McCarthy e Perreault (1997, p 45-46) descrevem os 4Ps:

Produto – bem ou serviço destinado às necessidades do mercado alvo. As áreas de decisão do produto cuidam do desenvolvimento do produto para o mercado-alvo. Essa oferta pode envolver um bem físico, um serviço, ou um composto de ambos [...] Ponto de venda – atingindo o alvo. As decisões sobre ponto-de-venda envolve as tarefas de levar o produto certo ao local onde está o consumidor. Um produto não é muito bom para o consumidor se não estiver disponível quando e onde for desejado [...] Promoção – comunicando e vendendo ao consumidor. O terceiro P – Promoção – trata de comunicar ao mercado-alvo o produto certo. A promoção inclui venda pessoal, venda em massa e promoção de vendas. É trabalho do gerente de marketing combinar esses métodos [...] Preço – fixa-lo corretamente. Além de desenvolver o produto, o ponto-de-venda e a promoção corretos, os gerentes de marketing devem também decidir o preço certo. (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p 45-46)

O composto de marketing conforme estabelecido por McCarthy e Perreault evoluiu ao longo do tempo, sendo que atualmente vários autores consideram ser necessária uma adaptação desse conceito às características dos serviços, devido a estes serem naturalmente diversos dos produtos, especialmente no que se refere à sua perecibilidade e tangibilidade.

Kotler e Keller (2012, p 23) propõe uma atualização dos 4 Ps elaborados por McCarthy, nomeando-lhes da seguinte forma: “pessoas, processos, programas e performance.” Desse novo ponto de vista, Kotler e Keller (2012, p 24) definem:

As pessoas refletem, em parte, o marketing interno e o fato de que os funcionários são fundamentais para o sucesso do marketing. Este será tão bom quanto as pessoas dentro da organização. Também refletem o fato de que as empresas devem ver os consumidores como pessoas e compreender suas vidas em toda sua amplitude, e não apenas como alguém que compra e consome produtos [...] Os processos refletem toda a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporadas à administração de marketing. [...] Somente com a instauração do conjunto certo de processos a orientar atividades e programas uma empresa pode se envolver em relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos [...] Os programas refletem todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores. Eles englobam os antigos 4 Ps e também uma gama de outras atividades de marketing que podem não se encaixar perfeitamente à antiga visão de marketing. Independentemente de serem on-line ou off-line, tradicionais ou não, essas atividades devem ser integradas de tal forma que seu todo seja maior que a soma de suas partes e que realizem múltiplos objetivos para a empresa [...] Definimos que performance, assim como o desempenho no marketing holístico, captura o leque de possíveis indicadores de resultado que tenham implicações financeiras e não financeiras (lucratividade, bem como *brand equity* e *customer equity*) e implicações que transcendem a

própria empresa (responsabilidade social, no contexto jurídico, ético e comunitário). (KOTLER; KELLER, 2012, p 24)

Kotler e Keller (2012, p 24) finalizam afirmando que “esses novos quatro Ps se aplicam a todos os setores dentro da empresa, e, pensando assim, os gerentes ficam mais intimamente alinhados com o restante da companhia”.

Notadamente quanto ao aspecto da tangibilidade, existem diferentes níveis desta para produtos e serviços. Isto é, há um contínuo entre o produto material unicamente e o serviço puramente intangível, havendo dessa forma inúmeras possibilidades de tangibilidade. Segundo Garcia (2015, p 67-68):

Dai a importância dos aspectos intangíveis, pois é neles que as empresas mais se diferenciam. Cada companhia vende, além do produto, sua imagem e serviços, como o conceito de marca a forma e o prazo de entrega, as condições de pagamento, etc. [...] Além disso as fronteiras entre o tangível e o intangível vêm se mostrando progressivamente mais tênues. (GARCIA, 2015, p 67-68)

Nesse sentido, Lovelock (2011, p 30-35) enumera os 7 Ps do marketing de serviços:

Elementos do produto, praça (lugar e hora), preço (e outros desembolsos do usuário), promoção e educação (os clientes precisam ser educados sobre a melhor forma de usar um serviço), processo (clientes são envolvidos frequentemente no processo de coprodução – alguns serviços exigem que os clientes participem de sua criação), ambiente físico (aparência de edifícios, paisagismo, veículos, mobiliário, equipamento, uniforme do pessoal, sinalização, material impresso e outros elementos visuais proporcionam evidências tangíveis da qualidade de serviço de uma empresa, facilitam sua entrega e orientam os clientes por seu processo), e pessoas (apesar dos avanços tecnológicos, muitos serviços dependem da interação direta entre os clientes e profissionais de uma empresa). (LOVELOCK, 2011, p 30-35)

Essa reinterpretação anteriormente citada do composto de marketing por Lovelock é fundamental para se entender o estado da arte do marketing de serviços, e como este pode ser aplicado às organizações no sentido de maximizar os seus resultados corporativos. O próximo item tratará desse novo composto de marketing em serviços aplicado ao setor aéreo.

### 5.1.1 O composto de marketing em serviços no setor aéreo

Pode-se transpor a aplicação do composto de marketing de serviços conforme proposto por Lovelock (2011, p 30-35) para o transporte aéreo. Nessa perspectiva, teríamos os “7 Ps” da seguinte forma:

- Elementos do produto: estado das aeronaves e equipamentos;
- Praça (lugar e hora): a aeronave utilizada e o horário do voo;
- Preço (e outros desembolsos do usuário): o preço pago pelo bilhete aéreo, acrescido (ou não) de espaço maior entre as poltronas, e alimentação a bordo (no caso da Gol);
- Promoção (comunicação) e educação: a comunicação da empresa aérea no sentido de informar o passageiro de seus direitos e deveres, inclusive segundo a regulamentação setorial (especialmente normas da ANAC);
- Processo: os usuários do transporte aéreo são co-responsáveis na produção do serviço em vários momentos, participando desde a realização do check-in (que pode ser pela internet) até o comparecimento no aeroporto para o eventual despacho de bagagens (que devem estar dentro das medidas regulamentares) e apresentação no portão de embarque determinado, realizando todas essas etapas do serviço dentro do horário estipulado;
- Ambiente físico: as cores e a sinalização visual adequada contribuem para que o cliente se oriente pelo ambiente, assim como o uniforme identifica a equipe que pode ajudá-lo em alguma eventualidade ou dúvida;
- Pessoas: são muitas as “horas da verdade” durante a prestação do serviço de transporte aéreo, desde o check-in e despacho de bagagens no aeroporto, passando pelo pessoal de terra no embarque e o atendimento dos comissários dentro da aeronave durante todas as fases do voo, assim como no embarque e desembarque.

Especialmente no que toca ao composto de marketing preço, é imprescindível elencar os fatores que afetam as tarifas aéreas, conforme site da ANAC:

[...] contrariando o senso comum, o transporte aéreo não é um produto homogêneo. Ou seja, os serviços não se resumem a um assento. Os usuários do transporte aéreo possuem expectativas e preferências diferentes. As preferências dos passageiros em relação ao serviço podem estar associadas a inúmeros fatores, tais como:

- O dia da semana e o horário do voo;
- A antecedência de aquisição do bilhete de passagem;
- O risco de remarcação ou de cancelamento da viagem;
- Os benefícios de programas de fidelização/pontuação; refeição a bordo;
- As escalas e conexões do voo;
- O aeroporto de embarque e de desembarque;
- O nível de pontualidade e de regularidade do voo;
- A possibilidade de aquisição do bilhete de passagem pela internet;
- A disponibilidade de check-in pela internet;
- O entretenimento a bordo;
- O espaçamento entre as poltronas;
- O despacho de bagagens; e
- A possibilidade de escolha de assento.

Assim, a diferenciação do produto se torna desejável para permitir ao passageiro selecionar aquele que melhor atende à sua necessidade.

Passageiros que preferem serviços mais sofisticados podem assegurá-los pagando as tarifas correspondentes a cada opção selecionada. Por outro lado, passageiros mais sensíveis a preços podem encontrar promoções e tarifas mais baratas para os serviços mais básicos.

Para atender a um maior número de passageiros, otimizar a ocupação das aeronaves e alcançar rentabilidade, as preferências dos usuários são consideradas na prestação e na precificação dos serviços.

É importante compreender que, em qualquer atividade econômica, a rentabilidade é fator principal para que se tenha investimento e oferta de serviços.

Nesse sentido, as tarifas aéreas são ajustadas a todo instante de acordo com a procura e conforme se aproxima a data do voo, entre outros fatores.

Isto propicia o atendimento a uma maior diversidade de usuários e uma taxa de ocupação da aeronave que sustente a prestação do serviço.

Além das preferências dos usuários, os preços do transporte aéreo são afetados, direta ou indiretamente, por outros inúmeros fatores, tais como:

- A evolução dos custos, que, no caso do transporte aéreo, são severamente afetados pelo preço do barril de petróleo e pela taxa de câmbio (Dólar/Real);
- A eficiência da empresa;
- A distância da linha aérea;
- A concorrência;

- A densidade de demanda;
- A baixa e a alta temporada;
- As ações promocionais de concorrentes; restrições de infraestrutura aeroportuária e de navegação aérea;
- A organização da malha aérea da empresa;
- O porte e a eficiência das aeronaves;
- A taxa de ocupação das aeronaves; e
- O canal de comercialização.

Como visto, a distância é apenas um dos fatores que afetam os preços do transporte aéreo. Por isso, passageiros de um mesmo voo pagam tarifas diferentes. É essa dinâmica que propicia a inclusão social no transporte aéreo. (Fatores que afetam as tarifas aéreas, Site da Agência Nacional de Aviação Civil)

As informações sobre o preço dos bilhetes aéreos citadas do site da ANAC anteriormente são esclarecedoras dos fatores que influenciam no gerenciamento deste item do composto de marketing, e que frequentemente não são entendidas pelos usuários do serviço. No entanto, o preço é uma das variáveis mais importantes na escolha de uma companhia aérea pelo consumidor, sendo objeto de técnicas de gestão específicas, que serão citadas mais a frente neste trabalho.

## 5.2 Marketing estratégico: definição

O marketing estratégico está intimamente relacionado ao planejamento estratégico de uma organização. Assim é que Kotler e Keller (2012, p 38) estabelecem que o “plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”, e que existem dois níveis de planejamento: o estratégico e o tático. Assim, segundo Kotler e Keller (2012, p 38) o plano de marketing estratégico “estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado”. Hooley, Piercy, e Nicoulaud (2011, p 22) nos trazem que:

A essência do desenvolvimento da estratégia de marketing para uma empresa é garantir que as capacidades da empresa correspondam ao ambiente do mercado competitivo em que opera, não apenas hoje, mas também no futuro próximo [...] No centro da estratégia está a necessidade de avaliar criticamente tanto o perfil de recursos da organização (muitas vezes chamado como forças e fraquezas) quanto o ambiente que ela enfrenta (suas oportunidades e ameaças) [...] A estratégia preocupa-se principalmente com a eficácia (fazer as coisas certas) em vez de com eficiência (fazer as coisas da maneira certa) [...] A estratégia de marketing deve ser definida no contexto da estratégia corporativa geral. Uma vez definida a direção da organização como um todo, com a colaboração de todos os *stakeholders* relevantes, a estratégia de marketing terá de ser alinhada para garantir que essa direção seja mantida. (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011, p 22-23)

Numa outra perspectiva, discorrendo sobre a gestão de marketing em camadas, Oliveira (2011, p 90) diz que são dois os níveis, a saber: “O superior foca um horizonte de longo prazo e compreende um processo voltado ao pensamento estratégico”.

Nesse nível superior, a empresa deverá definir o binômio produto-mercado a ser explorado com prioridade, mediante a análise de seu grau de atratividade e da posição competitiva da própria empresa, definindo uma estratégia de posicionamento que busque a superioridade em relação à concorrência. (OLIVEIRA, 2011, p 90)

Conforme Oliveira (2011: 90), o nível inferior se refere:

(...) à ação em um horizonte de curto prazo e ao gerenciamento do composto de marketing, por meio do uso eficiente e eficaz dos recursos da empresa, tendo em vista alcançar maior participação de mercado, receita e lucro no binômio produto-mercado selecionado. (OLIVEIRA, 2011, p 90)

Assim, segundo Oliveira (2011, p 91):

O marketing estratégico é um processo gerencial que tem por filosofia se orientar pelo mercado e por princípio gerar valor superior para o cliente. Seu objetivo é elaborar e implantar estratégias de crescimento no nível corporativo, além de posicionar adequadamente a empresa no mercado. (OLIVEIRA, 2011, p 91)

Nesse sentido, com os conceitos de marketing estratégico anteriormente citados, é possível perceber que tal atividade contribui decisivamente para o desempenho das companhias, pois uma vez alinhado com os objetivos estratégicos de uma organização (planejamento estratégico), orienta as táticas (planejamento tático), assim como as decisões operacionais do composto de marketing, mais afetas ao dia-a-dia de uma corporação.

### **5.3 Marketing estratégico na aviação civil**

No setor de aviação civil, o marketing sempre foi uma atividade considerada relevante e estratégica para as empresas. Iniciativas pioneiras como os programas de fidelização, que nasceram no início dos anos 80 nas companhias aéreas norte-americanas (sendo considerada a pioneira a American Airlines com o

seu programa American Advantage), e a ferramenta *revenue management* ou *yield management* foram adotadas primeiramente pelas companhias aéreas estadunidenses, dentro de um ambiente desregulamentado no setor aéreo desse país.

Tais inovações foram adotadas também no Brasil, ainda que com um lapso de tempo. A companhia TAM, por exemplo, lançou o seu programa Fidelidade em 1993. Já a VARIG adotou o *yield management* em 1992, e lançou seu programa de fidelização Smiles no final de 1994.

### 5.3.1 Apresentação das estratégias adotadas pelos concorrentes analisados para a inclusão da classe média como consumidora do transporte aéreo

Os competidores estudados, no mercado de transporte aéreo, adotam variadas estratégias de marketing para abarcar o mais amplo leque de consumidores, estando a classe média entre seus principais públicos-alvo. A seguir, o quadro 2, que traz as formas possíveis de adquirir um bilhete aéreo, foi elaborado através de simulações de compra (até o momento de pagamento, o qual não foi efetivado), nos sites das empresas Gol e Tam.

Quadro 2 – Formas de pagamento do bilhete aéreo.

Formas de Pagamento
<b>Gol</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartões Gol</li> <li>• Cartão de crédito</li> <li>• Cartão de débito</li> <li>• Paypal</li> <li>• Boleto bancário (através do cartão Voe Fácil Gol)</li> </ul>
<b>Tam</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartão de crédito Tam Itaucard</li> <li>• Cartão de crédito</li> <li>• 2 cartões de crédito</li> <li>• Cartão de débito</li> <li>• Paypal</li> <li>• Débito em conta</li> <li>• Boleto bancário</li> </ul>

Fonte: Sites de Gol e Tam (através de simulação de compra nos sites de ambas as companhias).

Elaborado em dezembro de 2015 pelo próprio autor.

Do quadro anterior, depreende-se que a empresa Tam oferece mais possibilidades para o consumidor adquirir seu bilhete aéreo, notadamente a possibilidade de utilizar mais de um cartão de crédito para a compra (permitindo ao consumidor balancear seus limites), além de oferecer a opção de débito em conta.

A seguir, no quadro 3 é possível comparar as estratégias de segmentação por renda (classe econômica) dos consumidores através da oferta de cartões de crédito *co-branded* (são cartões emitidos em parceria com instituições financeiras, e estampam também a marca dessas instituições, assim como das administradoras do cartão).

Quadro 3 – Cartões de Crédito Co-branded das companhias Gol e Tam.

Cartões de Crédito Co-branded das companhias Gol e TAM					
Empresa	Cartão	Renda	Anuidade	Conversão de Pontos	Parcelamento
Gol	Bradesco Smiles MasterCard International	A partir de R\$ 800,00	R\$ 123,00 (4x R\$ 30,75)	US\$ 1,00 = 1,35 Milha Smiles	Parcelamento de até 12x sem juros na compra de passagens Gol
	Bradesco Smiles MasterCard Gold	A partir de R\$ 2.000,00	R\$ 261,00 (4x R\$ 65,25)	US\$ 1,00 = 1,5 Milha Smiles	
	Bradesco Smiles MasterCard Platinum	A partir de R\$ 6.000,00	R\$ 398,00 (4x R\$ 99,50)	US\$ 1,00 = 2 Milhas Smiles	
TAM	TAM Itaucard Nacional MasterCard e Visa	Renda mínima: R\$ 670,00	MasterCard: R\$ 138,96 (12x R\$ 11,58) Visa: R\$ 147,00 (12x R\$ 12,25)	US\$ 1,00 = 1 ponto Multiplus no TAM Fidelidade	Parcelamento em 10x sem juros de passagens aéreas TAM e LAN
	TAM Itaucard 2.0 International MasterCard e Visa	Renda Mínima: R\$1.000,00	MasterCard: R\$186,00 (12x de R\$ 15,50) Visa: R\$198,00 (12x de R\$16,50)	US\$ 1,00 = 1 ponto Multiplus no TAM Fidelidade	
	TAM Itaucard 2.0 Gold MasterCard e Visa	Renda Mínima: R\$2.500,00	MasterCard: R\$290,04 (12x de R\$ 24,17) Visa: R\$306,00 (12x de R\$25,50)	US\$ 1,00 = 1,33 ponto Multiplus no TAM Fidelidade	
	TAM Itaucard 2.0 Platinum MasterCard e Visa	Renda Mínima: R\$9.400,00	MasterCard: R\$432,00 (12x de R\$ 36,00) Visa: R\$456,00 (12x de R\$ 38,00)	US\$ 1,00 = 1,5 ponto Multiplus no TAM Fidelidade	

Fonte: Sites do programa Smiles, Tam e Bradesco. Elaborado pelo próprio autor em outubro de 2015.

Ressalte-se que ambas as companhias Gol e Tam adotam como renda mínima para a aquisição de um cartão de crédito co-branded valores bastante acessíveis. Nesse sentido, para a classe média tal qual definida neste estudo, é

ofertado pela Gol o produto Bradesco Smiles Mastercard International (com renda mínima de R\$ 800,00) e pela Tam os produtos Tam Itaucard Nacional (renda mínima de R\$ 670,00) e Tam Itaucard 2.0 International (renda mínima de R\$ 1.000,00).

No quadro 4, na sequência, são elencados os tipos de tarifa que as duas empresas oferecem.

Quadro 4 – Tipos de tarifa.

Tipos de tarifa		
Gol		
Promocional	Programada	Flexível
<b>Remarcação:</b> R\$ 130,00 + diferença tarifária <b>Taxa de cancelamento ou alteração:</b> R\$ 130,00 <b>Taxa de no show:</b> R\$ 200,00 <b>Reembolso:</b> Não reembolsável <b>Acúmulo de milhas Smiles:</b> sem acúmulo	<b>Remarcação:</b> R\$ 130,00 + diferença tarifária <b>Taxa de cancelamento ou alteração:</b> R\$ 130,00 <b>Taxa de no show:</b> R\$ 200,00 <b>Reembolso:</b> 50% do valor residual <b>Acúmulo de milhas Smiles:</b> 2 milhas a cada R\$ 1,00	<b>Remarcação:</b> Sem taxa + diferença tarifária <b>Taxa de cancelamento:</b> Sem taxa <b>Taxa de no show:</b> Sem taxa <b>Reembolso:</b> 90% do valor residual <b>Acúmulo de milhas Smiles:</b> 3 milhas a cada R\$ 1,00
TAM		
Básico	Flex	Top
<b>Remarcação:</b> <b>Antes do voo:</b> R\$ 120,00 + Diferença Tarifária <b>Depois do voo:</b> R\$ 180,00 + Diferença Tarifária <b>Reembolso:</b> 50% da tarifa <b>Pontos Multiplus no Programa TAM Fidelidade:</b> 500	<b>Remarcação:</b> <b>Antes do voo:</b> R\$ 100,00 + Diferença Tarifária <b>Depois do voo:</b> R\$ 160,00 + Diferença Tarifária <b>Reembolso:</b> 70% da tarifa <b>Pontos Multiplus no Programa TAM Fidelidade:</b> 1.000	<b>Remarcação:</b> Apenas diferença tarifária <b>Reembolso:</b> 90% da tarifa <b>Pontos Multiplus no Programa TAM Fidelidade:</b> 1.500 <b>Prioridade de check-in, embarque e entrega de bagagem no desembarque</b>

Fonte: Sites das companhias aéreas Gol e TAM. Elaborado pelo próprio autor em dezembro de 2015.

Nota-se que ambas as companhias se valem de três tipos de tarifas, estabelecendo para cada classe tarifária determinados serviços, diferenciando-nas entre si em aspectos como custo para remarcação, taxas de cancelamento, de reembolso e de *no show* (não comparecimento), além de acúmulo de pontos em programas de fidelização.

Assim, fatores como maior pontuação nos programas de milhagem, prioridade no embarque, maior reembolso em caso de cancelamento e ausência de taxa de remarcação são balizadores dos valores a serem cobrados pelas tarifas, bem como são segmentadores do tipo de público que as empresas pretendem atingir com tais produtos.

Cabe destacar que, historicamente, no setor aéreo brasileiro, cerca de 60% dos passageiros são corporativos e 40% viajam a lazer ou por outros motivos. Aqueles que viajam a trabalho são particularmente disputados pelas companhias, pois são menos suscetíveis a preço, adquirindo os bilhetes com menor antecedência, e contratam com mais frequência serviços como os espaços ampliados entre as poltronas.

Já os passageiros que viajam a lazer compram suas passagens com maior antecedência, são mais sensíveis a preço e condições de pagamento. Na sequência, um quadro com os programas de fidelização das empresas Gol e Tam.

Quadro 5 - Programas de Fidelização Smiles (Gol) e Tam Fidelidade.

Programas de Fidelização				
Smiles Gol				
Smiles	Smiles Prata	Smiles Ouro	Smiles Diamante	
Pontuação mínima: não há Bônus adicional na pontuação: não há Acumulo de Pontos de Parceiros: Sim Franquia de Bagagem Adicional: Não Embarque Prioritário: Não	Pontuação mínima: 10.000 milhas em 12 meses 5 mil milhas Smiles de bônus ao conquistar a categoria Prata Bônus adicional na pontuação: 25% Acumulo de Pontos de Parceiros: Sim Franquia de Bagagem Adicional: 10Kg Embarque Prioritário: Não	Pontuação mínima: 20.000 milhas em 12 meses 7,5 mil milhas Smiles de bônus ao conquistar a categoria Ouro Bônus adicional na pontuação: 50% Acumulo de Pontos de Parceiros: Sim Franquia de Bagagem Adicional: 20Kg ou 1 peça Embarque Prioritário: Sim Check-in prioritário: Sim Acesso às Salas VIP nos embarques internacionais.	Pontuação mínima: 35.000 milhas em 12 meses 10 mil milhas Smiles de bônus ao conquistar a categoria Diamante Bônus adicional na pontuação: 100% Acumulo de Pontos de Parceiros: Sim Franquia de Bagagem Adicional: 20Kg ou 1 peça de 32 Kg de excesso Embarque Prioritário: Sim Check-in prioritário: Sim Acesso às Salas VIP nos embarques internacionais Assentos Especiais e Gol + Conforto sem custo adicional	
TAM Fidelidade				
Branco	Azul	Vermelho	Vermelho Plus	Black
Pontuação mínima: não há Bônus adicional na pontuação: Não há Acumulo de Pontos de Parceiros: Sim Franquia de Bagagem Adicional: Não Embarque Prioritário: Não	Pontuação mínima: 15 mil pontos em voos TAM e Oneworld ou 15 trechos voados com a TAM e LAN dentro do período de 12 meses Bônus adicional na pontuação: 25% em voos TAM e LAN Acumulo de Pontos de Parceiros: Sim Franquia de Bagagem Adicional: 10Kg em voos TAM ou 1 volume extra Embarque Prioritário: Não	Pontuação mínima: 50 mil pontos em voos TAM ou Oneworld ou voando 50 trechos com a TAM e LAN dentro do período de 12 meses Bônus adicional na pontuação: 100% em voos TAM e LAN Acumulo de Pontos de Parceiros: Sim Franquia de Bagagem Adicional: 20Kg em voos TAM ou 2 volumes extras Prioridades (check-in, embarque e bagagem) em voos TAM e LAN Acesso às salas VIP TAM e LAN com direito a acompanhante	Pontuação mínima: 100 mil pontos em voos TAM ou Oneworld ou voando 100 trechos com a TAM e LAN dentro do período de 12 meses Bônus adicional na pontuação: 100% em voos TAM e LAN Acumulo de Pontos de Parceiros: Sim Franquia de Bagagem Adicional: 20Kg em voos TAM ou 2 volumes extras Prioridades (check-in, embarque e bagagem) em voos TAM e LAN Acesso às salas VIP TAM e LAN com direito a acompanhante Espaço+ Cortesia Upgrade cortesia da Classe Econômica para a Classe Executiva (apenas em voos internacionais) de acordo com a disponibilidade e prioridades da lista de espera	Pontuação mínima: 150 mil pontos em voos TAM e LAN ou voando 125 trechos com a TAM e LAN dentro do período de 12 meses Bônus adicional na pontuação: 100% em voos TAM e LAN Acumulo de Pontos de Parceiros: Sim Franquia de Bagagem Adicional: 20Kg em voos TAM ou 2 volumes extras Prioridades (check-in, embarque e bagagem) em voos TAM e LAN Acesso às salas VIP TAM e LAN com direito a acompanhante Espaço+ Cortesia Upgrade cortesia da Classe Econômica para a Classe Executiva (apenas em voos internacionais) de acordo com a disponibilidade e prioridades da lista de espera Telefone dedicado com atendimento especial gratuito

Fonte: sites das companhias aéreas Gol e Tam e site do programa Smiles. Elaborado pelo próprio autor em dezembro de 2015.

O quadro 5 mostra que a Tam possui uma segmentação mais detalhada no que toca a frequência de utilização do serviço e o relacionamento que o passageiro tem com a empresa. Importante ressaltar que o quadro 5 não é exaustivo, de modo que existem benefícios não elencados no mesmo que, por questões de limitação de espaço, não foram contemplados neste documento.

### 5.3.2 Comparação das estratégias de marketing usadas pelos dois principais concorrentes: Gol e TAM

A partir das estratégias de marketing adotadas pelos concorrentes objeto deste estudo para conquistar consumidores, pode-se verificar que há uma grande segmentação e diferenciação, e que a inclusão da classe média faz parte dessa estratégia, seja por meio das diversas formas de pagamento, seja pela oferta de cartões *co-branded*, ou mesmo a possibilidade de aquisição de tarifas básicas ou promocionais.

As pesquisas efetuadas nos sites das empresas Gol e Tam pôde revelar que ambas utilizam várias estratégias em comum, especificamente quanto aos tipos de tarifas ofertadas (ambas têm 3 possibilidades), ambas as companhias oferecem espaço ampliado entre as poltronas (“Gol + Conforto” e “Espaço +” da Tam), as duas têm programas de fidelização associados, e as empresas oferecem cartões *co-branded*.

Em que pese o modelo de negócio ser conceitualmente diferente entre Gol (modelo de baixo-custo, baixa-tarifa) e Tam (modelo tradicional), as companhias distinguem-se nos detalhes, como por exemplo nas formas de pagamento (que são mais variadas na Tam), nos benefícios e níveis de fidelização (que são mais segmentados na Tam), e nos cartões de crédito *co-branded* (que na Tam possuem um espectro de renda mais amplo que os da Gol). Isso se reflete na participação doméstica de mercado, que é bastante próxima entre as duas concorrentes, e de acordo com dados da ABEAR foi de 37,40% (Tam) e 35,10% (Gol) em outubro de 2015.

Os dados setoriais colhidos no Anuário do Transporte Aéreo 2014 da ANAC (2015) e mostrados ao longo deste trabalho, mostram elevado crescimento do setor, nomeadamente a partir da segunda metade da década de 2000, e se inter-

relacionados com as estratégias de marketing adotadas por Gol e TAM, permitem inferir que há não apenas uma ampla segmentação em diferentes níveis (preço, nível de serviço, relacionamento com a empresa) quanto também tal prática visa a obter uma posição de mercado privilegiada em um ambiente competitivo e concorrencial.

### *5.3.3 Verificação da efetividade das estratégias de marketing para a inclusão da classe média adotada pelos concorrentes analisados*

Através da análise das estratégias de marketing adotadas por Gol e TAM no mercado doméstico à luz dos dados do Anuário do Transporte Aéreo 2014 (2015) da ANAC, pode-se verificar que a ampla segmentação adotada por ambas as companhias, assim como a adoção da ferramenta de gestão *revenue management* para o composto de marketing preço se mostram efetivas no sentido de abarcar um amplo espectro de consumidores, estando inclusa a classe média como alvo dessas estratégias. Nesse contexto, pode-se verificar sintonia entre a política setorial preconizada pela PNAC e implementada pela ANAC e a oferta do serviço de transporte aéreo, haja visto estar proporcionando a inclusão social no modal aéreo, principalmente da classe média.

## CONCLUSÃO

O estudo permitiu analisar quais são as estratégias adotadas por Gol e TAM, as duas principais empresas aéreas brasileiras, no mercado aéreo regular doméstico brasileiro com vistas a inclusão da classe média como consumidores face a um ambiente concorrencial, e à luz da política setorial. É importante esclarecer que tais empresas foram escolhidas como objeto do estudo por serem as maiores do mercado, e devido a limitação de espaço no trabalho para se estudar o mercado inteiro. Além disso, o período do estudo (2005 a 2014) compreende a cobertura da principal fonte de pesquisa, que é o Anuário do Transporte Aéreo 2014 da ANAC, lançado no final de 2015, e que traz dados de uma década atrás. Foram elencados os dispositivos legais relativos à inclusão social ao modal aéreo, nomeadamente a PNAC, que norteia setor aéreo brasileiro, bem como a Lei 11.182 de 2005, que criou a ANAC e institucionalizou a política liberalizante que se iniciava no começo dos anos 2000.

No cenário concorrencial estabelecido, as estratégias de marketing adotadas por Gol e TAM apresentam muitos pontos em comum, apesar do modelo de negócio das duas empresas ser conceitualmente diferente, com a TAM se apresentando como uma empresa tradicional e a Gol como uma companhia de baixo custo e baixa tarifa (*low-cost; low-fare*).

Cabe destacar que o mercado estudado é bastante dinâmico, sendo que a empresa Gol mudou a sua identidade visual em 2015 e a empresa TAM está em processo de mudança de marca e identidade visual neste primeiro semestre de 2016 (para o nome LATAM – mesmo nome que a outra companhia do grupo, a chilena LAN adotará – num processo que poderá durar cerca de três anos, conforme divulgação de seu site).

Foi possível verificar que ambas as empresas adotam a segmentação do público-alvo como importante ferramenta de marketing, assim como a ferramenta de gestão *revenue management* (para o composto de marketing preço). As estratégias de marketing das companhias estudadas são efetivas no sentido de promover a inclusão social, especialmente da classe média (conforme definida pelos critérios

adotados no presente estudo, qual seja o da SAE/PR), seja pelas diferentes formas de pagamento dos bilhetes aéreos, seja pela oferta de diversos serviços (tarifas diferenciadas, espaços ampliados entre as poltronas, etc). Assim, as empresas têm claramente o intuito de abarcar o maior número possível de clientes, de diferentes classes socioeconômicas, o que contribui para universalizar o serviço.

Outro instrumento que vem convergir para a expansão dos serviços aéreos é a Medida Provisória Nº 714 de 1º de março de 2016, que ampliou para até 49% a possibilidade de participação de capital estrangeiro em empresas aéreas nacionais. Além disso, estabeleceu que, observada a reciprocidade, os acordos sobre serviços aéreos celebrados pela República Federativa do Brasil poderão prever limite de capital social votante em poder de brasileiros inferior ao mínimo estabelecido (que pela referida Medida Provisória é de 51%) com validade apenas entre as partes contratantes. Tais possibilidades abrem novos horizontes às empresas brasileiras e ao mercado, seja doméstico ou internacional, trazendo ainda mais dinamismo ao setor.

A conclusão do estudo é que são atendidas as políticas setoriais preconizadas no sentido da inclusão social no transporte aéreo, especialmente a classe média, objeto deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABEAR – **Associação Brasileira das Empresas Aéreas**. Disponível em: <[www.abear.com.br](http://www.abear.com.br)> Acesso em: 14 out. 2015.

ABRACORP – **Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas**. Disponível em <<http://www.abracorp.org.br/estatisticas/pesquisa-de-vendas-abracorp-2014/>> Acesso em: 23 mar. 2015.

**Aviação Comercial Completa Cem Anos. Revista Exame**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/noticias/aviacao-comercial-completa-cem-anos>> Acesso em: 23 dez. 2015

**ANAC – Anuário do Transporte Aéreo 2014**. Disponível em: <[www.anac.gov.br](http://www.anac.gov.br)> Acesso em: 04 jan. 2016.

**ANAC – Fatores que Afetam as Tarifas Aéreas**. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/estatistica/tarifasaereas/fatores.asp>> Acesso em: 04 dez. 2015.

**A História dos Programas de Fidelidade Aérea**. Disponível em: <<http://www.aquelapassagem.com.br/historia-dos-programas-de-fidelidade/>> Acesso em: 15 dez. 2015.

**Annual Review 2015 IATA**. Disponível em: <<http://www.iata.org/publications/Pages/annual-review.aspx>> Acesso em: 23 dez. 2015.

ATHAYDE, Celso; MEIRELLES, Renato. **Um país chamado favela. A maior pesquisa já feita sobre a favela brasileira**. São Paulo: Gente, 2014.

BARTELT, Dawid Danilo. **A “nova classe média” no Brasil como conceito e projeto político**. Rio de Janeiro, Gráfica Minister, 2013. Disponível em: <<https://br.boell.org/pt-br/2013/09/06/academicos-e-ativistas-sociais-discutem-nova-classe-media>> Acesso em: 22 set. 2015.

BERVIAN, Pedro A; CERVO, Amado L; SILVA, Roberto Da. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

**Bradesco**. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/smiles/>> Acesso em: 01 out. 2015.

CBA - **Código Brasileiro de Aeronáutica – Lei nº 7.565**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7565.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7565.htm)>. Acesso em: 14 out. 2015.

CCEB - **Critério de Classificação Econômica Brasil**. Disponível em: <<http://www.abep.org/criterioBrasil.aspx>>. Acesso em: 17 set. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados, 2012, 35ª Edição.

BRASIL. Decreto nº 6.780 - **Política Nacional de Aviação Civil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6780.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6780.htm)> Acesso em: 14 out. 2015.

GARCIA, Janaina Leonardo. **Marketing de Serviços e de Varejo**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

**Gol Linhas Aéreas Inteligentes**. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br/pt-br/Paginas/default.aspx>> Acesso em: 26 jan. 2016.

GROSNER, Diana; GOMES, Daniela; MEIRELLES, Renato. **Revista Vozes da Classe Média**. Brasília, SAE/PR – Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2012, 2º Caderno; 60 p.

HELMS, Henrique. **O panorama da aviação nacional de 1986 a 2006 e a quebra da Varig**. Dissertação. PUCRS, Porto Alegre, 2010.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson, 2011, 4 ed.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo, Pearson, 2012, 14.ed.

BRASIL. Lei de Criação da ANAC – **Lei nº 11.182**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Lei/L11182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11182.htm)> Acesso em: 14 out. 2015.

LOVELOCK, Christopher. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALAGUTTI, Antônio Osller. **Evolução da Aviação Civil no Brasil**. Brasília, Câmara dos Deputados, 2001.

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. Jr. **Marketing Essencial. Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURÃO, Breda Marcelo; MUSA, João Luiz; TILKIAN, Ricardo. **Alberto Santos Dumont: Eu naveguei pelo ar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003, 2ª ed.

NERI, Marcelo. **A nova classe média: o lado brilhante da base da pirâmide**. São Paulo: Saraiva, 2012, 312 p.

NERI, Marcelo. **Social e Renda. A Classe Média Brasileira**. Brasília, Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2014. Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/imprensa/noticia/destaque/assuntos-estrategicos-social-e-renda-a-classe-media-brasileira/>> Acesso em: 22 set. 2015.

OLIVEIRA, Braulio. **Gestão de Marketing**. São Paulo, Pearson, 2011.

PNAD – **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio: Síntese de Indicadores 2013**. Rio de Janeiro, IBGE, 2015, 2 ed; 289p. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=294414>> Acesso em: 17 de set. 2015.

POCHMANN, Marcio. **Nova classe média?** o trabalho na base da pirâmide social brasileira. São Paulo: Boitempo, 2012, 127 p.

POCHMANN, Marcio. **O mito da grande classe média:** capitalismo e estrutura social. São Paulo: Boitempo, 2014, 148 p.

PRAHALAD, C.K. **A riqueza na base da pirâmide:** erradicando a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Grupo A, 2011.

**Qual a faixa de renda familiar das classes?** FGV – Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://cps.fgv.br/node/3999>> Acesso em: 18 de set. 2015.

**TAM Linhas Aéreas**. Disponível em: <<http://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=97981ed526b72210VgnVCM1000003752070aRCRD>> Acesso em: 26. jan. 2016.

SOUZA, Amaury de; LAMOUNIER, Bolivar. **A Classe Média Brasileira. Ambições, valores e projetos de sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier; Brasília, DF: CNI, 2010.

SOUZA, Jessé. **Os batalhadores brasileiros:** nova classe média ou nova classe trabalhadora? Belo Horizonte, UFMG, 2012, 2.ed, 404 p.

**Strong Demand for Air Travel Rises in 2014**. Disponível em: <<http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2015-02-05-01.aspx>> Acesso em: 23 dez. 2015.