

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO**  
**SOCIOECONÔMICO**  
**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

**WALTER ARTHUR FENSTERSEIFER ANTUNES**

**TRAJETÓRIA DE EMPRESA: GOL LINHAS AÉREAS**

**CRICIÚMA - SC**

**2024**

**WALTER ARTHUR FENSTERSEIFER ANTUNES**

**TRAJETÓRIA DE EMPRESA: GOL LINHAS AÉREAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientador: Prof. Dr. Alcides Goularti Filho  
Coorientador: Dr. Fabio Farias de Moraes

**CRICIÚMA - SC**

**2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

A636t Antunes, Walter Arthur Fensterseifer.  
Trajetória de empresa : Gol Linhas Aéreas  
/ Walter Arthur Fensterseifer Antunes. - 2024.  
130 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação  
em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2024.  
Orientação: Alcides Goularti Filho.  
Coorientação: Fabio Farias de Moraes.

1. Gol Transportes Aéreos. 2. Gol  
Transportes Aéreos - História. 3. Linhas aéreas.  
4. Aeronáutica comercial. I. Título.

CDD 23. ed. 387.7

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101  
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

**Walter Arthur Fensterseifer Antunes**

**TRAJETÓRIA DE EMPRESA: GOL LINHAS AÉREAS**

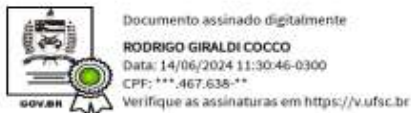
Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 07 de maio de 2024.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Dr. Alcides Goularti Filho  
(Presidente e Orientador – UNESC)

  
Prof. Dr. Fabio Farias de Moraes  
(Coorientador – CIASC)



Prof. Dr. Rodrigo Giraldi Cocco  
(Membro – UFSC)

  
Prof. Dr. Thiago Rocha Fabris  
(Membro – UNESC)

  
Prof. Dr. Javier Vidal Olivares  
(Membro – Universidade de Alicante)

  
Walter Arthur Fensterseifer Antunes  
(Discente)

  
Prof. Dr. Dimas de Oliveira Estevam  
Coordenador do PPGDS – UNESC

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço ao CAPES pelo apoio para a realização da pesquisa e todo o suporte fornecido.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico por proporcionar a ampliação dos meus conhecimentos e por toda ajuda durante o período da pesquisa.

Em especial, agradeço à Tatiane Beretta por todo auxílio durante a elaboração e pesquisa deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram diretamente e indiretamente para a realização desta dissertação.

Muito obrigado!

“Liberdade de voar num horizonte qualquer,  
liberdade de pousar onde o coração quiser.”

Cecília de Meirelles

## RESUMO

Este trabalho tem como tema central de estudo a Empresa Gol Linhas Aéreas e o Mercado Aéreo Brasileiro. Como objetivo, buscou-se realizar uma análise do desempenho operacional e financeiro, frota, oferta e demanda de assentos, quantidade de passageiros, cargas transportadas e quantidade de destinos desde 2001, ano de início das operações da empresa, até 2021 com intuito de realizar um estudo de vinte anos de operação da Companhia. Além disso, será feito um aparato sobre a trajetória da empresa, desde sua biografia até as parcerias realizadas ao longo de todos esses anos de operação. Para a pesquisa qualiquantitativa foram analisados os relatórios anuais da Empresa Gol Linhas Aéreas para os seus acionistas, documentos que apresentam o balanço contábil, investimentos realizados, além de projeções futuras e demais informações relevantes para os acionistas. Ademais, serão objetivo de estudo, também, eventos que impactaram diretamente o setor de aviação brasileiro como o apagão aéreo, copa do mundo e a pandemia da Covid 19. A partir das análises realizadas por meio dos dados coletados, busca-se compreender como a Empresa, objeto de estudo, mantém-se em operação até os dias atuais.

**Palavras-chave:** Gol Linhas Aéreas. Setor de avião. Trajetória de Empresa.

## **ABSTRACT**

This work has as its central theme of study the Gol Linhas Aéreas Company and the Brazilian Airline Market. The objective was to carry out an analysis of operational and financial performance, fleet, supply and demand for seats, number of passengers, cargo transported and number of destinations since 2001, the year the company began operations, until 2021 with the intention of carrying out a study of twenty years of the Company's operations. In addition, a presentation will be made on the company's trajectory, from its biography to the partnerships made over all these years of operation. For the qualitative and quantitative research, the annual reports of Gol Linhas Aéreas Company to its shareholders were analyzed, documents that present the accounting balance, investments made, as well as future projections and other relevant information for shareholders. In addition, the objective of study will also be events that directly impacted the Brazilian aviation sector, such as air payments, the World Cup and the Covid 19 pandemic. Based on the analysis carried out using the data found, we seek to understand how the Company, object of study, remains in operation to this day.

**Keywords:** Gol Linhas Aéreas. Airplane sector. Company Trajectory.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Negócio de cada marca	55
Figura 2 - Oferta e demanda de assentos	92
Figura 3 - Total de passageiros do setor aéreo brasileiro X total de passageiros da Gol de 2001 a 2021	121
Figura 4 - Relação do crescimento da Gol em relação ao crescimento do setor aéreo	122

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição acionária da Gol	30
Tabela 2 - Composição acionária da Gol	31
Tabela 3 - Oferta (ASK) e demanda (RPK) de assentos	40
Tabela 4 - Colocação no ranking	41
Tabela 5 - Quantidade de destinos	41
Tabela 6 - Quantidade de voos realizados	42
Tabela 7 - Passageiros Transportados	43
Tabela 8 - Carga transportada pela Gol	45
Tabela 9 - Frota de aviões da Gol Linhas Aéreas	46
Tabela 10 - Balanço Patrimonial	48
Tabela 11 - Lucro Líquido da Gol Linhas Aéreas	49
Tabela 12 - Índice de liquidez	50
Tabela 13 - Oferta e Demanda de assentos por KM da Gol Linhas Aéreas	65
Tabela 14 - Quantidade de destinos da Gol Linhas Aéreas	66
Tabela 15 - Quantidade de voos da Gol Linhas Aéreas	67
Tabela 16 - Quantidade de passageiros da Gol Linhas Aéreas	68
Tabela 17 - Quantidade de carga transportada em KG pela Gol Linhas Aéreas	69
Tabela 18 - Colocação da Gol Linhas Aéreas em relação aos concorrentes	70
Tabela 19 - Frota de aeronaves da Gol Linhas Aéreas	71
Tabela 20 - Ativos Totais	73
Tabela 21 - Lucro Líquido	74
Tabela 22 - Índice de Liquidez da Gol Linhas Aéreas	75
Tabela 23 - Frota de aeronaves da Gol Linhas Aéreas	85
Tabela 24 - Quantidade de destinos operados pela Gol Linhas Aéreas	86
Tabela 25 - Quantidades de passageiros transportado pela Gol Linhas Aéreas	87
Tabela 26 - Quantidade de carga transportada em KG pela Gol Linhas Aéreas	89
Tabela 27 - Quantidade de voos realizada pela Gol Linhas Aéreas	90
Tabela 28 - Balanço Patrimonial da Gol Linhas Aéreas	93
Tabela 29 - Lucro Líquido da Gol Linhas Aéreas	94
Tabela 30 - Índice de Liquidez da Gol Linhas Aéreas	96
Tabela 31 - Frota da Gol Linhas Aéreas	103

Tabela 32 - Quantidade de destinos da Gol Linhas Aéreas	104
Tabela 33 - Quantidade de passageiros transportado pela Gol Linhas Aéreas	104
Tabela 34 - Quantidade de carga transportado pela Gol Linhas Aéreas	106
Tabela 35 - Quantidade de voo da Gol Linhas Aéreas	106
Tabela 36 - Oferta e demanda de assentos da Gol Linhas Aéreas	108
Tabela 37 - Colocação da Gol Linhas Aéreas no ranking de oferta de demanda de assentos	108
Tabela 38 - Balanço Patrimonial da Gol Linhas Aéreas	109
Tabela 39 - Lucro Líquido da Gol Linhas Aéreas	110
Tabela 40 - Índice de Liquidez da Gol Linhas Aéreas	111

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
ASK	Available Seat-Kilometers ou Assentos-Quilômetros Oferecidos
DAC	Departamento de Aviação Civil
FAB	Força Aérea Brasileira
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPC	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
PIB	Produto Interno Bruto
RPK	Revenue Passenger-Kilometers ou Passageiros-Quilômetros Pagos transportados

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>2 2001 - 2007 ANOS INICIAIS AO “APAGÃO AÉREO”</b>	<b>25</b>
2.1 MERCADO AÉREO BRASILEIRO	25
2.1.1 Gol Linhas Aéreas	29
2.1.2 “Apagão Aéreo”	32
2.2 DESEMPENHO-OPERACIONAL	39
2.2.1 Oferta e demanda de assentos	40
2.2.2 Quantidades de destinos	41
2.2.3 Quantidade de voos realizada	42
2.2.4 Quantidade de passageiros transportada	43
2.2.5 Quantidade de carga transportada	44
2.2.6 Frota	45
2.3 DESEMPENHO FINANCEIRO	47
2.3.1 Capital Social	47
2.3.2 Balanço Patrimonial	48
2.3.3 Lucro Líquido	49
2.3.4 Índice de liquidez	50
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	51
<b>3. 2007 - 2013 COMPRA DA VARIG ATÉ O FIM DA OPERAÇÃO COM A MARCA</b>	<b>53</b>
3.1 MERCADO AÉREO BRASILEIRO	53
3.1.1 A compra da marca Varig pela Gol	53
3.1.2 Gol Linhas Aéreas	55
3.1.3 Webjet e sua compra pela Gol	58
3.1.4 Surgimento da Azul Linhas Aéreas Brasileiras	60
3.1.5 Surgimento da LATAM Airlines	61
3.1.6 Política Nacional de Aviação Civil (PNAC)	62
3.1.7 Regulação	63
3.2 DESEMPENHO-OPERACIONAL	64
3.2.1 Oferta e demanda de assentos da Gol Linhas Aéreas	64
3.2.2 Quantidades de destinos	66
3.2.3 Quantidade de voos realizada	67

<b>3.2.4 Quantidade de passageiros transportada</b>	<b>68</b>
<b>3.2.5 Quantidade de carga transportada</b>	<b>69</b>
3.3. DESEMPENHO FINANCEIRO	72
<b>3.3.1 Balanço Patrimonial</b>	<b>73</b>
<b>3.3.2 Lucro Líquido</b>	<b>74</b>
<b>3.3.3 Índice de liquidez</b>	<b>75</b>
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	75
<b>4 2013 A 2019: DO ANO DE COPA DO MUNDO NO BRASIL AO ANO PRÉ-PANDÊMICO</b>	<b>79</b>
4.1 MERCADO AÉREO BRASILEIRO	79
<b>4.1.1 Fim da Avianca Brasil</b>	<b>80</b>
<b>4.1.2 Gol Linhas Aéreas</b>	<b>81</b>
4.2 DESEMPENHO-OPERACIONAL	84
<b>4.2.1 Frota</b>	<b>84</b>
<b>4.2.2 Quantidade de Destinos</b>	<b>86</b>
<b>4.2.3 Quantidade de passageiros transportada</b>	<b>87</b>
<b>4.2.4 Quantidade de carga transportada</b>	<b>88</b>
<b>4.2.5 Quantidade de voos realizados</b>	<b>90</b>
<b>4.2.6 Oferta e Demanda de assentos</b>	<b>91</b>
4.3 DESEMPENHO FINANCEIRO	93
<b>4.3.1 Balanço Patrimonial</b>	<b>93</b>
<b>4.3.2 Lucro Líquido</b>	<b>94</b>
<b>4.3.3 Índice de Liquidez</b>	<b>95</b>
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	96
<b>5 2019 - 2021 GOL LINHAS AÉREAS DURANTE O PERÍODO PANDÊMICO</b>	<b>98</b>
5.1 MERCADO AÉREO BRASILEIRO	98
<b>5.1.1 Gol Linhas Aéreas</b>	<b>101</b>
5.2 DESEMPENHO-OPERACIONAL	102
<b>5.2.1 Frota</b>	<b>102</b>
<b>5.2.2 Destinos</b>	<b>103</b>
<b>5.2.3 Quantidade de passageiros transportada</b>	<b>104</b>
<b>5.2.4 Quantidade de carga transportada</b>	<b>105</b>

<b>5.2.5 Quantidade de voos realizados</b>	<b>106</b>
<b>5.2.6 Oferta e Demanda de assentos</b>	<b>107</b>
<b>5.3 DESEMPENHO FINANCEIRO</b>	<b>109</b>
<b>5.3.1 Balanço Patrimonial</b>	<b>109</b>
<b>5.3.2 Lucro Líquido</b>	<b>110</b>
<b>5.3.3 Índice de Liquidez</b>	<b>111</b>
<b>5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO</b>	<b>112</b>
<b>6. CONCLUSÃO</b>	<b>114</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>124</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho discorre através da trajetória da empresa GOL linhas aéreas, iniciando a pesquisa a partir do ano de 2001 por ser o ano do início das operações da empresa até ao ano de 2021, para fechar vinte anos de análises. Realizar-se-á uma pesquisa qualitativa, que consiste na análise de documentos. Os métodos qualitativos são dados baseados em texto e imagem, possuem características distintas e singulares e se valem de diferentes abordagens (CRESWELL,2010). Será utilizado nessa pesquisa o pensamento heterodoxo e crítico-social das Ciências Econômicas, pois existem diferentes maneiras de se estudar e descrever a história de uma empresa. Para essa pesquisa, uma análise será feita partindo da ótica crítico-social, que ao estudar o desempenho de uma empresa, torna visível os elementos da totalidade social (GOULART FILHO, 202?), além de observar, também, a acumulação de capital durante a trajetória da empresa, a sua produção, ampliação para novos mercados, a concentração e a centralização de capital no processo de concorrência, a tomada de crédito no mercado financeiro e os benefícios e subsídios públicos.

Para essa pesquisa serão utilizados os relatórios anuais emitido pela empresa GOL Linhas Aéreas para seus acionistas, documentos que explicitam o balanço contábil, investimentos realizados, as mudanças importantes realizadas que possam interessar aos acionistas. O documento ainda apresenta as projeções de futuro da empresa dentre outras informações, como exigida na lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976, conhecida como Lei das S.A. (BRASIL, 1976). Anteriormente, o Decreto-Lei nº 2.627, de 26 de setembro de 1940, já exigia a publicação de seu balanço financeiro e suas atas de reuniões da assembleia geral em jornais de ampla circulação, porém ela foi parcialmente revogada para lei nº 6.404 de 1976, então, essa pesquisa se apoiará na lei das S.A de 1976 (BRASIL, 1940). Ainda serão utilizados dados emitidos pela ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) para poder aprofundar melhor a análise sobre a GOL Linhas Aéreas no mercado aéreo brasileiro.

A justificativa para a realização dessa pesquisa se baseia na importância que a Gol Linhas Aéreas tem para o setor de aviação no Brasil. A história de empresa ou trajetória de empresa tem se tornado um tema cada vez mais pesquisado pelas Ciências Econômicas, Administração e áreas afins, como também pela História e

Jornalismo, mas cada qual abordando o tema de maneira diferente. O objetivo não é estudar a história dos empresários e nem se limitar apenas aos acontecimentos dentro da própria empresa, pois partir-se-á da ideia que uma empresa está inserida em uma economia e sociedade, onde ela é influenciada e também influencia os demais agentes. Portanto, pretende-se entender por meio da Gol Linhas Aéreas o funcionamento do setor aéreo brasileiro.

Iniciando a discussão, analisando o conceito de desenvolvimento econômico e relacionando essa questão ao setor de aviação, busca-se compreender a importância da Gol Linhas Aéreas no desenvolvimento econômico da sociedade brasileira. Segundo Celso Furtado (1961, pp. 115-116), “desenvolvimento é, basicamente, aumento do fluxo de renda real, isto é, incremento na quantidade de bens e serviços por unidade de tempo à disposição de determinada comunidade”. É explicitado por Furtado como uma melhoria no bem-estar da população em geral, ocasionado pela ampliação de bens e serviços, alcançados através da elevação quantitativa da economia.

O desenvolvimento também é, muitas vezes, confundido com crescimento econômico, como destacado por esses autores, Bresser-Pereira e Theuer (2012, p. 1),

O crescimento econômico é simples aumento da renda per capita, já desenvolvimento econômico é o processo de acumulação de capital e incorporação de progresso técnico ao trabalho e ao capital que leva ao aumento da produtividade, dos salários, e do padrão médio de vida da população.

O desenvolvimento econômico não é algo que acontece sozinho, ou seja, para que se possa ter um desenvolvimento econômico é necessário a atuação do estado e junto a esse, as empresas privadas. Como destaca Carneiro (2012, p. 776) “uma estratégia de desenvolvimento tem como principal requisito o papel do Estado, como ação política consciente para a resolução e equacionamento de obstáculos”. Então, depreende-se que o estado “dita as regras”, estabelecendo objetivos, regulação para um bom funcionamento do mercado e garantir uma distribuição das riquezas.

Josef Barat, em seu livro “A evolução dos transportes no Brasil”, destaca como o setor de transportes, em geral, está ligado ao crescimento e desenvolvimento

econômico por ser influenciado e influenciar vários meios da economia, por ser um setor que é determinado e por também determinar a economia, por estar atendendo uma demanda que necessita transportar algo ao mesmo tempo, cria uma demanda de capital, trabalho e bens de consumo. Entende-se aqui como economia as empresas, organizações, meios produtivos, estados e pessoas. (1978, p. 4)

O setor de transportes tem importância fundamental na operação do sistema econômico, pois os serviços que produz são, praticamente, absorvidos por todas as unidades produtivas. Como produção basicamente intermediária, esses serviços têm o nível e a localização de sua demanda influenciados pelo desenvolvimento econômico geral, uma vez que o crescimento da produção e do consumo de bens e serviços, a especialização da atividade econômica no espaço e as modificações estruturais afetam aludidos nível e localização de maneira decisiva. Por outro lado, dado a presença difundida destes serviços no processo produtivo, o setor de transportes, em termos dinâmicos, também atua, muitas vezes, como determinante das atividades de outros setores, criando sua própria demanda.

Para reforçar a ideia que o setor de transportes está inserido num contexto econômico, não está isolado do desenvolvimento econômico, mas que está fazendo parte do desenvolvimento econômico junto aos demais agentes, Barat escreve (1978, p. 101):

É necessário ressaltar, entretanto, que, absorvendo elevada proporção da formação bruta de capital, os investimentos em transportes não somente são condicionados pelo desenvolvimento econômico geral, como também condicionam novas especializações, novos esquemas de divisão geográfica de trabalho, decorrentes da incorporação de novos mercados. Não há dúvida, portanto, de que em virtude da absorção geral dos serviços de transportes no processo produtivo, o setor transportes atua, muitas vezes, como determinante das atividades dos demais setores, criando, de certa forma, a sua própria demanda.

A partir da década de 1980, surgiu uma nova derivação ao conceito de desenvolvimento econômico, que ficou conhecida como “desenvolvimento sustentável”. A discussão proposta por esse conceito se relaciona partindo da ideia de preservação ambiental elencada dentro dos eixos básicos para a concepção do desenvolvimento econômico. Nessa teoria, para proporcionar o crescimento, progresso técnico e distribuição da renda, o desenvolvimento teria como eixo norteador a preocupação com o meio ambiente, de maneira que não houvesse

destruição do planeta em nome do progresso. (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1988).

Nessa teoria, toda a produção deve ser feita de forma que não prejudique as futuras gerações, no ponto de vista de não esgotarem os recursos naturais ou de deixarem degradação ambiental duradoura. Foi criado o que ficou conhecido como “tripé da sustentabilidade”, no qual, para o desenvolvimento ser sustentável ele deverá ser economicamente sustentável (eficiente, sem desperdícios, economia cíclica onde tudo que é produzido volta para ser reaproveitado e reutilizado), socialmente incluso (onde a renda é bem distribuída e todas as camadas sociais têm participação na economia ativa) e ambientalmente responsável (sem poluição). Em relação ao setor de transportes aéreos, alguns veem como sendo um problema e outros como sendo uma solução para as questões ligadas ao desenvolvimento sustentável, e o fato é que a aviação tem participação nesse processo.

Em aspectos gerais, o desenvolvimento econômico pode ser compreendido a partir dessas breves reflexões. Sendo assim, a percepção sobre desenvolvimento se apresenta nos seguintes aspectos: progresso técnico, aumento de riqueza e distribuição da mesma, melhoria da qualidade de vida e integração de pessoas e territórios. O transporte aéreo faz a importante função de conectar pessoas, lugares e fazer relações comerciais de forma mais rápida e sustentável que os demais meios de transporte, como destacado por Almeida “permite o encurtamento das distâncias e contribui decisivamente para aproximar populações, tendo um impacto enorme na economia global e na sustentabilidade do planeta”.

O progresso técnico e tecnológico e sua utilização na vida em sociedade é considerado um dos aspectos de desenvolvimento econômico. O setor de transporte sempre esteve integrado ao desenvolvimento de novas tecnologias, acumulação de capital e amplificação da indústria (MARX, 2011).

Quando busca-se conhecer profundamente o tema, percebe-se que a aviação impulsionou de maneira acelerada o crescimento e desenvolvimento, quando comparada aos demais meios de transportes já que o setor aeroespacial é o que recebe maiores investimentos, estes vindos das grandes empresas e dos governos, que percebem esse setor de modo estratégico, sendo um local de desdobramentos tecnológicos e acúmulo de bens (DE SOUZA *et al*, 2019).

Ao discutir-se o transporte aéreo e os aeroportos como estruturas fundamentais para esse setor, não se destaca apenas os fatores de pouso ou decolagem de aeronaves, mas por se tratar de estruturas que permitem armazenagem e escoamento de toda a carga transportada, sendo também responsáveis por toda a estrutura de manutenção e administração das companhias aéreas. Nos aeroportos estão localizadas estruturas governamentais, como militares e outros responsáveis pela defesa e controle do tráfego aéreo e outros órgãos de fiscalização como agências sanitárias e no caso do Brasil, Receita Federal e Polícia Federal, responsáveis por combater o contrabando em geral e demais irregularidades.

Além desses pontos, os aeroportos têm outro papel importante, são a “porta de entrada” para um país ou cidade, motivo pelo qual a arquitetura e estética desses locais são de extrema importância, pois permitem transmitir uma imagem do local. Nas cidades em que estão localizadas as estruturas aeroportuárias, costumam ocupar grandes áreas e impactam na economia dos municípios, geram empregos, crescimento e desenvolvimento de políticas públicas, a partir das criações e aumento das linhas de ônibus, trens e estradas que ligam os aeroportos aos centros urbanos. (ALMEIDA, 2022).

Os segmentos de transportes aéreo não produzem um desenvolvimento por si próprio, mas está junto ao desenvolvimento, participando a partir de sua implantação, possibilitando o desenvolvimento de diversos setores conjuntamente. Ademais, geram desenvolvimento, como as tecnologias e progresso técnico, a sustentabilidade ambiental, a integração de território, pessoas e mercadorias, e que ao mesmo tempo, geram o crescimento de renda/riqueza, empregos e acumulação de capital, desenvolvendo a economia e melhorando as condições de vida das pessoas.

Antes de entender a funcionalidade da cadeia produtiva da indústria aérea, pretende-se, inicialmente, identificar a conceituação de cadeia produtiva, para que a discussão possa se sustentar a partir dessa concepção. A ideia de cadeias produtivas surgiu no agronegócio, onde se buscava fazer uma ligação entre os fornecedores de insumos agrícolas, ao produtor rural e a indústria de beneficiamento (BATALHA, 2009). Com o passar do tempo, os estudos a respeito desse conceito se ampliaram e se ramificaram, novos olhares se lançaram a respeito das cadeias produtivas, dos

“fornecedores dos fornecedores”, e dos consumidores finais, e essa concepção de análise se deslocou e foi aplicada em setores além do agronegócio. A maneira de se pensar e se organizar por meio dos conceitos das cadeias produtivas se tornou muito popular entre os administradores, sendo largamente aplicada nas empresas privadas e em um menor número no setor público.

No setor empresarial, as cadeias de produção podem ser compreendidas a partir da dependência que as empresas têm para realizarem sua produção. A necessidade de fornecedores e colaboradores para produzir, distribuir e comercializar seus produtos são demonstrações aplicáveis da cadeia de produção. Uma outra sinalização que aparece nessa discussão é a questão da terceirização, o maior número de terceirizados é uma forma de reduzir custos (SIFFERT FILHO, 1995). Por isso, é necessário entender como os terceirizados aparecem diante da cadeia produtiva, como uma forma lucrativa e de redução de custos. Com esse conhecimento, as empresas buscam estudar a cadeia produtiva em que estão inseridas, conhecendo seus fornecedores e estudando seus clientes. A partir desse conhecimento, geram dados que permitem as empresas compreenderem quais são os atravessadores que estão entre eles, seus consumidores e fornecedores e ainda como lidar com as relações de poder e barganha e, assim, tomar decisões para aumentar o lucro da empresa.

No setor público também se usa análise de cadeias produtivas para tomar decisões de políticas públicas. Em setores considerados estratégicos, como alimentação ou energia, costuma-se formular e estudar as cadeias produtivas para se entender qual elo subsidiar, como forma de tornar o produto mais barato para o fornecedor final ou também para verificar qual a dependência estrangeira que se tenha sobre algo considerado estratégico e como contornar isso.

As cadeias produtivas ligadas ao setor aéreo costumam ser grandes e complexas, exigindo em todos os elos emprego de pessoal qualificado, bem como tecnologia de ponta, fazendo com que seja muito caro a implementação e manutenção desse setor.

O setor aéreo recebe muitos subsídios estatais e também, praticamente, todas as empresas relacionadas diretamente ao setor, como fabricantes de aeronaves, companhias aéreas e aeroportos estatais ou privados com participação do

Estado. Essa concepção ocorre em diversos países. Como regra é um setor oligopolista, com difícil entrada, por exigir grandes investimentos e com pequenas margens de lucros.

Tende-se a pensar que as companhias aéreas são as principais empresas no setor aéreo, porém ao conhecer os demais elos que se convertem nela, não é a principal e nem a dominante na relação de poder:

A cadeia de fornecimento de aviação é caracterizada por um elevado grau de desintegração vertical. Como regra geral, as companhias aéreas têm pouca ou nenhuma participação em outros setores da cadeia de valor. Ao longo dos anos, as companhias aéreas vêm tentando desvincular a sua participação em diversos setores da cadeia de valor da aviação, seja como resultado de mudanças nas leis nacionais, nas intervenções regulatórias, seja como decisões para melhorar a competitividade empresarial e o desempenho financeiro (ABREU et al, 2017 apud Tretheway et Markhvida, 2014).

A cadeia produtiva da aviação tem a peculiaridade de ser mais internacional do que de costume, por exemplo a Embraer é uma empresa que produz aviões no Brasil, porém na fábrica poucos dos componentes usados são nacionais. Por outro lado, temos a Rolls-Royce Holdings, uma empresa britânica que fabrica motores de aeronaves, mas não fabrica aviões. Esse é apenas um caso para ilustrar como a cadeia de produção da aviação é complexa e grande.

Anteriormente, foi abordado como o Estado é importante para a aviação, mas deve-se destacar um outro ponto de importância, que é a maneira como o Estado atua diretamente na cadeia de valor aéreo. Na figura da tabela 1, destaca-se a parte de navegação aérea, que é a circulação no espaço aéreo, considerado caso de defesa de Estado, por isso, essa parte de navegação e circulação é vistoriada pelo órgão de defesa responsável, no caso do Brasil, pela Aeronáutica. Esse órgão militar costuma ser encontrado também em aeroportos privados, e ele atua na regulação, monitoramento e navegação aérea junto a empresas e outras entidades governamentais, como a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), que por motivos óbvios, não podem ser totalmente entregues à iniciativa privada ou estrangeiras, mas que podem atuar em conjunto e fazer parte da cadeia de valor.

No modelo de negócios da aviação é incomum as companhias aéreas terem suas próprias aeronaves, usam o que é chamado de *leasing* aeronáutico, que é alugar aviões que farão parte de sua frota. Os aviões podem pertencer a outras

companhias aéreas, a subsidiárias de fabricantes, grupos de investidores ou a bancos. É normalmente concentrada em poucas empresas, que costumam ter outras atividades além dos arrendamentos de aviões, pois essas empresas possuem maior capacidade de barganha sobre as fabricantes e, em alguns casos, serem sócias das fabricantes e por comprarem em quantidades maiores que as próprias companhias aéreas. Costumam ter em seus catálogos aeronaves da mesma “família”, ou seja, de um mesmo fabricante, criando uma especialização. (GOMES, FONSECA, QUEIROZ, 2013).

O sistema de *leasing*, traz diversas vantagens para as companhias aéreas como:

- Disponibilidade de aeronaves, na necessidade de uma empresa encomendar um avião novo, terá que esperar vários meses ou anos para tê-lo disponível enquanto nesse sistema pode levar apenas semanas, pois costumam estar estocados em desertos ou são realocados de outras companhias;
- Em épocas de baixa demanda, quando as empresas não precisam do avião, elas devolvem a seus donos que os realocam para outras empresas ou deixam estocados nos desertos esperando para serem usados, poupando às companhias os custos de deixarem as aeronaves paradas;
- Dificilmente as companhias aéreas teriam condições de adquirir os aviões que usam, sendo financeiramente viável apenas o seu aluguel.

Esses são os principais motivos pelo qual a empresa Gol Linhas Aéreas e as demais companhias aéreas optaram pelo sistema de *leasing*, tendo nesse sistema a principal desvantagem de as aeronaves não fazerem parte do patrimônio dessas empresas, como no caso, a Gol Linhas Aéreas.

O setor aéreo pode ser definido como um setor concentrado em grandes empresas, que por conta de suas magnitudes, sua concorrência advém de multinacionais de outras nações. Por essa razão, é considerada uma indústria estratégica, motivo pelo qual os governos decidem investir, por movimentarem muito dinheiro, gerarem empregos qualificados, desenvolverem tecnologia e manter a “superioridade” de uma economia. Estudar toda a cadeia de produção da aviação se

mostra um assunto complexo para se abordar em um único artigo, recomendando para que as próximas pesquisas sejam analisadas apenas a cadeia de valor de um único componente, empresa ou subsidiária da aviação.

Em relação ao desenvolvimento, observou-se que o setor de transportes aéreos está inserido no contexto de desenvolvimento socioeconômico, sendo um agente atuante nesse processo. O transporte aéreo permite o transporte de pessoas e cargas numa velocidade muito maior que os demais meios de transporte atualmente, inclusive a locais isolados e de difícil acesso, como em ilhas distantes da costa e em comunidades no meio de florestas, permitindo, assim, a integração de pessoas e territórios. Conseqüentemente, atua direta e indiretamente nas economias mundiais, integrando culturas e bens e serviços e todo comércio internacional.

Durante esse processo de desenvolvimento socioeconômico gerado pelo setor aéreo foram observados aumentos em números de emprego de qualidade, renda aos envolvidos e arrecadação para o Estado. A aviação é um setor da economia que tem muito a realizar em termos de inovações tecnológicas, sendo um caminho a trilhar no horizonte das descobertas científicas, motivos pelo quais a aviação é considerada um setor estratégico para as nações fazendo com que os Estados invistam tanto na proteção e desenvolvimento desse setor.

Objetivo geral:

- Analisar a trajetória vinte anos da empresa Gol Linhas Aéreas.

Objetivos específicos:

- Descrever principais acontecimentos no setor aéreo brasileiro;
- Descrever dados operacionais da Gol Linhas Aéreas como quantidade de passageiros e carga transportada, quantidade de destinos;
- Analisar frota de aeronaves da Gol Linhas Aéreas;
- Descrever dados contábeis e financeiro da Gol Linhas Aéreas.

## **2 2001 - 2007 ANOS INICIAIS AO “APAGÃO AÉREO”**

Este capítulo irá descrever sobre os anos de 2001 até o ano de 2007, período do início da Gol Linhas Aéreas abordando até os anos em que ocorreu uma crise no setor aéreo brasileiro, popularmente conhecido como “Apagão Aéreo”. Será descrito sobre o mercado aéreo brasileiro, abordando os principais acontecimentos do setor e a trajetória da Gol Linhas Aéreas durante esse período.

A segunda parte do capítulo abordará o desempenho operacional e financeiro da Gol Linhas Aéreas, fazendo uma análise sobre a frota da companhia, oferta e demanda de assentos, quantidade de passageiros e carga transportada e quantidade de destinos. Sobre o desempenho financeiro será analisado o balanço patrimonial, lucro líquido e índice de liquidez.

### **2.1 MERCADO AÉREO BRASILEIRO**

A Viação Aérea Rio-Grandense, mais conhecida como Varig, foi durante décadas a maior companhia aérea brasileira, marcou a história da aviação brasileira, “A importância da Varig transcende a indústria de aviação. Ela era uma embaixadora do Brasil. Foi líder no setor aéreo por quarenta anos, até 2001, quando foi superada pela TAM”, disse Gianfranco Beting, especialista em aviação e autor do livro “Varig, a eterna pioneira”. Muito disso se deve em decorrência dos vários incentivos governamentais que recebia dos governos federais e, em alguns casos, dos estaduais, que permitiu a Varig ser a maior empresa do setor no Brasil, numa época em que a aviação era elitizada e pouco acessível ao pessoal de renda mais baixa. Além da Varig, a aviação era dominada pela Transbrasil e Vasp, com essas três entrando em declínio na década de 1990 com a as novas regras de desregulação do setor aéreo brasileiro.

Desde agosto de 2001, vigora no Brasil o regime de liberdade tarifária, instituído pela Portaria nº 248, de 2001, do Ministério da Fazenda e ratificado pela Lei nº 11.182, de 2005, que também criou a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Então, a partir desse período, o governo passa a não mais interferir nos preços cobrados pelas companhias aéreas.

Até o ano de 1989, o governo fixava os valores. De 1989 a 2001, vigorou um regime de bandas tarifárias, em que essas eram fixadas por meio do produto da multiplicação de índices tarifários de referência pela distância entre as localidades, corrigidos por fatores de acordo com a classe da passagem (básica, primeira classe ou promocional) ou o tipo de linha (nacional ou regional). (DUARTE, 2015)

Até então, a aviação era reservada para as camadas mais altas da sociedade, e como os preços eram estipulados pelo governo, as empresas aéreas buscavam oferecer melhores serviços de bordo para ganhar dos seus concorrentes. A Gol Linhas Aéreas quebra essa lógica de conforto e serviços mais luxuosos e focou nos novos interesses dos consumidores, que eram serviços mais baratos. Essa nova política de preços adotada pelo Brasil veio mais tardiamente e em decorrência de um movimento internacional de desregularização do setor de transporte de passageiros. Até a década de 1970, em praticamente todos os países, os valores das passagens aéreas eram estipulados por meio dos governos com o sistema de bandas tarifárias. Depois de pressão de grupos políticos e econômicos, foi assinado em 1978 o acordo que colocava fim desse modelo nos EUA e passando a ficar a cargo das companhias estipular os valores para tornar o mercado mais disputado.

Na Europa, o mercado aéreo era menos concorrido que o norte-americano, com poucas empresas e as rotas sendo estipuladas por meio de acordos entre os países e poucas podendo operar. Somente na década de 1990, que o foi aberto para empresas de outros países poderem operar de forma mais livre, tornando mais competitivo e barato para os consumidores (FONSECA; GOMES; BARCELLOS, 2016). Foi nesse contexto que surgiu na aviação um novo modelo de negócios conhecido como "*low cost- low fare*", no português, "baixo custo e baixa tarifa", o qual consiste em companhias funcionando de forma a reduzirem seus custos ao máximo, transportando o maior número de pessoas em seus aviões, sem distinções de classe de passageiros (primeira classe, classe executiva) e fazendo maior número de voos possíveis. A primeira empresa aérea regular a adotar esse sistema de negócio foi a norte-americana Southwest Airlines, ainda na década de 70.

Para entender como funcionam as companhias aéreas que operam nesse sistema de "*low cost- low fare*" deve-se separá-las em cinco aspectos principais: produto, serviço, operações, estratégia e distribuição.

- *Produto*: em suas passagens aéreas não estão incluídos despacho de bagagens, sendo isso cobrado a parte. Diferentes valores para diferentes assentos, dependendo onde queira sentar é cobrado um extra. Quanto mais próximo do voo, maior é o valor das passagens. Caso o passageiro desista da viagem, não é reembolsado ou se o cliente quiser transferir, é cobrada uma taxa a mais por isso. Não são oferecidos serviços de alimentação no voo ou é cobrado a parte. Vendem espaços em seus aviões ou em revistas de bordo para outras empresas fazerem propaganda, diversificando as fontes de receitas.
- *Serviço*: costumam operar em aeroportos secundários e com tarifas mais baixas. Fazer voos diretos para os principais destinos sem escalas ou com transferências de voos, tudo para o avião ficar o menor tempo possível no solo, economizando o custo com estacionamento. Uma única classe de assentos.
- *Operações*: operam um único tipo de aeronave ou mesma família de aeronaves, com o objetivo de oferecer apenas um tipo de treinamento para todas as equipes, fazendo com que todas as equipes possam trabalhar em todos os aviões, diminuindo o estoque de peças de reposição. Nessas companhias, não é oferecido o serviço de transporte de carga para diminuir o custo com depósitos de carga e o tempo que os aviões ficam no solo, uma vez que não precisa carregar e descarregar. Usar aeronaves mais modernas com consumo de combustível reduzido e com manutenção menos frequentes, já que o objetivo é fazer maior número de voos possíveis por dia.
- *Estratégias*: sempre manter os custos reduzidos. Então, possui número reduzido de pessoal e o mesmo funcionário desempenhando várias funções. A exemplo, pode-se citar uma equipe de bordo é a mesma que faz a limpeza dos aviões e a recepção dos passageiros. Focar em passageiros focado em viagens de lazer e não de viagens a trabalho.
- *Distribuição*: fazem vendas diretas de passagens em canais online ou em canais de distribuição direta sem vendas por meios de

atravessadores, isso para economizar em comissões. Usam estratégia de marketing agressivo e mais barato possível.

Esse modelo de organização e estratégia de negócio chamou a atenção da família de Constantino de Oliveira ou como conhecido Nenê Constantino, dono da maior frota de ônibus do país, somando ônibus de concessões urbanas e suburbanas e ônibus de viagens. Proprietário das empresas Expresso União, Viação Piracicabana, Princesa do Norte, Breda, Empresa Cruz, Penha, entre outras.

Apesar de sua positiva aplicação ao mercado aéreo, foi necessário fazer algumas adaptações para o mercado aéreo brasileiro, como os principais fluxos de passageiros se concentra nos aeroportos das principais capitais do Brasil, optaram por fazer com que suas operações tivessem foco nas capitais, diferente das principais empresas “baixo custo e baixa tarifa” que usam aeroportos secundários e em rotas regionais. Devido ao tamanho do país, também foi preciso adotar o sistema de conexões e escalas, algo também não comum nas companhias que adotam esse tipo de sistema, já que a transposição de passageiros e bagagens aumenta os custos em decorrência do tempo que uma aeronave fica parada no solo, aumentando o preço do estacionamento pago ao aeroporto e da contratação de mais funcionários para fazer essa operação. Esse sistema é conhecido como “hub and spoke”, onde é escolhido um aeroporto principal “hub”, para se fazer as principais conexões e operações da companhia aérea. No caso da Gol Linhas Aéreas, o primeiro “hub”, e até hoje o principal, foi aeroporto de Congonhas, no estado de São Paulo, porém, atualmente, já há outros aeroportos que servem como “hub”.

A virada para o século XXI demonstrar um maior período de concentração nos hubs, impulsionado pelos novos modelos de organização territorial das companhias aéreas, especialmente a Gol, importando a inovação do sistema de hub and spoke. Essa prática consiste na centralização de operações, que na tradução direta significa centro e raio. É um modelo de configuração das rotas que apresenta um aeroporto central e várias ramificações, porém, sem escalas. Rodrigues (2022)

Ao adotar o sistema de “hub and spoke”, a Gol Linhas Aéreas passou a ser usada, também, por outras companhias aéreas, causando congestionamentos nos principais aeroportos do Brasil e a deterioração ou desativação de voos comerciais em aeroportos regionais. Usando frota de aviões novos de grande porte, muitos

aeroportos regionais não comportavam e/ou não tinham demanda o suficiente para ser atrativos, por isso a Gol Linhas Aéreas estava tomando cada vez mais espaço nas demais companhias. Em consequência, passaram aos poucos a substituir suas frotas de turbo-hélice de médio porte por aviões a jato de grande porte, além de focar suas operações nos maiores aeroportos, sendo um dos motivos que levou a crise do setor aéreo, em 2006, que foi chamado pela imprensa de “Apagão Aéreo”.

### **2.1.1 Gol Linhas Aéreas**

Durante os anos de 2001 até 2003, a Gol Linhas Aéreas era uma empresa de capital fechado, ou seja, não estava na bolsa de valores para que outras pessoas ou empresas comprassem ações da empresa. Devido a esse fato, fez com que os relatórios desses anos fossem emitidos apenas no ano de 2004, com relatórios mais enxutos, mostrando apenas os dados contábeis e sobre o contexto operacional, limitando a dizer sobre a resolução do DAC, que autorizou seu funcionamento e que a empresa era totalmente controlada pelo Aeropar Participações S.A. e Comporte Participações S.A, empresas do Grupo Áurea, pertencente à família Constantino, sendo titular de aproximadamente 100% do capital social da GOL (exceto oito ações que são de propriedade dos membros do Conselho Administrativo da GOL).

Sobre seu funcionamento e conquistas de mercado diz:

A GOL iniciou suas atividades operacionais regulares em 15 de janeiro de 2001 e, em 31 de dezembro de 2003, a sua frota era composta por 22 (vinte duas) aeronaves, sendo 18 Boeing 737-700 e 4 Boeing 737-800 de última geração tecnológica, operando em 28 aeroportos.

No ano de 2004, a companhia inaugurou oito novas rotas nacionais e sua primeira rota internacional, com viagens diárias para Buenos Aires - Argentina. Com o objetivo de ampliar mais as rotas internacionais, a Gol Linhas Aéreas fez encomenda de 43 aeronaves para ser entregue nos próximos anos, com a maior do financiamento garantido Eximbank, banco estatal estadunidense.

Como de costume das empresas “*low cost, low fare*”, tem-se a prática de fazer maior número de voos possíveis por dia e também de operar voos noturnos. Em dezembro de 2004, a Gol Linhas Aéreas comemorou as operações de voos noturnos,

conforme os próprios relatórios da empresa “voltados aos passageiros sensíveis a preço e idealizados para concorrer com viagens interestaduais de ônibus”, mostrando como nessa época era forte a intenção de atrair passageiros de mais baixa renda. Viagens noturnas tornaram-se um sucesso, com a taxa de ocupação ficando por volta de 90%, bem acima dos 70% previstos.

Ainda no ano de 2004, a Gol Linhas Aéreas tornou-se um sucesso no e-commerce (vendas de bilhetes pela Internet), consolidada uma das maiores empresas e-commerce no Brasil, vendendo cerca de R\$1,6 bilhões, representando 76% de suas vendas pela internet. Ainda nesse ano foi firmada uma parceria com a empresa de telefonia VIVO, que passou a permitir que se comprasse passagens pela internet móvel e a fazer check-in pelo celular, algo muito avançado para época.

Durante 2005, foram inaugurados nove novos destinos, sendo um deles internacional para Santa Cruz de la Sierra, na Bolívia, operando assim dois destinos internacionais (Buenos Aires – Argentina e Santa Cruz de la Sierra - Bolívia).

Também em 2005, foram feitas algumas mudanças na composição acionária como pode-se observar na tabela a seguir:

Tabela 1 - Composição acionária da Gol

Composição acionária	2005			2004		
	Ordinárias	Preferenciais	Total	Ordinárias	Preferenciais	Total
Aeropar participações S.A	100%	36,40%	71,92 %	100%	40,32%	75,15 %
Comporte participações S.A		3,87%	1,71%	-	4,30%	1,78 %
BSSF Air Holdings LLC		-	-	-	13,06%	5,43 %
Mercado		59,73%	26,37	-	42,32%	17,64
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Gol Linhas Aéreas

Como observado, a empresa Aeropar Participações S.A., empresa da família Constantino, manteve 100% das ações ordinárias, aquelas com direito a voto, nos últimos dois anos. Comporte Participações S.A., outra empresa também da família Constantino, teve uma pequena queda em sua participação da Gol e a empresa BSSF Air Holdings LLC, essa empresa já pertencente aos sócios estrangeiros, deixou de ter participação na empresa. O mercado, que são as ações negociadas da bolsa de valores, aumenta sua participação na Gol Linhas Aéreas no ano de 2004 para 2005.

Durante 2006, a Companhia inaugurou dez novos destinos, aumentando os destinos atendidos para 55 (48 no Brasil, 3 na Argentina, 1 na Bolívia, 1 no Paraguai, 1 no Uruguai e, 1 no Chile). No terceiro trimestre de 2006, a Companhia inaugurou seu centro de manutenção de aeronaves em Confins – MG. Uma das características das companhias de baixo-custo é fazer várias manutenção e revisões em suas aeronaves para que elas possam ficar mais tempo operando e fazer maiores números de voos em menos períodos, diminuindo custos e otimizando suas operações.

Desde que a Gol Linhas Aéreas passou a ser uma empresa da sociedade anônima, em 2004, as empresas do Grupo Áurea: Aeropar Participações S.A e Comporte Participações S.A., pertencentes a família Constantino, em 2006, com uma reorganização societária, as participações da Aeropar Participações S.A. e da Comporte Participações S.A. foram transferidas para o Fundo de Investimento em Participações ASAS, ficando da seguinte forma com a composição acionária:

Tabela 2 - Composição acionária da Gol

Composição acionária	2006			2005		
	Ordinárias	Preferenciais	Total	Ordinárias	Preferenciais	Total
Fundo de Investimento ASAS	100%	35,79%	71,00 %	-	-	-
Aeropar Participações S.A	-	-	-	100%	36,40%	71,92 %

Comporte Participações S.A	-	-	-	-	3,87%	1,71%
Outros	-	3,04%	1,37%	-	0,82%	0,36%
Mercado	-	61,17%	27,63%	-	58,91%	26,01%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Gol Linhas Aéreas

Como observado, o mercado passou a ter mais participação com outros investidores e a ter uma fatia maior na participação da empresa.

Em 2006, a Gol Linhas Aéreas fecha Gol Finance LLP, empresa que ficava no Reino Unido, que tinha o objetivo de realizar as operações financeiras no exterior. Com esse fechamento, eles abrem duas novas empresas nas Ilhas Cayman, as empresas GAC Inc. e Gol Finance para realizarem as operações antes realizadas pela Gol Finance LLP.

### 2.1.2 “Apagão Aéreo”

A imprensa denomina “Apagão Aéreo” a crise do setor aéreo comercial brasileiro que se iniciou após um grave acidente no ano de 2006 envolvendo a empresa Gol e um jato Legacy da Embraer, que vitimou 154 pessoas. Esse lamentável episódio foi o estopim para a crise que viria a se desenvolver nos anos de 2006\2007, colocando em perspectiva as fragilidades do setor aéreo brasileiro, que se agravaria com uma nova tragédia, essa de maior porte no ano de 2007. Esse novo acidente envolveu a empresa TAM, e entrou para história como o incidente com maior número de vítimas da América Latina, com 199. Com o setor aéreo vivenciando situações de extrema gravidade, sua organização foi exposta e a necessidade de intervenções se fez necessária. Devido a abertura de inquéritos, os atritos entre órgãos reguladores e os controladores de tráfego aéreo se intensificaram e seus desdobramentos ocasionaram períodos de congestionamento aéreo e paralisações do setor.

Segundo Oliveira et al. (2009), compreende-se a crise aérea por meio de sete pontos, sendo eles: o primeiro acidente aéreo (evento gerador), atos grevistas

dos controladores de tráfego aéreo (crise institucional), interações e negociações (comando civil), segundo acidente aéreo (evento que intensificou a crise), a gestão retornando ao comando militar, a punição e retomada das atividades. Sendo assim, cada um desses momentos elencados corresponde a um processo relevante no episódio analisado e não é possível estudar o “apagão aéreo” sem conhecer cada um desses pontos.

Iniciar-se-á com a discussão por meio da análise do episódio que deflagrou a crise, a colisão entre Boeing 737-800 da empresa Gol que transportava 154 passageiros e o jato executivo norte americano Legacy, da Embraer, que estava em um voo particular com rota Brasília-Manaus. O acidente vitimou os 154 passageiros do Boeing, tornando-se a maior tragédia aérea na história brasileira.

Segundo a reportagem do dia 29 de outubro de 2006 do portal de notícias G1 no dia:

Um avião da Gol que ia de Manaus para Brasília desapareceu perto da cidade de Matupá, em Mato Grosso, nesta sexta-feira (29). O vôo de número 1907 tinha 155 pessoas a bordo e seguiria para o Rio de Janeiro. O vôo saiu do aeroporto Eduardo Gomes, em Manaus, às 14h36 e chegaria em Brasília às 18h10. Segundo a Infraero, a aeronave, um Boeing 737-800, perdeu contato com a torre de controle às 16h48, a 207 km ao sul de Cachimbo, município de São Felix do Araguaia, no estado do Pará.<sup>1</sup>

A colisão entre o avião da Gol e o jato Legacy foi confirmada por José Carlos Pereira, presidente da Infraero, em meio a uma entrevista para a rádio CBN, na qual detalhou o acidente e afirmou que o jato Legacy conseguiu pousar em uma base aérea na Serra do Cachimbo, no estado do Pará. Ainda durante a entrevista, Pereira informou que a FAB estava realizando buscas no local do acidente e que essas permaneceram durante a madrugada.

Segundo a reportagem do dia 30 de outubro de 2006, o portal de notícias G1 relata:

A região onde o avião da Gol provavelmente desapareceu nesta sexta-feira (29), no norte do Mato Grosso, tem uma área territorial 15,9 vezes maior que a cidade de São Paulo. A capital paulista possui 1.523 quilômetros

---

<sup>1</sup> Reportagem do G1, AVIÃO DA GOL DESAPARECE NA REGIÃO DE MATUPÁ, EM MATO GROSSO. 29\09\2006. Disponível <https://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,AA1291987-5598,00-AVIAO+DA+GOL+DESAPARECE+NA+REGIAO+DE+MATUPA+EM+MATO+GROSSO.html>. Acesso 25 mar. 2023.

quadrados, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A área dos municípios de Peixoto de Azevedo, Matupá e Guarantã do Norte, que ficam próximos à divisa com o Pará, totaliza 24.264 quilômetros quadrados, de acordo com os dados do IBGE.

Segundo nota divulgada pela Força Aérea Brasileira (FAB), Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e Infraero, o voo 1907 saiu do aeroporto Eduardo Gomes, em Manaus, às 14h36 e chegaria em Brasília às 18h10. A aeronave, um Boeing 737-800, perdeu contato com a torre de controle às 16h48, a 207 km ao sul de Cachimbo, região de São Félix do Araguaia, no estado do Mato Grosso.<sup>2</sup>

O acidente foi amplamente divulgado pela imprensa nacional e a mídia esmiuçou os desdobramentos da busca pelo Boeing 737-800 da empresa Gol e as causas do acidente. Quando os destroços do avião foram encontrados, as investigações sobre as causas e os culpados pelo acidente passaram a estampar os noticiários.

Segundo a reportagem do dia 30 setembro de 2006 do portal de notícias

G1:

A Gol Linhas Aéreas divulgou na manhã deste sábado (30) um comunicado oficial sobre o acidente envolvendo o Boeing, com 155 pessoas a bordo, que ia de Manaus para Brasília, na tarde de sexta-feira (29). Os destroços da aeronave foram localizados nesta manhã, a 30 quilômetros do município de Peixoto de Azevedo, no norte de Mato Grosso. Ainda não há informações sobre sobreviventes.

Veja a íntegra do boletim da companhia aérea:

'A Gol, profundamente comovida, cumpre com o dever de informar que ocorreu um acidente com o voo 1907, que partiu ontem, sexta-feira (29), às 15h35 (horário de Brasília) do aeroporto de Manaus e tinha chegada prevista ao aeroporto de Brasília às 18h12. O último contato com a aeronave ocorreu às 17h00. A aeronave, um Boeing 737-800, foi recebida nova do fabricante no último dia 12 de setembro e tem apenas 200 horas de voo. Estavam a bordo 155 pessoas, sendo que 149 delas eram passageiros e 6 tripulantes. Os destroços da aeronave foram localizados 30 km a leste do município de Peixoto Azevedo (MT). Ainda não há confirmação de sobreviventes.

As autoridades aeronáuticas estão apurando as circunstâncias do acidente. A Gol vai divulgar continuamente informações assim que elas estiverem disponíveis.

A Gol Linhas Aéreas iniciou suas operações em 15 de janeiro de 2001, tendo voado mais de 650.000 mil horas sem nenhum acidente fatal.

A empresa faz questão de manter a transparência com os familiares, imprensa e com o público em geral. Para tanto, as informações atualizadas sobre o ocorrido poderão ser encontradas neste site.

---

<sup>2</sup> Reportagem G1 REGIÃO ONDE AVIÃO SUMIU TEM ÁREA 15,9 VEZES MAIOR QUE SÃO PAULO. 30/09/2006. Disponível <https://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,AA1292074-5598,00.html>. Acesso 23 mar. 2023.

Os familiares dos passageiros dispõem do seguinte telefone gratuito para obter informações adicionais: 0800-2800749  
A empresa desde já se solidariza com os familiares e amigos das vítimas.'

Após a descoberta dos destroços do Boeing, as investigações passaram a se dedicar as causas do acidente. Inicialmente, as falhas foram atribuídas aos pilotos norte-americanos, ao sistema técnico do Jato Legacy e ao não funcionamento do *transponder*, aos problemas de comunicação entre pilotos e aeronaves, falhas nos equipamentos de controle aéreo e falha humana dos controladores de tráfego aéreo (OLIVEIRA et al., 2009). Os pilotos norte-americanos foram os primeiros culpados a sofrerem acusações tanto das investigações como da mídia, mas logo após alguns dias os controladores de tráfego aéreo passaram a ser o centro da crise.

Segundo Oliveira *et al.* (2009, p. 4):

Sob pressão, controladores levantaram, na imprensa, problemas relacionados à qualidade dos equipamentos e do sistema de monitoramento de voos e fizeram acusações sobre o tratamento da categoria pelas autoridades, a dupla filiação (civil e militar) e as condições desfavoráveis de trabalho.

Com as novas informações do acidente e a crescente onda de acusações a falha humana, o governo desenvolve uma frente de comando para gerenciar a crise que vinha se desenvolvendo. A equipe organizada pelo Estado era composta por três Ministérios: o da Fazenda, Defesa e Planejamento, a Advocacia-Geral da União (AGU), o Comando da Aeronáutica, a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), Sindicato Nacional dos Aeronautas, Sindicato Nacional dos Trabalhadores na Proteção ao Voo e Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (OLIVEIRA *et al.*, 2009). Na primeira reunião da comissão, o então ministro da Defesa propôs a desmilitarização do controle do tráfego como alternativa para o fim da crise no setor.

O clima de tensão se estendeu e no dia 22 de outubro, os controladores do tráfego aéreo realizaram uma reunião e decidiram por uma greve (greve branca) dos controladores civis. Essa paralização demonstrou atrasos intencionais dos voos. Em seus discursos, eles justificavam as paralizações como maneira de demonstrar as insatisfações da categoria.

Segundo Oliveira (2009, p. 5):

Imediatamente a Força Aérea Brasileira (FAB) publicou nota negando ter havido qualquer reunião de profissionais da ativa e do efetivo do controle do tráfego aéreo. A nota destacava, além disso, o profissionalismo dos militares atuantes no controle do tráfego aéreo. Tratava também do esforço do presidente da Associação de Controladores em atuar em parceria para debelar a crise, refutando, portanto, posturas oportunistas com vistas a melhorias salariais ou demandas de curto prazo. A preocupação principal da nota da FAB era, a um só tempo, mostrar coordenação e afastar rumores sobre fraturas nas linhas de comando.

No dia 28 do mesmo mês, os controladores tráfego aéreo do Cindacta I efetivaram as paralizações ocasionando atrasos em voos na região sul e sudeste do país, ocasionando tumultos nos aeroportos. Seguindo o protocolo de operação-padrão, cada controlador de tráfego aéreo passou a acompanhar 14 aviões no máximo, seguido as orientações da Federação Internacional dos Controladores do Tráfego Aéreo. Essa foi a desculpa utilizada pela Federação Brasileira das Associações de Controladores de Tráfego Aéreo (Febracta) para negar que a categoria estivesse em greve. “O sexto dia de operação-padrão coincidiu com a véspera do feriado de Finados e acarretou atraso de até seis horas nos aeroportos” (OLIVEIRA, 2009). A Febracta utilizou a concepção de operação-padrão durante toda a crise para assegurar que os atrasos e as diminuições de voos faziam parte da iniciativa para assegurar o tráfego aéreo.

Após o episódio do feriado dos finados, a relação entre Estado e a categoria dos controladores entrou em atrito de maneira mais energética. Segundo informações da imprensa, o presidente da república estava cobrando da Anac liberações de voos e uma justificativa para os atrasos. As tensões no setor aumentam com o passar dos dias e com os atrasos constantes dos voos.

Segundo Oliveira (2009, p. 7):

Da Aeronáutica ele quis uma explicação para o cancelamento, em junho do mesmo ano, de um concurso para a contratação de 144 controladores. Por fim, solicitou ao ministro da Casa Civil informações sobre qual teria sido o destino de um estudo do Conselho de Aviação Civil (Conac), realizado em outubro de 2003, que alertava para o risco de colapso no sistema de controle aéreo por conta da retração de investimentos no setor.

Após o início das paralizações e limitações de acompanhamentos dos voos pelos controladores, em novembro do mesmo ano, uma grande quantidade de controladores conseguiu licença médica para se distanciar do trabalho. Essa nova

estratégia provocou um endurecimento do Comando da Aeronáutica que utilizou de procedimentos militares para pulverizar as paralisações. Como não obteve resultado o chefe do Departamento de Controle do Espaço Aéreo foi exonerado do cargo.

A situação de tensão arrastou-se ao longo do final de 2006 e início de 2007 até atingir o ápice no final de março. No dia 29 de março, foi deflagrado o motim dos controladores no Cindacta I (Brasília). A decisão de paralisar as atividades em todo o país foi uma reação à advertência do comandante da unidade de que não hesitaria em “usar o regulamento”, o que significava prisão por promoção de motim. O número de controladores que se aquartelaram em Brasília, Manaus, Salvador, Curitiba e Rio de Janeiro chegou a 260. O número foi expressivo porque representava cerca de 10% do contingente na ativa. Os controladores comunicaram à chefia que iriam autorizar apenas o pouso dos aviões que já estavam no ar, que estivessem em emergência ou em transporte de pacientes transplantados. (OLIVEIRA, 2009).

O resultado foi o cancelamento do tráfego aéreo em todo o espaço nacional, o que equivale a 49 aeroportos comerciais interditados. Essa medida foi tomada e mantida com intuito de amenizar a desordem provocada pela paralisação dos controladores, mas a situação ficou insustentável e a ação disponível ao Estado foi a contratação de estrangeiros. “Em casos de emergência, a legislação brasileira permite a contratação de servidores sem a realização de concurso público, processo tradicionalmente lento”. (OLIVEIRA, 2009, p. 7). Essa medida foi questionada pelo sindicato dos aeronautas já que o tempo mínimo para adaptação ao trabalho leva em torno de dois meses, o que não contribuiria com o término dos transtornos criados pela paralisação dos controladores.

De acordo com Oliveira (2009), as reivindicações dos controladores paralisados se concentrava em cinco questões bem pontuais, sendo elas: o fim das perseguições e retorno imediato dos representantes de associações e supervisores afastados de suas funções de origem, criação de uma gratificação emergencial para os controladores de tráfego aéreo e de um plano de carreira para a categoria, início da desmilitarização, com absorção voluntária da mão de obra dos atuais controladores de tráfego aéreo militares, nomeação de comissão com representantes do Poder Executivo e dos controladores (civis e militares) a fim de acompanhar as mudanças no tráfego aéreo nacional e modernização dos equipamentos usados no controle do tráfego aéreo. Os pontos elencados pelos controladores demonstram a insatisfação e descaso com os trabalhadores e a incompatibilidade com o setor militar.

A crise se estendeu e a saída do Estado foi buscar junto ao ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão uma nova estratégia para pôr fim à paralisação. Após encontros entre os profissionais, dos quais estavam presentes o comandante da Aeronáutica e o diretor do Departamento de Controle do Espaço Aéreo da Infraero, acordos foram firmados e a paralisação cessou.

Como apontado por Oliveira (2009, p. 8):

As negociações entre o ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e os representantes dos controladores ocorreram em 30 de março de 2007, no Cindacta I, em Brasília. Os negociadores pediram também a presença do ministro da Casa Civil, que não pôde participar por estar em viagem. A estratégia dos controladores era convocar autoridades com efetivo poder de decisão como forma de aumentar as garantias de que o acordado no encontro fosse efetivamente implementado.

Dentro das questões firmadas pelo ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo secretário executivo da Casa Civil da Presidência da República, o acordo detinha comprometimento do governo em três questões importante: a não punição aos envolvidos nas paralisações, criação de canal de negociação que levaria a total desmilitarização da categoria e pôr fim a negociação sobre a remuneração dos operadores. Mas, os operadores questionaram a fragilidade dos acordos que não foram vistos como compromissos substantivos e efetivos, mas apenas como uma abertura de diálogos, mesmo dando fim às paralisações.

Segundo Oliveira (2009, p. 9):

O fim da greve no Cindacta I provocou uma reação em cadeia. Os demais centros (Cindactas) também voltaram às atividades. Além do término da greve, o recuo dos controladores foi marcado por um manifesto público de pedido de desculpas à sociedade brasileira. A ABCTA, entidade representativa dos controladores, fez o seguinte comunicado, divulgado no seu site: "Que o dia 30 de março seja lembrado como 'um grito de socorro dos controladores de tráfego aéreo' e não como uma simples rebelião de militares. Pedimos perdão à sociedade brasileira e paz para voltarmos a executar com maestria nosso trabalho".

A perspectiva de negociação que se iniciou com o ministro Planejamento e Gestão logo perdeu força e os militares voltaram a comandar as frentes de negociação. O comandante da Aeronáutica retomou o comando após ameaçar deixar o cargo por se sentir desautorizado. Assim, a aeronáutica retoma as negociações e essa medida é vista como uma quebra de contrato entre estado e controladores, e

nota-se, também, um recuo do governo na proposta de desmilitarização do tráfego aéreo.

Conforme afirma Oliveira (2009, p.11):

Alguns movimentos organizados, entretanto, posicionaram-se a favor dos controladores de tráfego aéreo. Foi o caso do Fórum Permanente pela Segurança Aérea, criado em maio de 2007 especificamente para dar apoio à categoria. A formalização de uma ação pública por danos morais a favor dos controladores foi uma das primeiras medidas do fórum, composto por um conjunto de entidades e pessoas físicas, tais como a Procuradoria Regional de São Paulo, diretor da Faculdade de Saúde Pública de São Paulo, representantes da Vigilância Sanitária do Município de São Paulo, Instituto de Defesa do Consumidor, entre outras entidades (PERA e STEIN, 2007). Alguns partidos de esquerda, como o caso do PSTU, também manifestaram apoio ao movimento dos controladores de tráfego aéreo.

A situação ganhou estabilidade e o caos aéreo iniciou um processo de calma; as relações entre controladores e governo já alçaram indicativos de um futuro assertivo, quando ocorre o segundo momento de crise. Um novo acidente aéreo<sup>3</sup> marca o ano de 2007, no dia 17 junho, o Airbus A320 da TAM, procedente de Porto Alegre (RS), derrapou na pista do aeroporto de Congonhas (SP), colidindo contra um terminal de cargas da mesma empresa, o TAM Express. O acidente vitimou 199 pessoas entre passageiros, tripulação e funcionários da empresa TAM Express. Foi o pior acidente da América Latina, além de superar o número de mortos, por ter ocorrido em um centro urbano, causou uma comoção internacional. Ambos os acidentes não foram considerados casos isolados, mas sim pontuados como pontos estruturais da maneira que se dava a gestão do tráfego aéreo brasileiro.

O desfecho final da situação levou a exoneração do ministro da defesa, os controladores recuaram em função da pressão política e pública, as reivindicações não foram atendidas e, em análise, percebe-se que os controladores saíram perdedores desse impasse. Em agosto de 2007, deu-se início aos julgamentos e as aplicações de punições aos militares. “A acusação principal era que os militares, ao

---

<sup>3</sup> Na ocasião, a Revista Carta Capital publicou uma matéria criticando a cobertura da TV Globo, afirmando que o Jornal Nacional daquela noite optou por não dar a notícia do acidente com o avião da Gol para não ofuscar a reportagem sobre a prisão de petistas que tentavam comprar um dossiê com falsas acusações contra os tucanos dois dias antes das eleições presidenciais. Disponível em <http://votolula.blogspot.com/2006/10/trama-que-levou-ao-segundo-turno.html>. Acesso em: 16 abr. 2023.

demonstrarem recusa conjunta de obediência, praticaram crime de motim, previsto no art. 149, inciso III, do Código Penal Militar” (OLIVEIRA, 2009). Ocorrem prisões em Manaus e Curitiba, pondo fim aos movimentos grevistas da categoria, que por ser composta de por civis e militares, demonstrou-se frágil durante as negociações, perdendo os embates.

## 2.2 DESEMPENHO-OPERACIONAL

Para analisar o desempenho operacional da Gol Linhas Aéreas durante os anos de 2001 até 2007 foram usados dados fornecidos pela Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC e de informações retiradas dos relatórios aos acionistas. São seis tópicos usados para descrever o desempenho operacional da companhia.

### 2.2.1 Oferta e demanda de assentos

Na aviação comercial, a oferta e demanda de assentos é medida em todos os voos usando o índice ASK (*Available Seat-Kilometers* ou Assentos-Quilômetros Oferecidos) para medir a oferta, que é feito na seguinte forma:

É calculada por voo, pela multiplicação do número de assentos disponíveis para comercialização em cada etapa pela distância percorrida em cada etapa. Um ASK é produzido quando um assento é transportado por um quilômetro. Para uma companhia ou para a indústria, basta somar os ASKs de todos os voos daquela companhia ou de todas as companhias Abear (2023).

Para mensurar a demanda de assentos usar-se-á índice RPK (*Revenue Passenger-Kilometers* ou Passageiros-Quilômetros Pagos transportados), que é feito na seguinte forma:

É calculada por voo, pela multiplicação do número de passageiros pagantes em cada etapa pela distância percorrida em cada etapa. Um RPK é produzido quando um assento ocupado por um passageiro pagante é transportado por um quilômetro. Para uma companhia ou para a indústria, basta somar os RPKs de todos os voos daquela companhia ou de todas as companhias Abear (2023).

Usando os dados da ANAC de cada voo, soma-se os dois indicadores para montar o seguinte quadro.

Tabela 3 - Oferta (ASK) e demanda (RPK) de assentos

Ano	ASK	RPK
2001	2.096.829.780	1.241.769.256
2002	5.052.956.635	3.270.407.297
2003	7.594.951.081	4.881.804.428
2004	8.888.941.244	6.077.086.556
2005	13.341.627.191	9.619.479.213
2006	20.411.151.405	14.653.123.935
2007	30.084.637.740	19.805.549.615

Fonte: ANAC – Dados Estatísticos

Os indicadores de oferta e demanda por assentos por quilômetro tiveram crescimento constante e significativo ano após ano, com a oferta e demanda crescendo quase que na mesma proporção durante todo o período. No quadro acima foi possível observar a oferta e demanda por assento em números absolutos, mas se comparado às outras companhias como a Gol Linhas Aéreas, como ela se colocou no mercado? Para ter essa resposta, foi montado um ranking entre as companhias aéreas. No quadro abaixo está a colocação da Gol Linhas Aéreas nos quesitos ASK e RPK.

Tabela 4 - Colocação no ranking

Ano	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>ASK</b>	12	5	3	3	3	2
<b>RPK</b>	14	5	3	3	3	2

Fonte: ANAC – Dados Estatísticos

Em seu primeiro ano de operação, a Gol Linhas Aéreas ficou em 12º na oferta de assentos e 14º na demanda. No ano seguinte, saltou para 5º lugar, em 2003 até 2005 ficou em 3º, ficando atrás da Varig e TAM. No ano de 2006, a Gol Linhas Aéreas consegue passar a Varig e fica como a segunda maior companhia aérea no Brasil, mostrando, assim, como a companhia conseguiu expandir e tomar espaço no

mercado aéreo brasileiro já que com poucos anos de operação passou a ser a segunda maior companhia.

### 2.2.2 Quantidades de destinos

Usando o banco de dados de todos os voos realizados durante o período fornecido pela ANAC, montou-se o quadro abaixo com a quantidade de destinos dos voos da Gol Linhas Aéreas, separados por ano.

Tabela 5 - Quantidade de destinos

Ano	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total de destino	23	27	35	50	60	65	68

ANAC – Dados Estatísticos

Durante os primeiros anos da companhia, a Gol Linhas Aéreas estava com uma política de constante expansão, refletindo na quantidade de destinos que a empresa operava, com o número de destinos aumentando ano após ano. Esse dado leva em conta a quantidade de destino que a empresa teve operado, não levando em conta se eram destinos operados com frequência ou se foram operados apenas uma vez. É comum companhias aéreas fazerem diversos voos de demonstração para divulgar a marca, pois isso pode inflar a quantidade de destinos, mas não representando destinos rotineiros.

### 2.2.3 Quantidade de voos realizada

Será descrita a quantidade de voos realizados pela Gol Linhas Aéreas durante os anos de 2001 até 2007. Os dados referentes a quantidade de voos realizados foram retirados do banco de dados da ANAC para montar o quadro abaixo. Na primeira coluna está indicando o ano, na segunda o total de voos domésticos realizados no Brasil, terceira coluna o total de voos internacionais que tiveram como origem ou destino algum aeroporto internacional e na última coluna o total de voos realizados por ano.

Tabela 6 - Quantidade de voos realizados

<b>ANO</b>	<b>DOMÉSTICA</b>	<b>INTERNACIONAL</b>	<b>TOTAL DE VOOS</b>
2001	1.027	-	1.1027
2002	2.766	-	2.766
2003	3.390	14	3.404
2004	3.774	60	3.834
2005	4.750	205	4.955
2006	5.753	733	6.486
2007	6.621	922	7.543

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Observando o quadro acima, a quantidade de voos foi aumentando todos os anos de forma significativa. Nos dois primeiros anos de operação, a Gol Linhas Aéreas não realizou voos internacionais, realizando os primeiros em 2003, quando começou a fazer voos diários saindo de Guarulhos para Buenos Aires. Nos anos seguintes, a companhia passou a realizar voos para outros destinos internacionais na América Latina, aumentando assim a quantidade de voos internacionais. Apesar da companhia expandir a quantidade de destinos internacionais, os voos nacionais foram o que mais cresceram durante esse período e o que mais representou a quantidade de voos realizados. O “Apagão Aéreo” de 2006 e 2007, apesar de terem paralisados e cancelado alguns voos, não afetou a expansão na quantidade de voos realizados.

#### **2.2.4 Quantidade de passageiros transportada**

Aqui será descrita a quantidade de passageiros transportados pela Gol Linhas Aéreas do seu ano inicial em 2001 até o ano de crise do setor aéreo, em 2007. O quadro abaixo foi montado com dados extraídos no banco de dados da ANAC, separados por ano. Na primeira coluna está o ano, na segunda o total de passageiros pagos. Segundo o ANAC:

Refere-se 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.

Terceira coluna estão os passageiros grátis, que segundo o ANAC são:

Refere-se aos passageiros que ocupam assentos comercializados ao público mas que não geram receita, com a compra de assentos, para a empresa de transporte aéreo. Incluem-se nesta definição as pessoas que viajam gratuitamente, as que se valem dos descontos de funcionários das empresas aéreas e seus agentes, os funcionários de empresas aéreas que viajam a negócios pela própria empresa e os tripulantes ou quem estiver ocupando assento destinado a estes.

Na última coluna está o total de passageiros transportados pela Gol Linhas Aéreas por ano.

Tabela 7 - Passageiros Transportados

<b>ANO</b>	<b>PASSAGEIROS PAGOS</b>	<b>PASSAGEIROS GRÁTIS</b>	<b>TOTAL PASSAGEIROS</b>
2001	1.635.689	8.755	1.644.444
<b>ANO</b>	<b>PASSAGEIROS PAGOS</b>	<b>PASSAGEIROS GRÁTIS</b>	<b>TOTAL PASSAGEIROS</b>
2002	3.950.263	14.235	3.964.498
2003	6.036.565	14.864	6.051.429
2004	7.470.501	17.677	7.488.178
2005	11.294.455	191.361	11.485.816
2006	15.755.222	284.998	16.040.220
2007	19.726.862	443.316	20.170.178

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Como observado, a quantidade de passageiros transportados foi crescendo de forma significativa durante todos os anos, mostrando assim como a Gol Linhas Aéreas expandiu rapidamente durante seus primeiros anos de operações. Apesar do acidente sofrido em 2006 e da crise que o setor enfrentou nos anos de 2006 e 2007, não afetou o crescimento na quantidade de passageiros transportados.

### 2.2.5 Quantidade de carga transportada

Companhias aéreas que operam no sistema “baixo custo” não costumam realizar transporte de carga, pois isso acarreta em maior tempo do avião em solo, pessoal para fazer o embarque e desembarque e logística da carga, gerando custos. Apesar da Gol Linhas Aéreas se dominar como uma companhia aérea “baixo custo”, ela opta por entrar no setor de cargas e funda junto com a companhia aérea a GOLLOG, empresa de logística e transporte de carga da Gol Linhas Aéreas.

Usando banco de dados da ANAC referente a todos os voos, montou-se o quadro abaixo referente a quantidade de carga transportado pela Gol Linhas Aéreas em seus aviões, não representando a quantidade de carga transportada pela GOLLOG, que usa também ramais rodoviários, já que objetivo dessa dissertação é falar da Gol Linhas Aéreas.

Na primeira coluna do quadro está o ano. Já na segunda está “CARGA PAGA KG” que “refere-se ao volume de Carga Paga (kg) em cada quilômetro, ou seja, a soma do produto entre a quantia (kg) de carga paga e a distâncias das etapas”. A terceira apresenta a “CARGA GRÁTIS KG” que “refere-se ao volume de Carga Grátis (kg) em cada quilômetro, ou seja, a soma do produto entre a quantia (kg) de carga grátis e a distâncias das etapas”. Por conseguinte, a próxima refere-se ao “CORREIO KG”, que “refere-se ao volume de Correio (kg) em cada quilômetro, ou seja, a soma do produto entre a quantia (kg) de correio e a distâncias das etapas” (ANAC, 2022). Por fim, a última apresenta a somatória das anteriores.

Tabela 8 - Carga transportada pela Gol

<b>Ano</b>	<b>Carga Paga KG</b>	<b>Carga Grátis KG</b>	<b>CORREIO KG</b>	<b>TOTAL CARGA EM KG</b>
2001	3.749.570	102.616	219.606	4.071.792
2002	12.199.089	107.299	65.010	12.371.398
2003	15.966.059	218.008	24.522	16.208.589
2004	20.197.304	358.227	32.960	20.588.491
2005	29.790.972	992.569	40.061	30.823.602

2006	47.105.942	1.480.447	22.409	48.608.798
2007	61.189.554	2.040.081	40.430	63.270.065

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Como expresso no quadro acima, a quantidade de carga paga e carga gratuita foram subindo ano após ano, acompanhando o crescimento da companhia que estava aumentando ano após ano a quantidade de passageiros e de voos realizados. A quantidade de correio transportado não seguiu uma tendência de alta como os outros indicadores, com quedas significativas nos três primeiros anos, leve crescimento nos dois anos seguintes, queda em 2006 e aumento em 2007. Isso porque a Gol Linhas Aéreas não tem tanto interesse com a parcerias com os Correios. No primeiro ano de operação, a companhia teve forte parceria com a empresa, mas foi aos poucos reduzindo seu interesse nos correios e focou mais nos transportes de carga de seus passageiros e da GOLLOG.

### 2.2.6 Frota

O comum em companhias aéreas “baixo custo”, como a Gol Linhas Aéreas é operar aeronaves com o melhor desempenho possível, ou seja, em operar aviões novos e modernos que consomem menos combustíveis, que podem fazer vários voos num dia com pouco tempo parado para manutenção. Além disso, essas companhias costumam usar uma pequena variedade de aviões, usando aeronaves de um fabricante e de mesma “família” como usado no jargão aeronáutico, para poder economizar no treinamento das equipes de manutenção, pois para cada modelo de aeronave precisa de uma equipe treinada especificamente para ela. Então, com apenas um modelo, uma só equipe poderia fazer a manutenção de toda a frota.

Foi usando esses critérios que a Gol Linhas Aéreas optou por adquirir, por meio do sistema de *leasing*, os aviões da fabricante norte-americana Boeing da “família” -737, inicialmente na variação -700, depois adquirindo as variações -300 e -800, como observado no quadro abaixo.

Tabela 9 - Frota de aviões da Gol Linhas Aéreas

Aeronave	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Boeing 737-300				3	12	13	28
Boeing 737-700	10	15	18	20	22	30	31
Boeing 737-800		4	4	4	8	21	41
Boeing 767-200							1
Boeing 767-300							8
Total	10	19	22	27	42	64	109

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Esses modelos foram produzidos com o objetivo de serem com custo de operações mais baratas e atender rotas regionais de médio alcance. Já eram muito populares em empresas *low cost* e também eram usados por outras companhias brasileiras como a Varig, Vasp e TransBrasil.

O grande destaque na frota da Gol Linhas Aéreas nesse período foi o 737-800 Short Field Performance (SFP) para pousos e decolagens em pistas curtas, desenvolvido pela Boeing a pedido da companhia, onde vinham equipados com *winglets* (componente aerodinâmico posicionado na extremidade livre da asa de uma aeronave), que permitia transportar 30% mais passageiros do que o 737-700 e redução de até 3% no consumo de combustível. Essa mudança na aeronave deu uma vantagem competitiva muito grande para companhia, pois permitiu operar com mais passageiros no Aeroporto do Rio de Janeiro - RJ Santos Dumont, que é um dos principais do Brasil, porém apresenta a desvantagem de ter uma pista curta e não conseguir operar aviões de grande porte.

## 2.3 DESEMPENHO FINANCEIRO

Neste subtópico adentrar-se-á na parte contábil da empresa onde serão analisados os seguintes tópicos: balanço patrimonial (totais de ativos + patrimônio líquido), índice de liquidez (resultado da divisão do ativo circulante sobre passivo circulante), lucro líquido e composição acionária. Esses indicadores são fundamentais para entender a situação financeira da empresa, pois permite observar como estava sendo o resultado do funcionamento da Gol Linhas Aéreas durante os seus primeiros anos de operação.

### 2.3.1 Capital Social

Composição acionária ou capital social é o valor investido pelos sócios na empresa e quantos cada um tem de participação; isso teve várias mudanças nos primeiros anos da companhia. Desde sua fundação no ano de 2000 até março de 2004, a empresa era de capital fechado, controlada pela então chamada Grupo Áurea, pertencente à família Constantino, quando só então abre seu capital e passa a operar na bolsa de valores de São Paulo e Nova York.

Em 2001, o capital social era de 25.000.000 de quotas. No ano de 2002, houve a mudança do tipo jurídico mudando de cotas para ações onde foram feitos quatro aumentos de cotas, encerrando o ano com 41.500.000 ações. Já em 2003 tiveram outros aumentos de ações, encerrando o ano com 60.283.209 ações. No ano de 2004, foram aumentadas para 187.543.273 ações, sendo com parte delas oferecidas nas bolsas de valores São Paulo (BOVESPA) e Nova York (NYSE) com objetivo de captar mais recursos. Também em 2004, foi aberta na Inglaterra a Gol Finance LLP para facilitar a realização de transações financeiras no exterior, incluindo aquelas relacionadas à aquisição ou arrendamento de aeronaves. Em 2005, encerra o ano com 195.972.633 ações e, 2006, termina o ano com 196.206.466 ações.

Com isso, verifica-se que a Gol, durante esse período, sempre fez aumento do seu capital social para poder captar recursos e continuar investindo na empresa com a aquisição de aeronaves e novas rotas de voos. Além das participações de acionistas anônimos, a Gol teve aumento na participação do capital social com a

participação do grupo estadunidense BSSF Air Holding LLC e o grupo Áurea, por meio das empresas Aeropar Participações S.A e Comporte Participações S.A., estas pertencentes à família Constantino. Apesar de ter registrado lucro durante esse período e índices de liquidez satisfatórios, ainda assim, foram necessários captar recursos de acionistas.

### 2.3.2 Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial é usado na contabilidade para fazer a igualdade entre os ativos e passivos e patrimônio líquido. Ativo é considerado todos os bens e direitos da empresa. Bens são considerados as “coisas” que a empresa tem, como imóveis, móveis, marca entre outras coisas, materiais ou não. Já os direitos são o pagamento que tem a receber dos clientes. O passivo são as obrigações da empresa com os seus fornecedores, ou seja, suas dívidas. Por fim, patrimônio líquido é capital próprio ou as dívidas com os acionistas. Esses fatores serão utilizados para medir como foi a situação financeira da Gol Linhas Aéreas durante os primeiros anos de funcionamento da companhia e mensurar o quanto ela cresceu financeiramente. Não significa o quanto ela ocupou ou cresceu no mercado de aviação, mas sim, financeiramente, em relação a ela mesmo durante o período proposto.

Os dados sobre o balanço patrimonial sobre a Gol Linhas Aéreas foram retirados dos relatórios emitidos pela empresa para os seus acionistas e estão disponíveis no próprio site da empresa. Os números estão todos em milhões de reais e foram corrigidos pela inflação para dezembro de 2022, usando como Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC para fazer a correção monetária.

Ano	Ativos Totais (milhões de R\$)	Patrimônio Líquido (milhões de R\$)
2007	16.970,03	5.756,44
2006	9.600,01	5.251,73
2005	5.877,22	4.097,95
2004	4.205,08	2.716,74

2003	1.583,85	644,22
2002	852,63	131,32
2001	463,04	72,20

Tabela 10 - Balanço Patrimonial

Fonte: Gol Linhas Aéreas

Como pode-se observar em seus primeiros anos de funcionamento, a Gol Linhas Aéreas teve um crescimento exponencial em seu balanço patrimonial, mostrando que foram investidos muito durante todo o período para a empresa poder crescer e se consolidar para se tornar uma das maiores companhias aéreas do Brasil ainda em seus anos iniciais. Também pode-se observar que apesar do acidente sofrido em 2006 e da instabilidade do setor durante os anos de 2006 e 2007, não afetaram o crescimento dos ativos totais e nem o patrimônio líquido.

### 2.3.3 Lucro Líquido

Lucro líquido é o quanto a empresa ganhou ou perdeu durante o exercício contábil; ele é calculado somando todas as receitas e descontando todas as despesas, incluindo impostos, mostrando os seus rendimentos reais de uma empresa. O quadro abaixo mostra o lucro líquido da Gol Linhas Aéreas durante os seus primeiros anos de operação de 2001 até 2007. Os valores foram retirados dos relatórios aos acionistas e corrigidos pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC para dezembro de 2022.

Tabela 11 - Lucro Líquido da Gol Linhas Aéreas

Ano	Lucro líquido (milhões de R\$)
2007	650,77
2006	1.738,26
2005	1.105,95
2004	829,75
2003	328,80
2002	13,05
2001	- 20,08

Fonte: Gol Linhas Aéreas

Como observado no quadro, a Gol Linhas Aéreas registrou nos seus primeiros anos prejuízo em apenas em seu primeiro, que é normal em qualquer empresa, pois leva tempo para se estabelecer no mercado e começar a registrar lucro. De 2002 até 2006, a empresa obteve aumento real de lucro líquido, registrando até mesmo lucro bilionário nos anos de 2005 e 2006. Em 2007, a empresa ainda registra um lucro significativo, porém em valor menor que o registrado nos três anos anteriores, apesar de já estar mais estabilizada no mercado. Isso se explica pela crise que o setor de aviação no Brasil enfrentou nos anos de 2006 e 2007 e também por ser o ano em que a companhia compra a sua ex-concorrente, a Varig, motivos que fizeram a empresa registrar menor lucro líquido em 2007.

### 2.3.4 Índice de liquidez

O índice de liquidez serve para analisar a capacidade de uma empresa em pagar as suas dívidas a curto prazo (até 12 meses), onde, por meio dos dados contábeis fornecidos pela Gol Linhas Aéreas, dos relatórios anuais aos acionistas, calcula-se esse índice. Para calcular, pega-se o ativo circulante, que é tudo que a empresa tem para receber no intervalo de um ano, e divide-se pelo passivo circulante, que é tudo que a empresa tem para pagar no intervalo de um ano. Se o resultado for menos que 1, significa que ela não tem capacidade de pagar todas as suas obrigações no curto prazo. Caso seja igual a 1, consegue pagar todas as suas obrigações no curto prazo e, se for maior que 1, significa que pode pagar todas as despesas de curto prazo e ainda tem um excedente.

Tabela 12 - Índice de liquidez

Ano	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Índice de liquidez	0,68	0,72	1,43	2,53	2,37	2,85	1,4

Fonte: Gol Linhas Aéreas

Como observa-se na tabela acima, nos dois primeiros anos, a Gol Linhas Aéreas obteve índices de liquidez insatisfatórios, inferior a 1, ou seja, não seria capaz de honrar todas as dívidas de curto prazo apenas com o que tinha arrecadado no curto

prazo, que é algo totalmente normal em qualquer empresa, pois leva tempo para se posicionar no mercado e ter índices satisfatórios. A partir de 2003, a empresa passou a ter liquidez satisfatória, tendo um aumento significativo em 2004, uma pequena queda em 2005 em relação ao ano anterior e novamente novo aumento em 2006. De 2004 a 2006, o índice ficou maior que 2, que é um valor muito alto e que poucas empresas de qualquer ramo conseguem chegar, ainda mais em uma empresa com pouco tempo de funcionamento. Isso evidencia como em pouco tempo a Gol Linhas Aéreas já havia se tornado um sucesso financeiro, feito que demora para qualquer empresa conseguir em qualquer ramo, em especial no setor de aviação, que opera com uma margem de lucro pequena.

#### 2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Durante esse capítulo foram abordados os anos iniciais da Gol Linhas Aéreas, começando no ano de 2001 e indo até os anos em que ocorreu a crise do setor aéreo, 2006 e 2007. Foi feita uma descrição sobre o contexto do setor de aviação nos anos que antecederam a criação da Gol Linhas Aéreas, sobre o modelo de negócio “*low cost, low fare*”, que serviu como base para o funcionamento da companhia além de uma descrição dos dados estatísticos sobre o desempenho operacional da empresa e alguns dados contábeis e financeiros.

Nas décadas que antecederam a criação da Gol Linhas Aéreas, o setor aéreo brasileiro era dominado por três companhias aéreas: Transbrasil, VASP e VARIG, que durante anos se favoreceram com a intervenção do Estado no setor. A intervenção acontecia por meio da concessão das rotas aéreas e na estipulação dos preços das passagens aéreas. Até 1989, os preços eram tabelados e iguais para todas as companhias aéreas, praticamente não existindo concorrências entre elas, sendo comum as empresas realocarem seus passageiros para voos de outras companhias. O que diferenciava uma companhia das outras era os serviços de bordo oferecidos. Assim foi formado um oligopólio entre as três companhias, com a Varig levando vantagens e consolidando como a maior delas. Nos anos de 1989 até 2001, foi adotado o modelo de tarifas de “bandas tarifárias”, onde as companhias podiam oferecer preços diferentes, mas dentro de um limite máximo e mínimo. Após 2001, o

Estado passa a não mais intervir nos preços das passagens, fazendo com que o preço fosse estipulado pelo mercado. Isso fez com que as três companhias aéreas: Transbrasil, VASP e VARIG entrasse em declínio, com Transbrasil e VASP entrando em falência na década de 1990 e a VARIG entrando em falência nos anos 2000.

Foi em meio a essas mudanças de legislação e falência das companhias tradicionais que a Gol Linhas Aéreas entra no mercado aéreo brasileiro com o sistema de “*low cost, low fare*”, permitindo-a oferecer passagens mais baratas, em aviões modernos, e serviço de bordo mais simples.

O crescimento da Gol Linhas Aéreas foi rápido, com pouco tempo se tornando a terceira maior companhia aérea no Brasil. Com a quantidade de aviões, passageiros, carga e quantidade de destinos crescendo ano após ano. Nos indicadores contábeis e financeiros da companhia, durante os anos de 2001 até 2007, foram satisfatórios para a empresa, apresentando bons lucros e índice de liquidez, e com um crescimento em seu patrimônio. Isso deve-se a boa aceitação dos consumidores ao novo modelo de operação “*low cost, low fare*”, que até então era inédito no Brasil. Durante os primeiros anos da Gol Linhas Aéreas, a economia brasileira apresentava bons resultados, com crescimento do PIB e da renda da população, com a empresa sabendo aproveitar esse aumento de renda da população, já que população mais pobre estava tendo acesso ao serviço aéreo.

### **3. 2007 - 2013 COMPRA DA VARIG ATÉ O FIM DA OPERAÇÃO COM A MARCA**

Neste capítulo será tratado a trajetória da Gol Linhas Aéreas durante os anos de 2007 até 2013, que foi o período em que a Gol Linhas Aéreas adquiriu a companhia aérea Varig e operou com as duas marcas. Serão analisados os investimentos, parcerias realizadas, dados contábeis e financeiros da empresa, mercado aéreo brasileiro e demais fatos relevantes sobre a Gol Linhas Aéreas e o setor de aviação no Brasil, durante esse período. Serão usados os relatórios feito aos acionistas, artigos, reportagens e dados estatísticos para essa análise.

#### **3.1 MERCADO AÉREO BRASILEIRO**

Neste subtópico será abordado de maneira geral a aviação brasileira, descrevendo os principais acontecimentos do setor durante o período de 2007 até 2013, como funções, aquisições, regulamentos, políticas públicas, entre demais acontecimentos.

##### **3.1.1 A compra da marca Varig pela Gol**

O declínio da Varig se deu, em alguns aspectos, pela não mais intervenção do governo nos preços da passagem, que durante um período foi tabelada e depois por regime de bandas tarifárias, que permitia o preço oscilar dentro de uma faixa de valor.

A Varig reagiu. Mudou sua gestão em meados dos anos 90 e conseguiu resultados positivos como um ápice de horas voadas em 1997. Mas bons ventos não duraram muito. Com dívidas e custos em dólar, a empresa acumulou passivos com a maxidesvalorização da economia em 1999. Em 2002, o Brasil liberava as tarifas das passagens aéreas e esquentava a competição entre as empresas – antes, os preços eram definidos pelo governo. G1 (2017)

“A Varig não conseguiu se adaptar a um ambiente competitivo. E sua administração foi arrogante em não entender que precisava de mudanças severas para sobreviver”, disse Beting. G1 (2017)

Isso permitia à companhia oferecer serviços luxuosos e ainda ter um bom rendimento financeiro. Em 2001, o estado brasileiro não interviu mais nos preços das passagens, que permitiu a empresas como a Gol Linhas Aéreas a operar no sistema de “*low cost- low fare*”, no português, “baixo custo e baixa tarifa”, oferecendo preços muito mais baratos e, em aviões mais modernos, enquanto a Varig operava aeronaves mais antigas. Isso fez com que a Varig entrasse em declínio e indo à falência em 2006.

A Varig teve seu primeiro processo de recuperação judicial em julho de 2005, onde a empresa foi dividida em duas, “nova Varig”, dona da operação, marca e livre dívidas, e a “velha Varig”, com o passivo estimado na época em R\$7,9 bilhões. A Varig nova foi vendida à Volo do Brasil, que era uma sociedade de empresários brasileiros liderados por Marco Antônio Audi e do fundo americano Matlin Patterson, mesmo grupo que tinha comprado a sua subsidiária de cargas, a Variglog. Porém, a Volo, por intrigas internas, acabou não prosperando e vendeu a Varig para a Gol Linhas Aéreas, em março de 2007, por US\$ 320 milhões. A companhia aérea TAM chegou a fazer uma proposta para Varig que seria até superior à da Gol Linhas Aéreas, porém “sem apoio financeiro do sócio estrangeiro, tiveram que vender a empresa para quem topasse fechar o negócio mais rápido” G1 (2017), fazendo com que a Gol Linhas Aéreas ganhasse a disputa pela aquisição da Varig.

Junto com a Varig foi vendido o programa de fidelidade Smiles, que permitia acumular e comprar milhas, o qual tinha parceria com empresas de diversos ramos de atividade como as principais cadeias de hotéis, locadoras de veículos, restaurantes, seguradoras, editoras e estabelecimentos de ensino, dentre outros. Quando a compra foi feita, não apostava tanto no potencial do Smiles; sua aquisição simplesmente “entrou junto no negócio”. “Na época em que o negócio foi fechado, o Smiles era visto como um passivo da empresa e nem chegou a ser precificado no processo de venda, disseram ao G1 fontes próximas à Gol. Hoje (2017), o Smiles é uma empresa independente e vale quatro vezes mais que a Gol.” G1 (2017). Outras companhias também tinham sistema de fidelização, como a principal concorrente: a TAM, que tinha a TAM Fidelidade, que depois veio a ser uma empresa independente que se chamou Multiplus. Seguindo o exemplo da concorrente, a Smiles se tornou uma empresa independente, em 2012, que vendia milhas para empresas de cartão

de crédito e usava a maior parte do dinheiro para comprar passagens aéreas com a Gol Linhas Aéreas tendo 53,8% do Smiles.

### 3.1.2 Gol Linhas Aéreas

Com o objetivo de expandir a quantidade de rotas oferecidas e a quantidade de aeronaves, a Gol Linhas Aéreas compra a Varig, passando a operar com a marca e a usar rotas que antes eram exclusivas para Varig e algumas empresas internacionais, como rotas para os EUA. Além disso, passou a oferecer serviços de mais alto padrão, algo comum na Varig e não na Gol Linhas Aéreas, já que em rotas internacionais mais longas, os clientes procuravam um serviço de bordo com mais qualidade, com a Varig atendendo bem esse público.

Figura 1 - Modelo de Negócio de cada marca



Fonte: Gol Linhas Aéreas de 2007

A imagem acima foi retirada no relatório da Gol Linhas Aéreas de 2007, onde exemplifica o modelo de negócio em que as duas empresas operam, tendo semelhança em buscar menores custos e maior taxas de ocupação, mas divergem sobre os valores das tarifas, com a Gol Linhas Aéreas buscando sempre menores preços e a Varig focando em serviços mais luxuosos, não se importando em cobrar um valor maior, pois seus clientes procuram um serviço melhor e os clientes da Gol Linhas Aéreas buscam preços melhores.

A Gol Linhas Aéreas, desde sua fundação, já tinha como característica um grande investimento em tecnologia, tanto que já era uma das maiores empresas de e-

commerce e pioneira em algumas áreas, como o check-in online e pelo celular, e a Varig ainda era uma empresa mais tradicional, que ainda mantém lojas físicas e atendimento presencial. No ano de 2007, foram feitos grandes investimentos em tecnologia, com a instalação e aperfeiçoamento de softwares em seu centro de manutenção, aeronaves e em seus *call center*. No relatório, eles não informam o valor que foi investido nessas melhorias do TI, apenas relatando que com isso todo o processo se tornou melhor, que permitiu a contratação de mil funcionários e a economia de R\$ 6 milhões anuais, em valores da época, segundo o próprio relatório da empresa aos acionistas.

Mesmo a Gol Linhas Aéreas já tendo adquirido a Varig, apenas em 25 junho de 2008, que foi aprovada pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) para a aquisição da Varig e, em 25 de setembro, a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) emitiu autorização para a reestruturação societária das subsidiárias da Gol Linhas Aéreas e Varig. Com isso, as duas companhias passam a ter oficialmente uma única sociedade.

Com a mudança societária feita, em outubro de 2008, é lançada uma nova malha aérea, eliminando a sobreposição de rotas e horários entre Gol Linhas Aéreas e VARIG, que teve como destaque a otimização da utilização dos *slots* (horário de pouso e decolagem) em Congonhas. Uma consequência importante desse processo foi a nova ponte aérea Rio-São Paulo da Gol Linhas Aéreas, que passou a oferecer frequência de embarque a cada meia hora em dias úteis, partindo do Aeroporto de Congonhas. Com isso passa a ter uma maior coordenação entre as duas marcas, de forma que elas passem de ser uma concorrência direta e passem a ter uma maior parceria entre as marcas, agora já da mesma sociedade.

As companhias aéreas de baixo-custo baixa-tarifa costumam não oferecer serviço do bordo ou um serviço de bordo mais simples, com a Gol Linhas Aéreas ficando com a segunda opção, algo que era uma reclamação dos clientes e também algo normalmente feito por essas companhias é buscar receitas em de diferentes maneiras e não apenas nas passagens aéreas. E foi isso que a Gol Linhas Aéreas passou a oferecer, em 2009, a venda de serviço de bordo durante os voos, que foi descrito nos relatórios para os acionistas:

“serviço de bordo, complementando o serviço padrão oferecido nos voos da Companhia, oferecendo ao passageiro a opção de comprar sanduíches, variedade de bebidas quentes e frias, chocolates, entre outros, melhorando a qualidade e flexibilidade do serviço de bordo, e sem influenciar no preço das passagens, criando uma nova fonte de receitas para a Companhia.”

Em 2009, a Gol Linhas Aéreas recebeu a certificação IOSA (IATA Operational Safety Audit) concedida pela IATA (Associação Internacional de Transporte Aéreo), reconhecida como o padrão mundial para avaliação do gerenciamento da segurança operacional e de controle das empresas aéreas. Com isso, a Companhia simplifica processos de auditoria de segurança, anteriormente subdivididos em etapas separadas, eliminando redundâncias e reduzindo custos de manutenção. Com esse certificado, a Gol Linhas Aéreas tem por objetivo firmar acordos de compartilhamento de voos com a American Airlines, AirFrance/KLM, Iberia e AeroMexico, já que a conquista dessa certificação facilita a negociação com essas empresas, pois elas reconhecem esse certificado como um atestado de segurança operacional.

Com essa certificação já permitiu que no ano de 2010 fossem firmadas parcerias de *code-share*, que é um acordo onde duas ou mais companhias aéreas compartilham o mesmo voo, os mesmos padrões de serviço e os mesmos canais de venda, com as empresas Delta AirLines, que na época era a maior companhia aérea do mundo em termos de movimento de passageiros e tamanho da frota. Ademias, foi concluído uma parceria onde os clientes de ambas as companhias podem acumular milhas nos programas SMILES, da Gol Linhas Aéreas, e SkyMiles, da Delta. Além da Delta, também foi firmada parceria com Qatar Airways, que fazia voos diretos entre Doha, capital do Catar, e São Paulo, porém com a Qatar não foi firmada parceria com o programa de fidelidade SMILES. Também foi fechada parceria com a NOAR e Passaredo (atual Voepass Linhas Aéreas), companhias regionais que atendiam cidades do interior, permitindo que a Gol Linhas Aéreas também passasse a atender, por meio delas, cidades menores do interior.

Empresa de transporte de cargas da Gol Linhas Aéreas, a GOLLOG , teve uma expressiva expansão em sua capacidade nos anos de 2011 e 2012, passando de 2.200 para 3.400 cidades atendidas. Foi nessa época em que foi inaugurado o novo terminal de cargas de Guarulhos, principal aeroporto do Brasil. O resultado disso

já foi logo percebido, com a participação da receita líquida total crescendo de 3,5% em 2010 para 4,0% em 2011.

### 3.1.3 Webjet e sua compra pela Gol

A Webjet foi fundada em 2005 por um grupo de empresários de setores não ligados à aviação. O objetivo era montar uma empresa de baixo custo e baixa tarifa (*low cost low fare*), mesmo sistema de negócios operado pela Gol Linhas Aéreas. Porém, a Gol Linhas Aéreas estava se distanciando da ideia de baixa tarifa, com esses empresários vendo a oportunidade de criar uma companhia aérea que realmente seguisse esse modelo de negócio. Logo no seu início, a Webjet já enfrentou dificuldades, alegando que as empresa Gol Linhas Aéreas e TAM, que na época eram as duas maiores companhias aéreas, estavam baixando os valores de forma que a Webjet não estava conseguindo concorrer, fazendo com que ela entrasse com um pedido na Secretaria de Direito Econômico para averiguar se estavam fazendo um conluio anticoncorrente, porém a secretaria concluiu que a prática estava dentro das regras de mercado. Com essas dificuldades, além de não conseguir uma boa taxa de ocupação de seus voos, a Webjet precisou pedir para o DAC interrupções dos seus voos por 180 dias com risco de perder as concessões das rotas (FOLHA DE SÃO PAULO, 2006).

No ano de 2006, a Webjet foi vendida para Grupo Águia e Grupo Jacob Filho, empresas dos setores de ônibus e turismo. Com os novos donos, a empresa deixou de seguir o modelo de negócios de baixo custo e baixa tarifa (*low cost low fare*), passando a oferecer serviço de bordo, mais espaço entre as poltronas, fechando parcerias com agências de turismos e focando principalmente no fretamento de voos para empresas de turismo. Nesse mesmo período, fez voos regulares nas cidades de Salvador, Curitiba, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Belo Horizonte. (FOLHA DE SÃO PAULO, 2006).

A Webjet não ficou muito tempo nos Grupo Águia e Grupo Jacob Filho, sendo vendida, em 2007 para a CVC, que adquiriu 100% da empresa por R\$ 45 milhões. A CVC, na época, já era a maior empresa de turismo do Brasil e tinha a intenção de montar sua própria companhia aérea, por estar tendo dificuldade de fretar

aviões das companhias aéreas, e vendo na Webjet uma boa oportunidade, por ser mais fácil comprar uma companhia já existente do que montar uma do zero, como era a ideia original da CVC (G1, 2007). Durante o período em que a Webjet ficou com a CVC, empresa teve um grande crescimento, já que quando foi comprada operava apenas duas aeronaves e, em 2010, já operava cerca de 30 aeronaves da família Boeing 737 e diversos destinos pelo Brasil, tornando-se a quarta maior companhia aérea do Brasil, atrás da TAM, Gol Linhas Aéreas e Azul. Porém, mesmo com todo esse crescimento, a empresa não obteve lucro, fazendo com que os novos acionistas da CVC perdessem o interesse em ficar com a Webjet.

Foi então, que em 2011, começou a venda da Webjet para a Gol Linhas Aéreas no valor de R\$ 43 milhões e mais as dívidas da companhia no valor aproximado de R\$ 211 milhões. Durante o período de negociação, a Gol Linhas Aéreas teve permissão da ANAC para poder operar junto com a Webjet, enquanto ainda não obtiveram CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) para a compra definitiva. Durante esse período, as duas companhias compartilharam seus canais de vendas, slots e aeronaves. Nessa mesma época, a Gol Linhas Aéreas repassou algumas aeronaves para a Webjet e se desfez de algumas aeronaves da Webjet, por serem mais antigas e terem maior consumo de combustível e maior manutenção (VEJA, 2012).

A aprovação de fusão entre Gol Linhas Aéreas e Webjet pelo CADE veio no dia 10 de outubro de 2012, com poucas restrições, como: “a obrigação de manter eficiência mínima de 85% na sua operação no aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro. Isso significa que a Gol Linhas Aéreas não poderá cancelar mais do que 15% dos voos que partem ou chegam ali”, com a justificativa de que a concentração de slot pela Gol Linhas Aéreas em um aeroporto que não tinha capacidade de se expandir e receber novas companhias fosse ter aumento nos valores das passagens e uma piora no serviço (G1, 2012).

A fusão entre as duas empresas não durou muito já que a Gol Linhas Aéreas anunciou no dia 23 de novembro 2012 o encerramento da Webjet, pouco mais de um mês da aprovação pelo CADE. No mesmo dia em que foi anunciado o encerramento da Webjet foram demitidos 850 funcionários de diversos setores, num total de 1500 funcionários que a Gol Linhas Aéreas anunciou que seriam absorvidos

pela companhia. Funcionários fizeram manifestações sobre as demissões, pois a Gol Linhas Aéreas havia prometido que iria manter todos os funcionários, fazendo com que até o Sindicato Nacional dos Aeronautas se manifestassem sobre o caso, criticando o duopólio que existem entre a Gol Linhas Aéreas e a TAM, alegando que as duas “sufocam” os trabalhadores e o mercado de aviação, operando com valores altos e com serviço ruim, anunciando que até poderia ocorrer uma greve no setor em dezembro daquele ano, algo que não aconteceu. A Gol Linhas Aéreas alegou que já vinha num processo de redução de custos e que estava fazendo redução de funcionários até mesmo da própria companhia (G1, 2012).

O fechamento da Webjet pela Gol Linhas Aéreas chegou a ser debatido no senado, onde alguns senadores alegaram que a Gol Linhas Aéreas teria comprado a concorrente apenas para fechar e eliminar a concorrência. Também foi debatido se essa prática não poderia ser adotada por mais empresas, destacando a fusão entre as companhias Azul e Trip, criando uma insegurança no setor da aviação, pois levaria a mais demissões, práticas anticoncorrenciais, aumentos dos preços e piora dos serviços (SENADO NOTÍCIAS, 2012).

Após o encerramento da Webjet, o Gol Linhas Aéreas incorporou de volta as aeronaves que tinha repassado para Webjet e desfez-se dos aviões pertencentes a outra companhia por serem mais antigos e terem grande consumo de combustível e maior custo de manutenção. Com a aquisição, a Gol Linhas Aéreas conseguiu mais participação no mercado, chegando até ultrapassar a TAM por um período como sendo a maior companhia aérea em participação no mercado, pois a Gol Linhas Aéreas conseguiu ficar com mais concessões de rotas e mais Slot (horários de pousos e decolagens) nos principais e mais disputados aeroportos, como de Guarulhos.

#### **3.1.4 Surgimento da Azul Linhas Aéreas Brasileiras**

A criação de uma nova companhia aérea brasileira veio através do empresário brasilo-estadunidense David Neeleman, que já tinha sido fundador de outras companhias aéreas, sendo elas JetBlue nos Estados Unidos e Westjet Canadá. Tinha como objetivo criar no Brasil uma companhia aérea nacional de alto padrão, que suprisse o vácuo de demanda deixado por outras companhias aéreas, atendendo os

principais destinos do país sem escalas e destinos regionais. Para viabilizar o surgimento da companhia, foram capitalizados cerca de 200 milhões de dólares, tornando-se a mais capitalizada em sua fundação da história, vindo de diversos investidores. A nova companhia teve seu registro emitido pela ANAC em 2008, com seus primeiros voos acontecendo em dezembro daquele ano (AEROTD, 2019).

A frota inicial da Azul Linhas Aéreas Brasileiras era composta por aviões Embraer modelo 195, que são aviões nacionais, modernos e de médio porte. A vantagem da escolha desse avião estava em seu tamanho, que eram menores que os Boeing e Airbus utilizados pela Gol Linhas Aéreas e TAM, permitindo um menor custo de voo, porém maiores que os aviões turboélices utilizados por companhias regionais. Isso fazia com que a Azul Linhas Aéreas Brasileiras tivesse aviões de menor custo, que permitia uma grande taxa de ocupação e ainda atender a demanda dos grandes centros. O Embraer 195, atualmente, é um dos principais aviões usados pela Azul Linhas Aéreas Brasileiras; conforme a companhia foi crescendo outros modelos de aviões de diferentes modelos foram incorporados à sua frota.

O aeroporto principal das operações da Azul Linhas Aéreas Brasileiras, o seu *hub*, foi o de Viracopos, em Campinas, que na época era um aeroporto secundário de caga, que anos depois veio a se tornar um dos maiores do país, grande parte disso se deve a operação da Azul Linhas Aéreas Brasileiras.

A Azul Linhas Aéreas Brasileiras teve um crescimento rápido, em poucos anos já se consolidou como a terceira maior companhia aérea brasileira em relação ao número de destinos, tamanho de frota e quantidade de passageiros transportados.

### **3.1.5 Surgimento da LATAM Airlines**

Durante a primeira década dos anos 2000, o Brasil viu companhias aéreas tradicionais deixarem de existir como a Varig e a Transbrasil, surgimento de novas companhias como Gol Linhas Aéreas e Azul Linhas Aéreas Brasileiras. Isso se deve às mudanças nas regulações e das políticas de preços adotadas nos anos 1990, como visto no capítulo anterior. Nesse mesmo período, o mercado aéreo brasileiro se organizou numa espécie de duopólio entre a Gol Linhas Aéreas e Táxi Aéreo Marília

- TAM, com a TAM ficando na liderança no mercado como maior companhia aérea do Brasil.

O mercado aéreo nacional encontrava-se saturado com a TAM já atendendo todos os principais aeroportos brasileiros e também já fazendo voos regulares para diversos destinos internacionais. Diante desse cenário, a TAM viu que não poderia crescer ainda mais no mercado brasileiro e não teria condições de competir igualmente com as grandes companhias internacionais, levando-a a fazer uma fusão com uma outra companhia aérea (VIEIRA; CALICCHIO ZILLER, 2011).

Foi, então, em 2010, que a TAM começou a negociar uma fusão com uma das maiores companhias aéreas da América Latina, a chilena LAN. O processo de fusão levou dois anos para se concretizar, entre processo de negociação e autorização de órgãos governamentais chilenos e brasileiros. O processo de fusão foi concluído em 22 de junho de 2012 quando:

Os acionistas da TAM passaram 99,9% de seus títulos na oferta por ações da LAN, à razão de 0,9 ação da LAN por cada uma da TAM. Segundo um comunicado da bolsa de São Paulo, a oferta pública pela troca de ações registrou um volume financeiro de R\$ 3,120 bilhões. Foram negociadas 7.761.078 ações ordinárias da TAM ao preço de R\$ 52,50 por ação e um volume financeiro de R\$ 407,45 milhões. Além disso, foram negociadas 21.962.811 ações preferenciais no valor de R\$ 52,50 por ação e um volume de R\$ 1,153 bilhões. Veja (2012)

Com a fusão das duas companhias, a marca passou a se chamar LATAM Airlines, que veio a se tornar a maior companhia aérea da América Latina e uma das dez maiores do mundo, com uma frota de 310 aviões e operando cerca de 150 destinos para 22 países, com aproximadamente 51 mil trabalhadores (VEJA, 2012).

### **3.1.6 Política Nacional de Aviação Civil (PNAC)**

Durante os primeiros anos do século XXI, o setor aéreo brasileiro teve um expressivo aumento de demanda, fazendo com que ocorressem diversos problemas no setor, como o ocorrido nos anos de 2006 e 2007. Somando a isso os problemas de infraestrutura nos aeroportos que não estavam mais conseguindo suportar a crescente demanda.

Para poder atender as demandas do setor e da população, em fevereiro de 2009, o governo federal aprovou a Política Nacional de Aviação Civil (PNAC), que era um decreto com vários objetivos e diretrizes, para melhorar o setor de aviação.

O principal propósito da PNAC é assegurar à sociedade brasileira o desenvolvimento de sistema de aviação civil amplo, seguro, eficiente, econômico, moderno, concorrencial, compatível com a sustentabilidade ambiental, integrado às demais modalidades de transporte e alicerçado na capacidade produtiva e de prestação de serviços nos âmbitos nacional, sul-americano e mundial Brasil (2009).

No decreto constavam várias diretrizes, normas e objetivos para ditar o funcionamento do setor aéreo brasileiros nos próximos anos. Relacionados a diversas áreas como: segurança, prestação do serviço, meio ambiente, proteção ao consumidor, desenvolvimento da aviação civil, normas técnicas, eficiência do setor, melhoria da infraestrutura, entre outros. Tudo isso para tornar o setor mais eficiente, do ponto de vista técnico e econômico, e de se adequar às normas internacionais de aviação.

A implementação da PNAC foi feita em parceria com Conselho de Aviação Civil (CONAC) e Ministério de Infraestrutura, que resultou em melhora na infraestrutura e no funcionamento do setor de aviação. Prova disso foi que não ocorreram mais problemas no setor como ocorreu nos anos de 2006, e também resultou em um desenvolvimento da aviação brasileira em diversas áreas como na segurança, meio ambiente, estrutura aeroportuária e qualidades nos serviços (ANTUNES, 2022).

### **3.1.7 Regulação**

O Setor de aviação comercial sempre foi regulamentado no Brasil, desde o seu início, na década de 1920. Com o passar do tempo, foi sendo cada vez mais regulamentado e passando a existir mais órgãos responsáveis pelo seu regulamento. Com a crise do setor aéreo nos anos de 2006 e 2007, foram feitas novas organizações e regulações como pode-se ver neste trecho retirado dos relatórios aos acionistas da Gol Linhas Aéreas:

Serviços de transporte aéreo são considerados serviços de utilidade pública e estão sujeitos à extensiva regulamentação e monitoramento do (Comando da Aeronáutica) do Ministério da Defesa, do CONAC e a ANAC. Serviços de transporte aéreo também são regulamentados pela Constituição Federal e pelo Código Brasileiro de Aeronáutica. O sistema brasileiro de transporte aéreo civil é controlado por várias autoridades. A ANAC é responsável pela regulamentação das companhias aéreas, o DECEA é responsável pelo controle do espaço aéreo e a INFRAERO é responsável pela administração dos aeroportos. Em março de 2011, a Secretaria de Aviação Civil, ou SAC, foi criada para supervisionar a aviação civil no Brasil. A SAC inspeciona a ANAC e a INFRAERO, e se reporta diretamente ao Presidente do Brasil.

Além dessa estruturação, também foram feitas algumas mudanças pontuais em alguns aeroportos, como no de Congonhas:

A proibição de conexões no Aeroporto de Congonhas e a diminuição do número de pousos e decolagens por hora, exigindo o remanejamento de voos para outros aeroportos.

Com isso, pode-se observar como funcionaram alguns dos regulamentos e funcionamento dos órgãos governamentais para com o setor aéreo brasileiro, além de compreender como era sua estrutura durante o período de 2007 até 2013.

### 3.2 DESEMPENHO-OPERACIONAL

Com base em dados fornecidos pela ANAC e pelos os relatórios da Gol Linhas Aéreas aos seus acionistas, foram formuladas diversas planilhas para entender o funcionamento das Gol Linhas Aéreas e do mercado aéreo brasileiro durante os anos de 2007 até 2013. Todos os meses, a ANAC atualiza uma planilha com todos os dados de cada voo. Para este tópico foram separados dados referente a Gol Linhas Aéreas, do período entre 2007 a 2013, sobre a oferta e demanda de assentos por quilômetro, quantidades de destinos e quantidade de passageiros e carga transportada pela Gol Linhas Aéreas durante 2007 - 2013.

#### 3.2.1 Oferta e demanda de assentos da Gol Linhas Aéreas

Neste subtópico será analisada a oferta e demanda de assentos da Gol Linhas Aéreas durante os anos de 2007 até 2013. Os dados foram retirados da base de dados da ANAC.

Para mensurar a oferta de assentos será usado o índice ASK (*Available Seat-Kilometers* ou Assentos-Quilômetros Oferecidos), que é feito na seguinte forma:

É calculada por voo, pela multiplicação do número de assentos disponíveis para comercialização em cada etapa pela distância percorrida em cada etapa. Um ASK é produzido quando um assento é transportado por um quilômetro. Para uma companhia ou para a indústria, basta somar os ASKs de todos os voos daquela companhia ou de todas as companhias Abear (2023).

Já para quantificar a demanda de assentos, usar-se-á o índice RPK (*Revenue Passenger-Kilometers* ou Passageiros-Quilômetros Pagos transportados), que é feito na seguinte forma:

É calculada por voo, pela multiplicação do número de passageiros pagantes em cada etapa pela distância percorrida em cada etapa. Um RPK é produzido quando um assento ocupado por um passageiro pagante é transportado por um quilômetro. Para uma companhia ou para a indústria, basta somar os RPKs de todos os voos daquela companhia ou de todas as companhias Abear (2023).

Com base nos dados da ANAC, montou-se o seguinte quadro onde é possível observar em números absolutos os índices de oferta, ASK, e demanda, RPK.

Tabela 13 - Oferta e Demanda de assentos por KM da Gol Linhas Aéreas

<b>ANO</b>	<b>ASK</b>	<b>RPK</b>
2007	30.084.637.740	19.805.549.615
2008	31.151.604.355	19.193.651.461
2009	38.246.687.249	24.945.938.860
2010	46.879.965.954	30.240.043.368
2011	48.868.130.854	32.757.655.073
2012	46.330.552.293	31.827.068.519
2013	49.819.227.811	34.319.378.221

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Observando o quadro acima, pode-se ver como a Gol Linhas Aéreas teve um crescimento expressivo de oferta e demanda de assentos por KM, crescendo constantemente ano após ano, com exceção de 2012, em que ambos tiveram uma queda. Nota-se que a expansão da frota, aquisição da marca da Varig e Webjet e das diversas parcerias comerciais com outras companhias aéreas internacionais tiveram resultados positivos com a demanda acompanhando o crescimento da oferta. Apesar

de toda essa expansão, quando comparado com as demais companhias operando no Brasil, a Gol Linhas Aéreas fica em segundo colocado em ambos os indicativos, ficando sempre atrás da TAM, que veio a se tornar neste período a LATAM. Por outro lado, se a Gol Linhas Aéreas não tivesse feito essa expansão, poderia ter perdido espaço no mercado aéreo brasileiro, não tendo ficado nem na segunda colocação no mercado.

### 3.2.2 Quantidades de destinos

Usando os dados da ANAC sobre cada voo realizado, elaborou-se o seguinte quadro mostrando a quantidade de destinos dos voos da Gol Linhas Aéreas durante o período de 2007 a 2013. Para a confecção do quadro abaixo, foi contada a quantidade de aeroportos que tiveram pelo menos um destino dos voos da Gol Linhas Aéreas e separados por ano.

Tabela 14 - Quantidade de destinos da Gol Linhas Aéreas

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Total de destino</b>	68	72	87	95	87	82	84

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Como pode-se observar, a quantidade de destinos foi crescendo dos anos de 2007 até 2010, pois até esse ano a Gol Linhas Aéreas tinha como objetivo sempre expandir para mais, buscando mais destinos e atender mais lugares. Porém, a partir de 2011, a Gol Linhas Aéreas começa a firmar mais parcerias com empresas de aviação regionais e internacionais, deixando de sempre querer buscar mais destinos e focando mais na venda de passagens para as empresas parceiras e deixando para elas fazerem voos para alguns lugares. A Gol Linhas Aéreas passa a vender passagens para mais destinos, mas não opera em mais destinos, focado em realizar voos para os aeroportos maiores e com mais movimento, deixando para as empresas parceiras fazerem voos para aeroportos regionais menores e para alguns aeroportos internacionais, até de grande movimento. Foi preferível para Gol Linhas Aéreas apenas vender as passagens para as empresas internacionais que já realizavam voos

para esses aeroportos do que em passar a operar voos para lá, pois não seria viável, em alguns casos, ter duas companhias realizando voos para alguns destinos internacionais.

### 3.2.3 Quantidade de voos realizada

O quadro e a tabela abaixo mostram a quantidade de voos realizados pela Gol durante os anos de 2007 até 2013. Para chegar a esses números, foram retirados os dados de cada voo realizado, fornecido pela ANAC, e separados em duas categorias, "doméstica" referente aos voos realizados tendo como origem e destino o Brasil, e em "Internacional" tendo como origem ou destino do voo aeroporto em outro país. Após separar essas categorias, foi realizada uma somatória da quantidade de voos e, por fim, a soma da quantidade total de voos realizados por ano.

Tabela 15 - Quantidade de voos da Gol Linhas Aéreas

<b>ANO</b>	<b>DOMÉSTICA</b>	<b>INTERNACIONAL</b>	<b>TOTAL DE VOOS</b>
2007	6.621	922	7.543
2008	6.026	869	6.895
2009	7.133	942	8.075
2010	7.944	1.320	9.264
2011	7.787	1.137	8.924
2012	7.566	1.045	8.611
2013	7.712	946	8.658

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Observando a tabela, pode-se notar que do ano de 2007 para 2008 houve queda na quantidade de voos, tanto domésticos como internacionais. Nos anos de 2009 e 2010, a quantidade de voos domésticos e internacionais teve um aumento expressivo. A partir de 2010, a quantidade de voos internacionais vai caindo até 2013 e a quantidade de voos domésticos cai nos anos de 2011 e 2012 com um pequeno aumento no ano de 2013, mas ainda assim ficando em patamares menores que no ano de 2010. Essa queda se deu em um período em que a economia brasileira estava crescendo e com a demanda das companhias aéreas aumentando, ou seja, se esperava que a quantidade de voos fosse sempre aumentando.

O que explica essa queda são as parcerias que a Gol fez com outras companhias aéreas, com a Gol apenas vendendo as passagens e não operando aqueles voos, por isso não entrando nas estatísticas da Gol. Outra explicação é o crescimento da Azul Linhas Aéreas, que foi tomando mais espaço no mercado aéreo brasileiro, não tornando mais interessante para Gol realizar mais voos em aeroportos menores, preferindo focar suas operações nos principais aeroportos, realizando menos voos, porém com maior ocupação.

### 3.2.4 Quantidade de passageiros transportada

O quadro abaixo mostra a quantidade total de passageiros transportados pela Gol Linhas Aéreas. Para se chegar a esses números foi somada a quantidade de passageiros pagos e grátis de cada voo e separadas por ano. Passageiros pagos são todos aqueles que compraram as passagens e os grátis, normalmente, são os funcionários da própria companhia.

Tabela 16 - Quantidade de passageiros da Gol Linhas Aéreas

<b>ANO</b>	<b>PASSAGEIROS PAGOS</b>	<b>PASSAGEIROS GRÁTIS</b>	<b>TOTAL DE PASSAGEIROS</b>
2007	19.726.862	443.316	20.170.178
2008	19.315.887	481.115	19.797.002
2009	24.258.252	699.419	24.957.671
2010	29.004.956	917.874	29.922.830
2011	32.097.249	978.281	33.075.530
2012	32.015.554	900.729	32.916.283
2013	34.157.052	891.523	35.048.575

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Como pode-se observar, de 2007 até 2013, sempre houve aumento na quantidade total de passageiro, com pequenas quedas em relação ao ano anterior, como em 2008 e 2012, quedas pouco expressivas, mostrando que apesar da redução nas quantidades de voos e destinos, a quantidade de passageiros transportada se manteve em constante crescimento.

### 3.2.5 Quantidade de carga transportada

Desde o ano da fundação da Gol, ela operou no transporte de cargas em seus voos; tinha até uma empresa subsidiária para isso, a GOLLOG, responsável pelo transporte de mercadorias em geral. Não é comum companhias aéreas de baixo custo e baixa tarifa operarem nos transportes de carga e muito menos em terem uma empresa para isso. Durante o período analisado neste capítulo, 2007 até 2013, a Gol não tinha aeronaves exclusivas para o transporte de cargas, com as cargas sendo transportadas junto aos aviões de passageiros.

A tabela abaixo foi feita com informações fornecidas pela ANAC sobre cada voo, onde somou-se, separou-se por ano e dividiu-se em cinco colunas. A primeira coluna indica o ano, a segunda “CARGA PAGA KG”, que é quantidade total expressa em quilogramas de todos os bens que tenham sido transportados na aeronave, exceto correio e bagagem, e tenham gerado receita direta ou indireta para a empresa aérea. A terceira coluna apresenta a “CARGA GRÁTIS KG”, em quilogramas, de todos os bens que tenham sido transportados na aeronave, exceto correio e bagagem, e não tenha gerado receitas diretas ou indiretas para a empresa aérea. Na coluna “CORREIO KG”, expressa em quilogramas, de objetos transportados para atender aos operadores designados oficialmente pelo país para operar serviços postais e cumprir com as obrigações associadas decorrentes dos Atos da Universal Postal Union (UPU) e, por fim, a última mostra a somatória das três colunas anteriores.

Tabela 17 - Quantidade de carga transportada em KG pela Gol Linhas Aéreas

<b>ANO</b>	<b>CARGA PAGA KG</b>	<b>CARGA GRÁTIS KG</b>	<b>CORREIO KG</b>	<b>TOTAL CARGA EM KG</b>
2007	61.189.554	2.040.081	40.430	63.270.065
2008	84.394.683	2.477.377	30.262	86.902.322
2009	59.587.888	3.421.438	838.541	63.847.867
2010	101.006.322	5.872.769	0	106.879.091
2011	103.392.944	5.667.698	597.681	109.658.323
2012	106.155.605	5.878.446	0	112.034.051
2013	102.361.884	5.919.022	0	108.280.906

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Como observado no quadro acima, o transporte de carga transportado teve um aumento de 2007 para 2008 e uma queda no ano de 2009. Já em 2010, teve um aumento significativo em relação ao ano anterior e que se manteve nesse patamar nos anos seguintes.

Quando um ranking entre as companhias aéreas é montado, no quesito carga paga em kg, tem-se a seguinte tabela com as colocações em que a Gol Linhas Aéreas se encontrou.

Tabela 18 - Colocação da Gol Linhas Aéreas em relação aos concorrentes

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Colocação da gol em ranking em carga paga	4	2	3	3	3	3	3

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

O transporte de carga sempre foi para a Gol Linhas Aéreas um serviço secundário, com a GOLLOG sendo mais um auxiliar logístico e uma fonte de receita extra da companhia. Ainda assim, observa-se, que durante esse período, a companhia teve um aumento na quantidade de mercadorias transportadas e ficou sempre entre as maiores empresas no transporte de carga, ficando na quarta posição em 2007, indo para a segunda em 2008 e se matando em terceiro colocado de 2009 em diante. Sendo assim, compreende-se que mesmo o setor de carga não sendo o foco principal da empresa, ela se manteve entre as maiores e teve crescimento durante 2007 e 2013.

### 3.2.6 Frota

A Gol Linhas Aéreas, por ser uma empresa com a política de baixo custo e baixa tarifa, sempre procurou ter poucos modelos de aeronaves e aeronaves mais novas e modernas para reduzir os custos de operação com aviões que consomem menos combustíveis, que precisam ficar menos tempo em solo para manutenção e possa fazer grandes quantidades de voos por dia e por grandes períodos. Para isso se tornar possível, a companhia sempre fez algo chamado por eles de “manutenção

faseada” que consiste em sempre ter equipes de manutenção nos aeroportos para fazer pequenas revisões e reparos rápidos das aeronaves com o objetivo de sempre mantê-las em operação. Para fazer manutenções maiores e mais demoradas, a Gol Linhas Aéreas tinha no aeroporto Tancredo Neves, em Confins – MG, um centro de manutenção, um dos maiores do Brasil, que foi inaugurado em 2006 e ampliado em 2010.

Em 2007, ano em que a Gol Linhas Aéreas começou a operar com a Varig, foram incorporadas 28 aeronaves, sendo quinze 737-800NG na GOL e treze na Varig, distribuídos entre seis aeronaves 737 e sete aeronaves 767-300ER. Os aviões usados pela marca da Varig tinham menos assentos, com mais espaço entre as poltronas para dar mais conforto aos passageiros, pois o público da marca Varig era um público mais elitizado e com passagens mais caras. Durante o ano de 2008, como parte do programa de renovação da frota, foram substituídas 11 aeronaves Boeing 737-300, por aeronaves Boeing Next Generation, sendo sete Boeing 737-700 e quatro 737-800. A Companhia também desativou doze aeronaves Boeing 767-300 de sua frota operacional, das quais cinco foram devolvidas e as outras sete foram destinadas a subarrendamentos ou utilizadas para fretamentos ou serviços de transporte de carga. Durante os anos de 2009, 2010 e 2011, a Gol se desfez de todos os seus Boeing 737-300 e dos Boeing 767, substituiu alguns 737 por 737NG, uma evolução das 737 tradicionais. Ficando os anos de 2012 e 2013 com apenas dois modelos de aeronaves.

O quadro abaixo mostra a quantidade de cada modelo de avião que a Gol tinha por ano, feita com base nos relatórios aos acionistas e dados da ANAC.

Tabela 19 - Frota de aeronaves da Gol Linhas Aéreas

<b>Aeronave</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Boeing 737-300	28	15	9	3			
Boeing 737-700	31	37	43	42	43	42	36
Boeing 737-800	41	56	69	72	80	89	102
Boeing 767-200	1	1	1	1	1		
Boeing 767-300	8	6	5	5	1		
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>115</b>	<b>127</b>	<b>123</b>	<b>125</b>	<b>131</b>	<b>138</b>

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

O Boeing 737 Next Generation (NG) ou próxima geração, são evoluções do Boeing 737 e de suas variantes, equipados com *winglets*, que são as dobras nas pontas das asas, tecnologia que proporciona melhor performance durante a decolagem, permite voos mais longos sem escalas e economiza até 3% no consumo de combustível ao ano (CNN, 2022).

A Gol, durante o período de 2007-2013, em que operou com duas marcas com políticas e estratégias diferentes e com a aquisição da Webjet, seguiu a estratégia de *low cost* e de sempre ter aeronaves novas, modernas, de menor consumo e da mesma "família", ou seja, de mesmo fabricante e modelo. Com a empresa durante o período substituindo seus aviões, que ainda eram novos e podiam ser operados por bastante tempo, por variações mais novas e de fabricação mais recente. Com a aquisição da marca Varig, a Gol aderiu a sua frota apenas alguns aviões semelhantes aos que já usava, preferindo adaptar alguns de seus aviões para ser usados com a marca Varig do que incorporar aviões que já eram delas. Com a aquisição da Webjet, a Gol cedeu alguns de seus aviões para a companhia durante um pequeno período, até que fosse aprovada a total aquisição da empresa. Logo que foi aprovada, a Gol Linhas Aéreas pegou de volta suas aeronaves e se desfez dos que eram da Webjet para manter sua frota padrão e modernizada. A Gol Linhas Aéreas encerrou 2013 com uma frota nova e modernizada, em relação a 2007, e com encomendas de mais aeronaves Boeing 737 para ser entregue nos próximos anos.

### 3.3. DESEMPENHO FINANCEIRO

Neste subtópico serão analisados alguns indicadores contábeis da Gol Linhas Aéreas, durante os anos de 2007 até 2013, para se ter entendimento das questões financeiras da empresa. Para isso serão utilizados os ativos totais e o patrimônio líquido, extraído do balanço patrimonial, lucro líquido e índice de liquidez. Todos os dados foram retirados dos balanços contábeis da companhia, convertido um milhões de reais e corrigidos pela inflação para dezembro de 2022.

### 3.3.1 Balanço Patrimonial

Balanço patrimonial serve para mostrar na contabilidade de uma empresa todos os ativos e passivos, ou seja, tudo que a empresa deve (passivo) e tudo que ela tem para receber (ativos). Para esta análise serão utilizados os ativos totais da Gol e o patrimônio líquido, dados retirados dos balanços patrimoniais da companhia. Ativos totais são tudo que pertence a empresa, como bens, contas a receber no curto prazo (entes de 12 meses) e ao longo prazo (superior a 12 meses). Patrimônio líquido corresponde à riqueza de uma empresa, aquilo que realmente pertence aos seus acionistas. Em termos mais técnicos, é um indicador contábil que representa a diferença entre o ativo e o passivo da organização. Serão usados esses dois indicadores extraídos do balanço patrimonial da Gol para poder entender a saúde financeira da empresa durante os anos de 2007 - 2013.

O quadro abaixo foi elaborado com dados dos relatórios feitos pela Gol aos acionistas, os valores estão em milhões de reais e foram corrigidos pela inflação de dezembro de 2022, usando como índice INPC - Índice de Preços no Consumidor para fazer essa correção.

Tabela 20 - Ativos Totais

Ano	Ativos Totais (milhões de R\$)	Patrimônio Líquido (milhões de R\$)
2013	21.226,34	2.098,63
2012	19.481,34	1.332,63
2011	22.853,24	4.250,28
2010	22.244,24	5.992,33
2009	30.676,12	5.664,23
2008	20.955,94	3.016,55
2007	16.970,03	5.756,44

Fonte: feito pelo autor com base nos balanços contábeis da GOL

Como pode-se observar, os ativos totais da Gol Linhas Aéreas seguiram um aumento considerável nos anos de 2007 até 2009, com uma queda brusca no ano de 2010, uma pequena elevação no ano seguinte, com mais uma queda em 2012 e uma melhora em 2013, mas em patamares abaixo que do registrado em 2009. Sobre o patrimônio líquido da Gol Linhas Aéreas, tiveram grandes oscilações durante todo o

período, registrando o valor mais alto em 2010 e o mais baixo em 2012. Mostrando, assim, que até com a expansão da frota, aumento na quantidade de passageiros, com a aquisição de outras companhias aéreas, a Gol não registrou uma crescente constante em seus ativos totais e patrimônio líquido.

### 3.3.2 Lucro Líquido

Lucro líquido mostra o quanto a empresa lucrou depois de ter descontados todos os custos e impostos, mostrando o quanto realmente a empresa ganhou para ser distribuída para seus acionistas. O quadro abaixo mostra o lucro líquido da Gol Linhas Aéreas em milhões de reais, corrigidos pela inflação para dezembro de 2022, usando o índice INPC.

Tabela 21 - Lucro Líquido

<b>ANO</b>	<b>Lucro líquido (milhões de R\$)</b>
2013	-R\$ 1.371,90
2012	-R\$ 2.751,20
2011	-R\$ 1.448,04
2010	R\$ 438,20
2009	R\$ 1.933,29
2008	-R\$ 2.801,70
2007	R\$ 650,77

Fonte: Gol Linhas Aéreas

Durante o período, a Gol Linhas Aéreas registrou lucro positivo em apenas três anos, nos demais registrando prejuízos bilionários que não foram possíveis serem repostos sobre os anos em que teve lucro. Durante esse período, a Gol Linhas Aéreas teve grande expansão em quantidades de voo, passageiros, frota e destinos. Também durante esse período, foram feitas diversas parcerias com outras companhias nacionais e estrangeiras, mas mesmo assim, a Gol Linhas Aéreas não foi uma empresa lucrativa.

### 3.3.3 Índice de liquidez

Índice de liquidez serve para mostrar a capacidade de uma empresa honrar suas dívidas a curto prazo. Para se calcular, pega-se o ativo circulante, que é tudo que a tem a receber a curto prazo (inferior a 12 meses) e divide-se pelo passivo circulante, que são as contas da empresa nos curtos prazos. Ao fazer essa divisão, mostra-se a capacidade da empresa em pagar suas dívidas. Caso o número for menor que 1, significa que a empresa não vai conseguir pagar todas as suas contas; se for igual a 1, significa que vai conseguir pagar exatamente o que deve e se foi maior que 1, significa que consegue pagar suas contas e ainda vai ter um excedente.

O quadro abaixo foi feito por meio dos dados contábeis da Gol Linhas Aéreas fornecidos aos seus acionistas, mostrando o índice de liquidez da companhia, durante o período de 2007 até 2013.

Tabela 22 - Índice de Liquidez da Gol Linhas Aéreas

ANO	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Índice de liquidez</b>	1,03	0,51	0,87	1,60	0,99	0,62	1,40

Fonte: Gol Linhas Aéreas

Durante o período em que a Gol Linhas Aéreas operou com a marca Varig, nota-se que o índice de liquidez oscilou muito durante os anos, mas ficando com valores maiores que 1 apenas em três anos: 2007, 2010 e 2013, com os demais anos ficando menores que 1 e chegando a números bem preocupantes, como em 2012 que foi de apenas 0,51, significando que naquele ano de cada um real em dívidas, a empresa só iria conseguir pagar apenas 51 centavos. De maneira geral, os índices obtidos pela Gol, durante o período, foram bem preocupantes, mostrando que dos sete anos, em apenas três, a Gol Linhas Aéreas teria condições de honrar suas despesas com apenas os recursos a serem recebidos no curto prazo.

### 3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Durante esse capítulo foi descrita a trajetória da Gol Linhas Aéreas durante os anos de 2007 até 2013, período esse em que a companhia adquiriu e operou a marca da empresa aérea Varig. Durante esse capítulo foram descritas as conquistas

de mercado da Gol Linhas Aéreas, parcerias comerciais realizadas, transformações e aquisições da empresa, descrição da frota e de alguns dados estatísticos e resultados financeiros da empresa, fazendo um panorama com o mercado aéreo brasileiro e com a economia brasileira.

Quando o Gol Linhas Aéreas fez a aquisição da marca da Varig, tinha como principal objetivo expandir-se no mercado aéreo nacional e internacional, pois a Varig já era uma empresa que atuava nas principais rotas internacionais e nacionais e tinha *slots* (horários de pousos e decolagens) nos principais aeroportos do Brasil, com a Gol adquirindo isso na compra. Com o uso da marca, a Gol procurou atender mais um público de alto padrão, que era um público da Varig. A Companhia encerrou os voos internacionais com a Varig em 2008 e terminou por encerrar a operação com a marca em 2013, quando estava renovando a frota e entregou o último avião a operar com a marca Varig. Aquisição não se mostrou vantajosa para a Gol Linhas Aéreas, isso se deve ao fato de que os aviões usados não eram dos mais modernos e tinham alto custo de operação e também que o público da Varig não se agradou das mudanças feitas durante e após a incorporação das duas marcas, pois não viam mais a Varig e sua qualidade na “nova Varig”, com aqueles que procuravam preço preferindo voar com a Gol Linhas Aéreas e os que preferiam qualidade preferindo voar com a TAM, que veio a se tornar LATAM. A única vantagem dessa compra foi a aquisição do programa de milhas e fidelização a Smiles, que essa sim trouxe lucro e vantagens financeiras para a Gol Linhas Aéreas.

A aquisição da Webjet também tinha como objetivo fazer a Gol Linhas Aéreas se expandir no mercado aéreo brasileiro, adquirindo mais *slots* nos principais aeroportos do Brasil. Assim como a aquisição da Varig, a compra da Webjet também não foi lucrativa para a empresa, motivo pelo qual ela encerrou a marca logo após ser autorizada a compra pelo CADE. A aquisição e encerramento da Webjet gerou polêmicas, sendo até mesmo debatida no congresso, onde foi alegado que foi apenas para eliminar a concorrência, reforçando a teoria que haveria, na época, uma espécie de cartel formado pelas companhias Gol Linhas Aéreas e TAM, as quais estavam tentando barrar o surgimento e desenvolvimento de novas empresas no setor.

Sobre os dados estatísticos, foi observado expansão da Gol Linhas Aéreas em quantidade de passageiros, números de voos nacionais e internacionais e

quantidade de lugares atendidos por voos da Gol Linhas Aéreas. A empresa expandiu sua oferta e demanda de assentos durante todo o período, mas não o suficiente para se tornar a maior companhia nesses quesitos, ficando em segundo lugar, atrás da TAM (mais tarde LATAM). A quantidade de carga transportada também teve aumento durante esse período, mas não de forma expressiva, ficando praticamente estável nos últimos anos, diferente dos demais indicadores que registraram crescimento constante.

Além do serviço de transporte aéreo, a Gol Linhas Aéreas é uma empresa de *e-commerce* de vendas de passagens aéreas. Durante esse período de 2007 a 2013, foi aprimorando esse serviço ao ponto de se tornar uma das maiores da área. Foram feitas várias parcerias comerciais com companhias nacionais e internacionais, com a Gol Linhas Aéreas fazendo vendas de passagens para essas empresas em seu site.

A Gol Linhas Aéreas fez constante modernização em várias áreas, em especial a sua frota de aeronaves, que foram constantemente modernizadas, mantendo sempre aviões da fabricante Boeing, em especial o modelo 737 com suas variações. A frota da Gol Linhas Aéreas já era considerada nova e moderna antes da aquisição da Varig, apesar de seus aviões ainda terem uma vida operacional longa, a companhia foi gradualmente substituindo sua frota de Boeing 737 e Boeing 767, com suas variações, por Boeing 737 Next Generation ou 737 NG, nas variações 700 e 800. Esses novos aviões vinham com motores mais modernos e eficientes, e equipados com *winglets*, que são as dobras nas pontas das asas que permitiam aos aviões voarem maiores distância e economizar combustível, otimizando os ganhos da companhia. Com isso, pode-se verificar a preocupação da Gol Linhas Aéreas com sua frota, mantendo-a sempre nova, moderna e eficiente.

Durante o período tratado neste capítulo, a Gol Linhas Aéreas expandiu-se em diversos aspectos como quantidades de passageiros, oferta e demanda de assentos, carga transportada e frota. Também, nesse mesmo período, foi verificado um crescimento da economia brasileira e do setor aéreo, porém em termos financeiros e contábeis, a Gol Linhas Aéreas teve resultados ruins, amargando diversos prejuízos bilionários e índices de liquidez ruins, até com aumento em seu patrimônio. Pode-se dizer que a aquisição da Varig e da Webjet não foram financeiramente vantajosas para

a Gol Linhas Aéreas e as diversas parcerias que foram feitas com outras companhias aéreas também não trouxeram ganhos financeiros, mas permitiu a empresa que se consolidasse como uma das maiores do setor no Brasil.

## **4 2013 A 2019: DO ANO DE COPA DO MUNDO NO BRASIL AO ANO PRÉ-PANDÊMICO**

O capítulo a seguir tem como objetivo desenvolver uma análise a respeito da trajetória da Gol Linhas Aéreas a partir dos anos de 2013 findando no ano de 2019. O ponto abordado se inicia no momento em que ocorre a Copa do Mundo Fifa no Brasil, um evento esportivo de grande porte com potencial de movimentar o setor de transportes aéreos brasileiro indo até o ano de 2019, um antes da pandemia de Covid-19.

O Capítulo inicia com uma contextualização, descrevendo os principais acontecimentos sobre o setor de aviação e sobre a Gol Linhas Aéreas. Em seguida, dois subtópicos são apresentados: um sobre desempenho-operacional, onde serão abordados diversos dados estatísticos e uma análise da frota. Num outro item será feita uma análise sobre o desempenho financeiro da Gol Linhas Aéreas.

### **4.1 MERCADO AÉREO BRASILEIRO**

Com a chegada da Copa do Mundo Fifa para o Brasil, houve uma grande expectativa para o setor de aviação. Isso ocorreu por se tratar do maior evento esportivo do mundo que iria ter como cidades sedes doze capitais brasileiras e por trazer grande quantidade de pessoas que iriam circular pelo Brasil durante o evento. Isso fez com que o governo intensificasse os investimentos nas estruturas aeroportuárias e na fiscalização no setor.

Os anos que antecederam a copa do mundo não foram os melhores para as companhias aéreas, com as empresas registrando desde 2011 prejuízos bilionários. Isso se deve ao fato da alta do dólar e do barril de petróleo, que fizeram aumentar os custos das companhias (ANAC, 2015). Junto a isso, veio uma desaceleração do crescimento da economia brasileira, fazendo com que a demanda não crescesse no ritmo que a oferta de passagens aéreas aumentava, fazendo com que as companhias não pudessem repassar todo o aumento de custos, consequentemente registrando prejuízo.

Durante todo o período em que esse capítulo descreve, 2013 até 2019, o mercado aéreo brasileiro era dominado por quatro companhias. A maior delas era a chilena-brasileira LATAM Airlines Brasil, segundo lugar ficando a Gol Linhas Aéreas, terceiro, a Azul Linhas Aéreas Brasileiras e, em quarto lugar, a Avianca Brasil.

#### **4.1.1 Fim da Avianca Brasil**

A Avianca Brasil foi uma companhia aérea brasileira que pertenceu ao grupo Synergy Group Corp., grupo pertencente a Germán Efromovich, e donas de diversas companhias aéreas como a Avianca Colômbia, que opera até hoje. No seu auge, a Avianca Brasil chegou a ser a quarta maior companhia aérea do Brasil, representando cerca de 10% do mercado aéreo nacional, operando em 28 aeroportos nacionais e 6 no exterior, composta por uma frota de 44 aeronaves e 5,3 mil funcionários (G1,2019).

O período não foi fácil para as companhias aéreas em geral. Para a Avianca Brasil não foi diferente, com a companhia iniciando sua derrocada em 2018, quando não conseguiu mais pagar os aluguéis de suas aeronaves para as empresas de *leasing* e com essas empresas exigindo suas aeronaves de volta. Assim, a Avianca Brasil é obrigada a entrar com o primeiro pedido de recuperação judicial, em 11 de dezembro de 2018, com a esperança de reverter a cobrança das empresas de *leasing* de devolver os aviões, porém não foi possível reverter a situação e a Avianca Brasil foi obrigada a devolver as aeronaves (G1,2019).

A primeira medida da Avianca Brasil, após o pedido de recuperação judicial, foi fazer cortes em seus voos internacionais, em janeiro de 2019. Em março de 2019, a Azul Linhas Aéreas Brasileiras fez uma oferta para comprar parte das operações da Avianca Brasil, onde adquiriria parte dos *slots* da companhia e assumiria alguns de seus contratos de *leasing*. Em abril, a Azul Linhas Aéreas Brasileiras desiste do negócio, alegando protecionismo da Gol Linhas Aéreas e LATAM Airlines Brasil, que decidiram disputar a compra de parte da Avianca Brasil, em abril de 2019, que estariam com o objetivo de evitar uma expansão da Azul Linhas Aéreas e garantir suas posições no mercado aéreo brasileiro (G1,2019).

Com as propostas de compra de parte das operações da Avianca Brasil não prosperando, a companhia acaba, em abril de 2019, tendo de devolver os aviões para as empresas de *leasing*, conseqüentemente cancelando diversos voos, afetando milhares de passageiros (G1,2019).

A Avianca Brasil chegou a fazer voos até maio de 2019, quando a ANAC decidiu por suspender todos os voos da companhia, alegando falta de capacidade da companhia em operar. As dívidas da empresa chegaram ao patamar de R\$ 2,7 bilhões. Como medida na recuperação judicial, a empresa foi dividida em sete Unidades Produtivas Isoladas (UPIs), onde incluía os *slots* da Avianca Brasil para irem a leilão. O leilão chegou a ocorrer, porém depois a ANAC voltou atrás e decidiu distribuir os 41 *slots* da Avianca Brasil com as companhias aéreas Azul Linhas Aéreas, que ficou com 15, a Passaredo ficou com 14 e os 12 restantes ficaram com a MAP. Essa distribuição foi feita com o objetivo de impedir uma maior concentração da Gol Linhas Aéreas e LATAM Airlines Brasil, que já eram líderes no setor e já detinham a maior parte dos *slots* nos principais aeroportos brasileiros, para tornar o setor mais competitivo e menos concentrado (G1,2019).

Como é possível uma empresa pertencente a uns dos maiores grupos do ramo ir à falência? A Avianca Brasil surgiu através da Oceanair Linhas Aéreas S.A., empresa brasileira que veio a dar origem a Avianca Brasil, pertencendo ao empresário Germán Efromovich, que é dono da Avianca Holdings com sede na Colômbia. Portanto, a Avianca Brasil apenas tinha o mesmo dono e compartilhava o nome da Avianca Holdings, com as duas empresas tendo sua operação e administração separada. Motivo que explica porque a justiça não foi cobrar da Avianca Holdings o pagamento das dívidas da Avianca Brasil, por ser empresa, apesar de serem semelhantes, são empresas distintas.

#### **4.1.2 Gol Linhas Aéreas**

A Gol Linhas Aéreas entrou no mercado aéreo com a proposta de ser uma companhia baixo-custo baixa-tarifa, que consiste em um modelo de negócio com o objetivo de ser barato, ou seja, sem oferecer grandes confortos aos seus clientes. Porém, com o passar dos anos, foi abandonando, aos poucos, essa política. Isso se

deve ao fato de ter poucos concorrentes, fazendo com que não precise ter passagens tão baratas e por seus poucos concorrentes como Latam, Azul e Avianca oferecerem serviços mais confortáveis. Mas o principal fator que fez a Gol Linhas Aéreas deixar de ser baixo-custo e baixa-tarifa, foram os grandes prejuízos que foram registrados a partir de 2011, obrigando a companhia mudar suas estratégias. Entre as medidas tomadas, estava diminuição das quantidades de assentos em seus aviões, criando a Classe Comfort, que depois veio a se chamar Classe GOL Premium, onde aumentou os espaços entre as poltronas dessa classe, cobrando a mais para quem optasse, além de dar a opção do cliente reservar a poltrona no meio das fileiras. Essas foram algumas das medidas da Gol Linhas Aéreas para aumentar suas receitas e diminuir seus prejuízos, mas sem grande eficácia.

Seguindo as tendências dos outros anos da Gol Linhas Aéreas, em 2014, foram fechadas novas parcerias com outras companhias aéreas, desta vez tendo fechado com Air France KLM que adquiriu 1,5% do capital total da Gol Linhas Aéreas, com objetivo de usar os canais de vendas da empresa e compartilhar alguns voos. Além da Air France, a Gol Linhas Aéreas expandiu parcerias com outras companhias internacionais como Aerolíneas Argentinas, TAP, Etihad e Aeroméxico, terminando o ano de 2014 com nove companhias parceiras, no total. Além do objetivo estratégico do compartilhamento de voos e canais de vendas, a Gol Linhas Aéreas tinha por objetivo aumentar a aquisição de dólar, moeda usada para as vendas de voos fora do Brasil, pois o real estava desvalorizando em relação ao dólar e grande parte dos custos da companhia era em dólar.

Quando a Gol Linhas Aéreas começou suas operações com o conceito de negócios de baixo-custo e baixa-tarifa, ela não oferecia um serviço de bordo sofisticado, pois o objetivo era ser de baixo custo. Com o passar dos anos, a Gol Linhas Aéreas foi abandonando essa estratégia de negócios, isso se deve pela forma que estava estruturado o mercado aéreo, com poucas companhias disputando entre si, além de não estarem disputando preços umas com as outras, por terem poucas concorrentes e pelos custos já estarem altos, não abaixavam seus preços, com a maneira de disputar clientes, focando nos serviços de bordos oferecidos. Companhias como a Azul, Latam e Avianca Brasil, que oferecem serviços de bordo melhores que

a Gol Linhas Aéreas, fizeram com que ela fosse obrigada a se adaptar a essa condição.

Primeiro, começou com a Gol Linhas Aéreas vendendo o serviço de bordo separado em seus voos a partir do ano de 2009. No ano seguinte, passou a oferecer lanches mais bem elaborados apenas para a ponte aérea Rio-São Paulo, rota aérea mais disputada. Em 2014, a Gol Linhas Aéreas melhora mais ainda seus lanches servidos, mas para as rotas Congonhas (SP), Santos Dumont (RJ) e Congonhas (SP). Seguindo tendência de melhorar seus serviços de bordo, a Gol Linhas Aéreas fecha parceria com a empresa de alimentos Mãe Terra, oferecendo mais opções de biscoitos em todos os voos, sem ser cobrado separado em seus voos. No ano de 2019, a Gol Linhas Aéreas fecha mais uma parceria com uma outra empresa de alimentos, desta vez com a Johnny Rockets, e passa a oferecer hambúrguer e lanches mais elaborado nas principais e mais disputadas rotas. Além das melhorias em seus lanches e nos serviços de bordo, a Gol Linhas Aéreas passa a oferecer de forma gratuita em seus voos, wi-fi em 2016, e TV a bordo, em 2017. Com isso, pode-se observar que os consumidores brasileiros ainda dão muito valor aos serviços de bordo oferecidos durante os voos das companhias aéreas. Até a Gol Linhas Aéreas, vindo com uma proposta diferente, de não oferecer serviços de bordo elaborado e conforto aos seus passageiros, foi obrigada a mudar sua política de baixo-custo e a oferecer melhores lanches e confortos aos passageiros como as demais companhias aéreas estavam oferecendo, tudo isso para se tornar competitivo no mercado aéreo brasileiro.

As companhias aéreas de baixo-custo, como a Gol Linhas Aéreas, procuram manter seus aviões sempre operando, fazendo a maior quantidade de voos possíveis por dia. Para que isso se torne possível, é necessário que os aviões passem constantemente por revisões e manutenções. Para facilitar as consoantes manutenções, a Gol Linhas Aéreas fundou, em 2005, no aeroporto internacional Tancredo Neves, em Minas Gerais, o seu centro de manutenção. Com o decorrer dos anos, o centro de manutenção foi sendo ampliado e modernizado, mas sempre atendendo quase que exclusivamente os aviões da Gol Linhas Aéreas. Com a companhia mudando essa política, em 2019, quando é lançado a GOL Aerotech, com o objetivo de também atender aviões de outras empresas. Como a Gol Linhas Aéreas já estava habituada a fazer manutenção de Boeing, ela já tinha adquiridos vários

certificados de instituições nacionais e internacionais, como ANAC, FAA (Federal Aviation Administration) e EASA (Agência Europeia para a Segurança da Aviação), fazendo com que a empresa estivesse apta a fazer as manutenções dos aviões nos Boeing nas suas diferentes configurações. Os primeiros clientes da GOL Aerotech foram a Aviation Capital Group (ACG) e a Dubai Aerospace. A expectativa, com isso, era da Gol Linhas Aéreas expandir seus negócios e criar uma nova fonte de receita para a empresa.

## 4.2 DESEMPENHO-OPERACIONAL

Neste ponto será estudado o desempenho operacional da Gol Linhas Aéreas, onde será analisada a frota e alguns dados estatísticos, como: quantidades de destinos, quantidade passageiros e carga transportada e a oferta e demanda de assentos. O período de estudo em questão será de 2013 até 2019, ano da Copa do Mundo Fifa no Brasil até o ano pré-pandêmico.

### 4.2.1 Frota

Quando se fala sobre as companhias aéreas, logo pensa-se em aviões. Então, neste subtópico será feito uma análise na frota de aeronaves utilizada pela Gol Linhas Aéreas. Analisar-se-á quantidade, qualidades e principais características de seus aviões, além de analisar as estratégias de negócios e de desenvolvimento da companhia.

Como visto nos capítulos anteriores, a Gol Linhas Aéreas usa a estratégia de negócio de baixo-custo e baixa-tarifa, apesar de ter abandonado esse tipo de negócio em diversas áreas da empresa, no que se refere a sua frota de aviões, ela ainda continua adotando essa estratégia, que consiste em operar aeronaves novas e modernas, com menor consumo de combustível e menor custo de manutenção, e com aviões da mesma “família” com a Gol Linhas Aéreas operando sempre os Boeing 737 em suas variações. Com o decorrer da trajetória da Gol Linhas Aéreas, sempre foi feita constantemente substituição de suas aeronaves com o objetivo de sempre ter os aviões mais modernos e de melhor desempenho para ter menores custos. Essas

constantes substituições sempre foram possíveis devido a Gol Linhas Aéreas operar o sistema de *leasing*, que consiste em arrendar aviões, onde a companhia não é dona de seus aviões, mas usa aviões alugados em sua frota, permitindo com que seja fácil para a empresa substituir, adquirir ou desfazer-se das aeronaves em que opera.

Tabela 23 - Frota de aeronaves da Gol Linhas Aéreas

<b>Aeronave</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Boeing 737-700	36	36	37	31	29	26	25
Boeing 737-800	102	104	108	96	92	91	104
Boeing 737 MAX 8						6	7
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>140</b>	<b>145</b>	<b>127</b>	<b>121</b>	<b>123</b>	<b>136</b>

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Como observado no quadro acima, a Gol Linhas Aéreas operou durante o período de 2013 a 2014, aeronaves da família Boeing 737 nas variações 700, 800 e MAX 8. Durante os anos de 2013 até 2015, a Gol Linhas Aéreas teve um pequeno aumento na quantidade de aviões operados. Devido aos prejuízos que a empresa vinha registrando durante os anos, a Gol Linhas Aéreas viu-se obrigada a fazer alguns cortes, diminuindo a quantidade de rotas operadas e, conseqüentemente, a diminuição na quantidade de aeronaves operadas a partir de 2015. A redução se viu em especial dos Boeing 737 da variação 700, que foram constantemente reduzindo a partir do ano de 2015 até o final do período. Assim como a versão 700, a versão 800 também registrou um pequeno aumento nos anos de 2013 até 2015, com a quantidade reduzindo no ano de 2016 em diante, porém com um aumento em 2019.

Apesar da Gol Linhas Aéreas tendo que fazer redução na sua frota por questões de reestruturação da companhia devido aos prejuízos acumulados, a empresa continuou com a sua tendência histórica de renovar constantemente sua frota. No ano de 2018, passa a incorporar em sua frota os aviões os primeiros Boeing 737 MAX 8. O Boeing 737 MAX é uma evolução do Boeing 737 NG (Next Generation), com a Gol Linhas Aéreas adquirindo a versão MAX 8, que tem a mesma capacidade de passageiros e configuração da versão Boeing 737 NG 800. O que se diferencia da versão MAX da versão NG é a maior capacidade de carga, maior alcance e menor consumo de combustível (BOEING, 2011). Devido a essas características, fez com que a Gol Linhas Aéreas passasse gradativamente a incorporar os Boeing 737 MAX

8 em sua frota. Por se tratar de um avião com maior alcance e capacidade de carga maior, eles foram inicialmente utilizados para os voos internacionais, por permitirem ir fazer qualquer voo para a América Latina sem escalas. Devido a essas características, a Gol Linhas Aéreas cria voos direto para os EUA, partindo de Brasília e Fortaleza com destinos a Miami e Orlando.

#### 4.2.2 Quantidade de Destinos

Usando como base os dados estatísticos fornecidos pela ANAC sobre cada voo realizado, foram separados os voos realizados pela Gol Linhas Aéreas e, em seguida, por destinos e ano. A quantidades de voos realizados a cada destino foram somados e, por fim, somou-se as quantidades de destinos que tiveram voo realizado.

Tabela 24 - Quantidade de destinos operados pela Gol Linhas Aéreas

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total de destino	84	93	100	91	90	87	96

Fonte: ANAC – Dados Estatísticos

A Gol Linhas Aéreas seguiu sua tendência histórica de constante expansão na quantidade de destinos atendidos até o ano de 2015. Porém, devido aos constantes prejuízos que a companhia estava acumulando desde o ano de 2011, a Gol Linhas Aéreas foi obrigada a fazer algumas reduções em diversas áreas, incluindo a quantidade de destinos e origens de seus voos, fazendo redução após 2015, como observado no quadro acima.

Com a chegada dos Boeing 737 MAX 8, avião com maior alcance, permitindo com que a companhia aérea realizasse voos mais longos sem a necessidade de fazer escalas para reabastecer, fez com que a Gol Linhas Aéreas passasse a investir em rotas internacionais mais longas, em especial para América latina e EUA. Os primeiros destinos a serem implementados foram Miami e Orlando partindo de Brasília e Fortaleza. Com a chegada de mais Boeing 737 MAX 8, novas rotas foram implementadas como a de São Paulo para Quito, no Equador, Brasília para Cancun, no México, Vitória para Buenos Aires e Recife para Santiago, no Chile.

A Gol Linhas Aéreas priorizou no período entre 2013 até 2019 rotas mais movimentadas e lucrativas, reduzindo voos para aeroportos menores ou até mesmo parando de atender alguns deles. Durante períodos anteriores, a Gol Linhas Aéreas fez diversas parcerias com companhias aéreas estrangeiras, que lhe permitiu fornecer passagens a vários destinos internacionais, mas sem serem operadas por ela. Foram diminuídas a quantidade totais de destinos, mas a quantidade de rotas internacionais foi aumentando.

#### 4.2.3 Quantidade de passageiros transportada

O quadro abaixo demonstra a quantidade de passageiros transportados pela Gol Linhas Aéreas em seus voos durante os anos de 2013 até 2019. Os dados estão divididos em quatro colunas: primeiro mostrando o ano, segunda o total de passageiros pagos, que são todos aqueles que compraram as passagens, terceira coluna o total de passageiros grátis, ou seja, aqueles que não pagaram para estar no voo normalmente funcionários da empresa, e na última coluna o total de passageiros transportados, que é a soma da coluna dois e três.

Tabela 25 - Quantidades de passageiros transportado pela Gol Linhas Aéreas

<b>ANO</b>	<b>PASSAGEIROS PAGOS</b>	<b>PASSAGEIROS GRÁTIS</b>	<b>PASSAGEIROS TOTAIS</b>
2013	34.157.052	891.523	35.048.575
2014	37.587.027	836.038	38.423.065
2015	36.954.679	828.918	37.783.597
2016	32.096.881	739.097	32.835.978
2017	32.263.941	721.709	32.985.650
2018	33.379.226	797.161	34.176.387
2019	36.291.061	858.600	37.149.661

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Como pode-se observar no quadro acima, em 2014, ano em que aconteceu a Copa do Mundo Fica no Brasil, foi o ano onde registrou o maior número de passageiros transportados. Em 2015, registrou uma pequena queda, comparado ao ano anterior.

Nos anos de 2016 e 2017, ocorreu uma queda significativa na quantidade de passageiros transportada. Isso se explica por dois fatores, um deles é o pior desempenho da atividade econômica brasileira, que estava registrando PIB negativo, aumento no desemprego, aumento na taxa básica de juros a SELIC, desvalorização do real e, como consequência desses fatores, queda na renda da população, afetando assim o consumo nos serviços aéreas. Já a outra explicação da queda durante esses dois anos seria a reestruturação que a Gol Linhas Aéreas vinha fazendo, onde a companhia estava reduzindo sua frota, a quantidade de voos e destinos.

No ano de 2018, houve um aumento na quantidade de passageiros transportados, porém em patamar menor que o de 2013. No ano de 2019, teve um aumento significativo da quantidade de passageiros transportada, se comparado aos três anos anteriores, isso se explica por em leve melhora na economia brasileira, mas principalmente por a Gol Linhas Aéreas ter voltado a aumentar sua frota, aumentando o número de destinos, em especial, os internacionais.

#### **4.2.4 Quantidade de carga transportada**

Desde a fundação da Gol Linhas Aéreas, ela tem seu braço logístico destinado ao transporte de carga, a Gollog, que é uma subsidiária da companhia que trabalha junto com a empresa. Aqui serão descritas as quantidades de carga transportadas, em quilograma, pela Gol Linhas Aéreas em seus voos, não refletindo necessariamente a quantidade de carga transportada pela Gollog, pois grande parte é transportada em caminhões e o objetivo desta dissertação é falar da companhia aérea. Ademais, serão descritos a quantidade transportada nos voos da Gol Linhas Aéreas, não fazendo uma análise qualitativa da carga, pois obteve-se dados apenas sobre a quantidade em kg.

O quadro abaixo foi montado com base nos dados fornecidos pela ANAC, onde somou-se todas as cargas transportadas pela Gol Linhas Aéreas por ano. Na primeira coluna estão os anos, na segunda, a quantidade transportada em quilograma paga, podendo ser bagagem de seus passageiros ou mercadorias. Na terceira coluna está a quantidade de carga grátis transportada em seus voos, normalmente sendo bagagem de passageiro não cobrada e equipamentos da própria companhia. Na

terceira coluna está a quantidade em kg dos correios. Na última coluna está a somatória das três colunas anteriores.

Tabela 26 - Quantidade de carga transportada em KG pela Gol Linhas Aéreas

<b>ANO</b>	<b>CARGA PAGA KG</b>	<b>CARGA GRATIS KG</b>	<b>CORREIO KG</b>	<b>TOTAL</b>
2013	102.361.884	5.919.022	0	108.280.906
2014	89.955.896	6.598.686	0	96.554.582
2015	92.784.660	6.595.465	0	99.380.125
2016	93.187.676	5.548.534	0	98.736.210
2017	100.382.352	5.444.635	0	105.826.987
2018	105.978.310	5.355.480	0	111.333.790
2019	96.983.056	5.187.204	0	102.170.260

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Como pode-se observar durante o período, não teve correio transportado, isso já é possível observar em outros períodos da Gol Linhas Aéreas pelo fato da empresa nunca ter tido muito interesse em firmar acordos com o correio. Durante todo o período, a quantidade de carga transportada se manteve praticamente no mesmo patamar, com pouca oscilação. Os anos em que se nota algumas oscilações maiores foi no ano de 2014 em que teve uma queda maior, até sendo o ano de Copa do Mundo Fifa no Brasil, onde teve maior movimentação de passageiros. Outro ano que pode-se destacar é de 2018, onde se registrou uma maior quantidade de carga transportada.

O setor de carga da Gol Linhas Aéreas nunca foi o principal da empresa, sendo mais um auxiliar. Isso explica a pouca oscilação na quantidade transportada durante o período e da empresa não ter feito acordo com os correios. A quantidade transportada foi pouco afetada com o desempenho da economia brasileira e a reestruturação feita dentro da Gol Linhas Aéreas pouco afetou essa área. Os inícios das operações do Boeing 737 MAX 8, avião com maior capacidade de carga e em rotas internacionais, onde costuma-se transportar mais carga, também não afetou significativamente a quantidade de carga.

#### 4.2.5 Quantidade de voos realizados

Neste subtópico será descrito a quantidade de voos realizados durante o período de 2013 até 2019. Para montar o quadro abaixo, teve-se, por base, a planilha fornecida pela ANAC com todos os voos realizados, onde foram separados por companhia aérea. Em seguida, separou-se duas categorias: a “doméstica”, que são voos realizados dentro do Brasil, e “internacional”, que são voos que tiveram como origem ou destinos algum aeroporto fora do Brasil, e, por últimos, somou-se todos eles. No quadro, a primeira coluna apresenta o ano, a segunda o total de voos acontecido dentro do Brasil, a terceira o total de voos internacionais por ano e, na última, o total de voos realizados pela Gol Linhas Aéreas.

Tabela 27 - Quantidade de voos realizada pela Gol Linhas Aéreas

<b>ANO</b>	<b>DOMÉSTICA</b>	<b>INTERNACIONAL</b>	<b>TOTAL DE VOOS</b>
2013	7.712	946	8.658
2014	8.291	943	9.234
2015	8.573	1.195	9.768
2016	6.487	923	7.410
2017	6.316	986	7.302
2018	6.352	1.014	7.366
2019	6.661	1.188	7.849

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Como pode-se observar no quadro, a quantidade total de voos cresceu de 2013 até 2015, tanto os nacionais como os internacionais, pois, nessa época, a Gol Linhas Aéreas ainda estava com uma política de expansão. A partir do momento em que a Gol Linhas Aéreas passa por um processo de reestruturação, no ano de 2016, nota-se expressiva queda na quantidade de voos realizados, tanto os nacionais quanto os internacionais. A quantidade de voos passa a subir nos anos de 2018 e 2019, mas ainda ficando em patamares bem menores que nos de 2013, 2014 e 2015.

A expectativa era que no ano de copa do mundo Fifa de 2014 houvesse um ponto fora da curva, com uma grande quantidade de voos realizados a mais que o habitual, porém seguiu de forma contínua a tendência de alta. No ano de 2016, quando aconteceram as olimpíadas no Rio de Janeiro, também se esperava que se

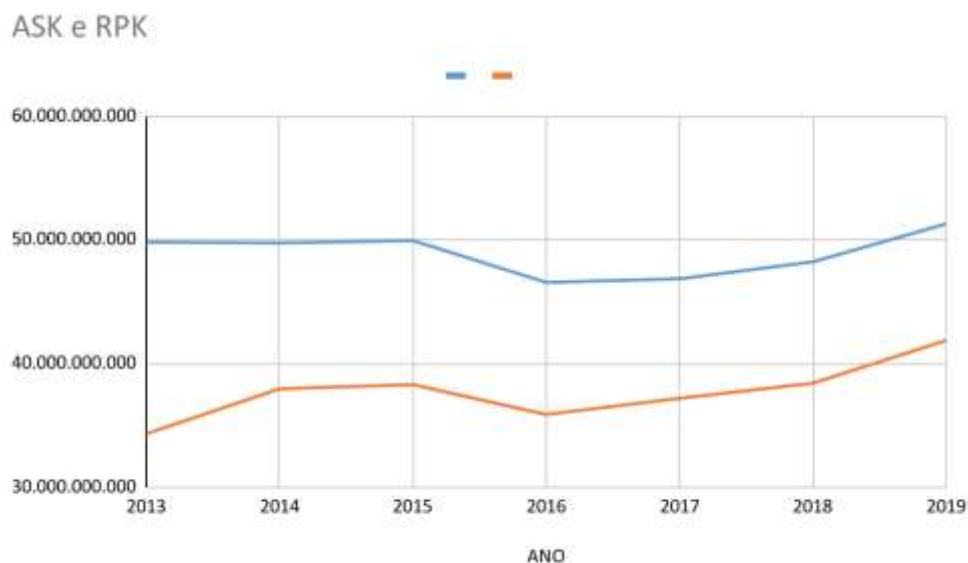
observasse uma quantidade maior de voos, mas o que se viu foi uma queda abrupta na quantidade de voos em relação aos anos anteriores.

O que explica a queda na quantidade de voos a partir de 2015 não é apenas as mudanças e cortes dentro da própria companhia, mas também o cenário econômico e político que estava o Brasil. A economia brasileira já vinha registrando menores taxas de crescimento a partir de 2010, mas a economia ainda estava crescendo, apesar de diminuir um pouco a taxa de crescimento. Nos anos de 2015, 2016 e 2017 passam a registrar taxas de crescimento negativas e uma desvalorização do real em relação ao dólar, fatores que afetam os custos das companhias aéreas e o fluxo de passageiros. Nos anos de 2018 e 2019, a economia voltou a crescer, mas a um ritmo lento e, ainda assim, ficando muito longe do patamar de 2014. Esses são os fatores que explicam a quantidade de voos ser muito menor nos anos de 2016 em diante, reestruturação na Gol Linhas Aéreas e a pior desempenho da economia brasileira.

#### **4.2.6 Oferta e Demanda de assentos**

Neste subtópico será descrito sobre a oferta e demanda de assentos da Gol Linhas Aéreas durante o período de 2013 até 2019. Em seguida, será feito um comparativo com as outras companhias aéreas operadas no Brasil. Para mensurar a oferta de assentos, será usado o índice ASK (*Available Seat-Kilometers* ou Assentos-Quilômetros Oferecidos) e para demanda, o índice RPK (*Revenue Passenger-Kilometers* ou Passageiros-Quilômetros Pagos transportados). Ambos os índices são calculados por voo e fornecidos pela ANAC. Pegando os dados fornecidos de cada voo, fez-se a somatória dos ASK e RPK e separou-se por ano para montar o gráfico abaixo.

Figura 2 - Oferta e demanda de assentos



Fonte: ANAC – Dados Estatísticos

No gráfico, a linha azul representa a oferta de assentos, o ASK, e a linha laranja representa a demanda por assentos, o RPK. Como pode-se observar, a oferta se manteve estável nos anos de 2013 até 2016, com uma queda significativa em 2016 e com um constante crescimento a partir dali até o final. A queda da oferta pode ser explicada pelas mudanças ocorridas na companhia, que diminuíram sua frota e a quantidade de destinos atendidos, e o constante crescimento se explica pela incorporação de novos aviões e das novas rotas internacionais. A linha laranja representa a demanda por assentos, o PRK, que teve um aumento significativo de 2013 para 2014. Isso pode ser explicado por ser o ano da copa do mundo no Brasil. No ano seguinte, ocorreu um pequeno aumento até com queda na oferta de assentos, nos anos seguintes, a demanda acompanhou a oferta de assentos.

Se comparada com as outras companhias aéreas, a Gol Linhas Aéreas ficou em segundo colocado tanto na oferta quanto na demanda de assentos durante todo o período, com a liderança ficando com a Latam. Mostrando que até com as reduções feitas nos anos de 2015 e 2016, e depois com as expansões feitas, não afetaram a sua colocação no mercado. Então, deduz-se que mesmo com as reduções, não foram suficientes para que a terceira colocada, a Azul Linhas Aéreas, tomar sua posição e, que após a expansão da oferta e demanda, não foi suficiente para tomar o

lugar da Latam na liderança no ranking nesses quesitos, mostrando que há uma diferença significativa entre as companhias.

### 4.3 DESEMPENHO FINANCEIRO

Este tópico será destinado a descrever sobre o desempenho financeiro da Gol Linhas Aéreas durante o período de 2013 até 2019. Para se ter um entendimento sobre o desempenho da companhia serão analisados três indicadores contábeis. O primeiro deles será o balanço patrimonial, o qual será analisado, dentro do balanço, os ativos totais e patrimônio líquido. Em seguida, analisar-se-á o lucro líquido da empresa. Por fim, será observado o índice de liquidez. Todos os dados financeiros e contábeis foram retirados dos relatórios e planilhas elaborados e divulgados pela própria Gol Linhas Aéreas, todos eles corrigidos pela inflação para dezembro de 2022, usando o Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC.

#### 4.3.1 Balanço Patrimonial

Um balanço é utilizado na contabilidade das empresas para mostrar todos os ativos e passivos, ou seja, tudo o que a empresa deve (passivo) e tudo o que tem a receber (ativo). Nesta análise, serão utilizados o ativo total e o patrimônio líquido da Gol Linhas Aéreas. Ativo total é tudo o que pertence à empresa, como bens de curto prazo (antes de 12 meses) e de longo prazo (mais de 12 meses), além das contas a receber. O patrimônio líquido corresponde à riqueza de uma empresa, aquilo que realmente pertence aos seus acionistas. Em termos mais técnicos, é uma métrica contábil que representa a diferença entre os ativos e passivos de uma organização.

Tabela 28 - Balanço Patrimonial da Gol Linhas Aéreas

Ano	Ativos Totais (milhões de R\$)	Patrimônio Líquido (milhões de R\$)
2019	19.054,16	- 8.850,01
2018	13.361,68	- 5.800,49
2017	16.329,59	- 4.091,75
2016	12.848,00	- 4.562,51
2015	19.551,32	-6.309,17

<b>Ano</b>	<b>Ativos Totais (milhões de R\$)</b>	<b>Patrimônio Líquido (milhões de R\$)</b>
2014	18.594,00	- 539,32
2013	21.226,34	2.098,63

Fonte: Gol Linhas Aéreas

No que se refere aos ativos totais, percebe-se uma oscilação constante com anos aumentando e com anos diminuindo, com o menor valor sendo registrado no ano de 2016 e o maior no ano de 2013, mas pode-se perceber que durante todo o período, os ativos totais se mantiveram em patamares altos. Não se tem uma explicação muito clara do porquê dos ativos totais oscilarem tanto de um ano para outro, mas sua queda, em 2016, pode estar relacionado aos cortes feitos durante a reestruturação interna e o aumento, em 2019, está relacionado às novas aquisições, ampliações e investimentos que a Gol Linhas Aéreas voltou a fazer.

No que se refere ao patrimônio líquido da Gol Linhas Aéreas, os valores são preocupantes, com o patrimônio líquido ficando positivo apenas no ano de 2013, com os demais anos ficando consideravelmente negativos, em especial nos anos de 2015 e 2019, com um pouco menos em 2017. A redução de 2016 e 2017, em comparação a 2015, está relacionada aos cortes e ajustes feitos na companhia. Já o aumento na queda está nas voltas dos investimentos feitos na empresa, que fez com que ela acumulasse mais dívidas e não desse um retorno imediato, normal em qualquer empresa.

#### 4.3.2 Lucro Líquido

Neste subtópico serão analisados o lucro líquido da Gol Linhas Aéreas durante o período de 2013 até 2019. Lucro líquido corresponde a quanto a empresa lucrou depois de descontados todos os custos, despesas e impostos. Todos os valores estão apresentados em milhões de reais, ajustados para valores de dezembro de 2022.

Tabela 29 - Lucro Líquido da Gol Linhas Aéreas

<b>Ano</b>	<b>Lucro líquido (milhões de R\$)</b>
2019	- 146,06
2018	- 1.397,40

<b>Ano</b>	<b>Lucro líquido (milhões de R\$)</b>
2017	25,05
2016	1.154,81
2015	- 6.511,25
2014	- 2.018,44
2013	- 1.371,90

Fonte: Gol Linhas Aéreas

Durante os anos de 2013 até 2016, os prejuízos aumentaram de forma expressiva, até em anos em que a economia brasileira estava registrando bons resultados, como em 2013 e 2014. Mas, o que explica, em grande parte, os prejuízos nesses três anos foi o aumento do dólar, uma vez que boa parte dos custos das companhias aéreas é em dólar. Nos anos de 2016 e 2017, a Gol Linhas Aéreas voltou a registrar lucro, relativamente considerável, em 2016, e modesto, em 2017, mesmo sendo anos em que a economia brasileira não estava registrando bons resultados. Porém, esses lucros são reflexo da reestruturação que a empresa fez durante esses anos. Em 2018, a companhia registra novamente um grande prejuízo devido ao reflexo dos investimentos que a empresa fez como a ampliação da frota e de destinos atendidos, que não tiveram um retorno imediato. No ano de 2019, a Gol Linhas Aéreas ainda registra prejuízo, mas bem menor em relação ao ano anterior, mostrando que os investimentos feitos na frota, centro de manutenção e a ampliação das rotas, em especial as internacionais, começaram a surgir efeito, embora de maneira modesta e lenta.

#### **4.3.3 Índice de Liquidez**

O índice de liquidez serve para medir a capacidade de uma empresa honrar suas dívidas de curto prazo (inferior a 12 meses). Para isso, pegou-se os ativos circulantes e dividiu-se sobre os passivos circulantes para o quadro abaixo. Os números maiores que 1 representam que a empresa consegue pagar todas as contas de curto prazo com sobra; números menores que 1 significam que a empresa não vai conseguir pagar as contas de curto prazo, apenas com os recebimentos de curto prazo, sendo obrigada a recorrer as suas reservas, empréstimos ou dinheiro de seus

acionistas para pagar as contas. Quadro abaixo mostra os índices de liquidez da Gol Linhas Aéreas durante os anos de 2013 até 2019.

Tabela 30 - Índice de Liquidez da Gol Linhas Aéreas

<b>Ano</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Índice de liquidez</b>	0,48	0,46	0,58	0,43	0,44	0,71	1,03

Fonte: Gol Linhas Aéreas

A Gol Linhas Aéreas apresentou índices preocupantes durante o período, com a empresa obtendo apenas índice maior que 1 no ano de 2013, com os demais ficando com valores menores que 1, indicando que a empresa não tinha capacidade de honrar suas dívidas de curto prazo apenas com os valores que tinha a receber no curto prazo. Então, a Gol Linhas Aéreas foi obrigada, várias vezes, a recorrer às suas reservas, empréstimos ou a aporte dos acionistas para pagar suas dívidas de curto prazo.

O esperado é que uma empresa de grande porte, de bastante tempo em operação e sendo uma das maiores do seu setor, como o caso da Gol Linhas Aéreas, apresentasse bons resultados financeiros e contábeis. Porém, até com a Gol Linhas Aéreas sendo a segunda maior no setor no Brasil e com bastante tempo de operação, não conseguiu apresentar bons resultados contábeis e financeiros. Mas, isso é considerado normal no setor de aviação, por ser um setor com grandes custos, com pequenas margens de lucros e suscetíveis a fatores externos, como a variação do dólar.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo destinou-se a descrever a trajetória da Gol Linhas Aéreas durante o período 2013 até 2019, ano em que aconteceu a Copa do Mundo Fifa no Brasil até o ano pré-pandêmico de Covid-19. Buscou-se compreender as estratégias de negócio adotadas pela Gol Linhas Aéreas, descrevendo quais medidas foram tomadas, analisando, também, dados estatísticos sobre a companhia e financeiros da empresa. Todas essas análises foram realizadas dentro do contexto do mercado aéreo nacional e do desempenho da economia brasileira.

Durante os capítulos anteriores foi observado a Gol Linhas Aéreas vinha fazendo constantes expansões em seus negócios, sempre buscando fazer mais parcerias com outras companhias aéreas com o objetivo de expandir seu canal de vendas e compartilhamento de voos. Neste período, uma única parceria significativa fechada com a Air France KLM, que chegou até adquirir uma parte da empresa e continuou mantendo as demais parcerias, anteriormente, fechadas. Nas poucas expansões que puderam ser observadas, a criação da GOL Aerotech, que foi a expansão do seu centro de manutenção para atender aviões da Boeing de outras companhias, expandiu e, assim, seus negócios, criou uma nova fonte de receita.

A Gol Linhas Aéreas já vinha rompendo com a sua estratégia de negócios de baixo-curto e baixa-tarifa, primeiramente, abandonando a baixa-tarifa, mas mantendo a estratégia de baixo-custo. O que é possível observar no período em que esse capítulo descreve, foi um rompimento na estratégia de baixo-custo. Com a empresa passando a oferecer serviços de bordo mais elaborado, mais conforto em seus aviões e abandonando alguns aeroportos secundários e focando mais nos principais. Pode-se afirmar que deixou de ser uma companhia aérea de baixo-curto e baixa-tarifa, praticamente por completo, com o único modelo no negócio estando apenas em suas aeronaves.

O acontecimento que se pode destacar foi a reestruturação que a companhia fez nos anos de 2016 e 2017, que tinha por objetivo reverter os resultados financeiros ruins que vinha acumulando. A reestruturação foi o corte de destinos atendidos e redução na quantidade de aeronaves operadas, desfazendo-se de algumas aeronaves da primeira geração dos Boeing 737, que eram menos eficientes que as NG. A reestruturação até teve alguns resultados positivos, mas não resolveram todos os problemas financeiros da empresa. Essa reestruturação e cortes não durou muito com a empresa voltando a fazer investimentos na frota e expansão na oferta de assentos, isso para não perder sua colocação no mercado, pois empresa como a Azul Linhas Aéreas Brasileiras estava em rápida expansão e ameaçava a posição da Gol Linhas Aéreas no mercado aéreo brasileiro, motivo pelo qual a empresa teve que voltar a se expandir.

No que se refere ao financeiro da Gol Linhas Aéreas, viu-se que a empresa registrou resultados ruins em todos os indicadores. Que apesar da reestruturação,

expansão em seus negócios, a empresa não teve resultados favoráveis. Teve que constantemente adquirir mais dívidas para poder se manter funcionando e, entre as maiores do país.

No próximo capítulo será abordado o período pandêmico, onde serão abordados os mesmos indicadores para entender como a pandemia de Covid-19 afetou a Gol Linhas Aéreas e todo o setor aéreo nacional.

## **5 2019 - 2021 GOL LINHAS AÉREAS DURANTE O PERÍODO PANDÊMICO**

Este capítulo tem por objetivo analisar a trajetória da Gol Linhas Aéreas durante os anos de 2019 até 2021, período que ficou marcado pela pandemia de Covid-19. Será analisado como a pandemia de Covid 19 afetou a Gol Linhas Aéreas e o setor de aviação de forma geral, quais medidas foram tomadas para enfrentar a crise gerada, como afetou a quantidade de voos, passageiros e carga transportada. Também será feita uma análise sobre as questões contábeis e financeiras da companhia para compreender como a pandemia afetou esses resultados da Gol Linhas Aéreas.

A Pandemia de Covid-19 afetou o mundo inteiro em diversos setores, sendo o setor de aviação um dos mais afetados. Para conter a propagação do vírus, os países foram obrigados a restringir a circulação e concentração de pessoas. Então, fecharam pontos turísticos, interromperam atividades econômicas consideradas não essenciais, fecharam fronteiras, entre outras medidas para barrar a circulação e concentração de pessoas. Como parte das medidas sanitárias, diversas companhias aéreas ao redor no mundo e no Brasil foram obrigadas a cancelar e suspender seus voos, fazendo as aeronaves ficarem paradas (O GLOBO, 2020).

### **5.1 MERCADO AÉREO BRASILEIRO**

O mercado aéreo brasileiro, no período anterior a pandemia de Covid-19, era dominada por três companhias aéreas sendo elas a LATAM Airlines Brasil, Gol Linhas Aéreas e a Azul Linhas Aéreas Brasileiras. A LATAM Airlines Brasil e a Gol Linhas Aéreas dominavam os principais aeroportos do Brasil e tinham muitas rotas

internacionais, em especial na América Latina. A Azul Linhas Aéreas Brasileiras, por sua vez, tinha foco e dominação nas rotas regionais, no Brasil. A situação financeira das três companhias não estava das melhores já vinham registrando prejuízos bilionários nos anos anteriores à pandemia. A economia brasileira havia enfrentado recessão nos anos de 2015, 2016 e 2017, junto com uma desvalorização do real em relação ao dólar, fatores que influenciam negativamente as companhias aéreas. A economia brasileira vinha registrando melhoras a partir de 2018, apesar de ser num ritmo lento, com expectativa do setor empresarial de melhoras e aceleração do crescimento nos anos de 2020 em diante. As expectativas não se concretizaram com a chegada da pandemia de Covid-19, paralisando quase todos os setores, em especial o setor de aviação.

Para conter a emergência sanitária da Covid-19 que estava surgindo em março de 2020, as recomendações eram de as pessoas não circulassem, ficassem em casa e fizessem viagens ou se deslocassem em apenas em casos essenciais, além do fechamento de fronteiras de diversos países, afetando diretamente as companhias aéreas.

Uma das principais medidas tomadas pelo governo brasileiro para manter os serviços aéreos funcionando foi a criação da “malha aérea essencial”, com início em 27 de março de 2020. Nela foram limitadas as quantidades de voo e de destinos atendidas pelas principais companhias brasileiras. As quantidades de destinos nacionais que antes eram de 106 passou para 46, a quantidade de voos semanais que antes era 14.781 passou para 1.241, com Gol Linhas Aéreas realizando 353 desse total, e o restante sendo dividido entre a LATAM Airlines Brasil com 483 e a Azul Linhas Aéreas Brasileiras com 405. Essa medida fez com que todos os estados e Distrito Federal fossem atendidos com voos, apesar das limitações. Na divisão dos destinos que seriam atendidos durante a malha aérea essencial, a Gol Linhas Aéreas ficou apenas com as capitais (ANAC, 2020). A malha aérea essencial era prevista para funcionar até final de abril, com as companhias decidindo manter seu uso por mais tempo, devido as medidas sanitárias ainda continuarem em vigor e não ter demanda o suficiente para voltar às operações completas.

Ainda no entorno das medidas tomadas para preservar as companhias aéreas e os consumidores, foram criadas leis e medidas provisórias para o

funcionamento do setor aéreo tentando criar um equilíbrio entre as demandas dos passageiros e das companhias aéreas de forma em que nenhum dos dois fossem totalmente prejudicados.

No que se refere ao cancelamento de passagens e reembolso das passagens, também foram incluídas nas novas regras que entraram em vigor durante o período pandêmico. As mudanças foram feitas por meio da Lei nº 14.034/2020 (alterada posteriormente pela Lei nº 14.174/2021), válidos para voos programados entre 19 de março de 2020 e 31 de dezembro de 2021, voos fora desse período estavam valendo as regras da Resolução nº 400/2016. Entre as mudanças a serem destacadas, está no prazo em que as companhias teriam para fazer o reembolso das passagens para os clientes, fora do período entre 19 de março de 2020 e 31 dezembro 2021, as companhias tem sete dias para fazer o reembolso, contados a partir do pedido do passageiro. Enquanto dentro da vigência da lei nº 14.034/2020 é de doze meses para fazer o reembolso, contados a partir da data do voo. Além disso, o reembolso precisa ser corrigido pelo INPC, enquanto na Resolução nº 400/2016 basta apenas ser o valor da passagem (ANAC, 2022). Essa lei foi feita para trazer vantagens tanto para os clientes quanto para as companhias aéreas num período de muita incerteza para setor aéreo, pois permitia aos clientes adiarem ou cancelar suas passagens sem terem que pagar multa por isso. Ao mesmo tempo permite com que as companhias terem dinheiro em caixa e realocar os passageiros em voo futuros sem perderem a venda, trazendo vantagens a ambas as partes.

Dentre outras medidas feitas por meio da Lei nº 14.174/2021, extingue a cobrança, a partir de 2021, do adicional de US\$ 18 que incide sobre a Tarifa de Embarque Internacional (TEI), a medida tinha por objetivo reduzir os custos para as companhias aéreas durante o período pandêmico. Para as companhias aéreas e demais empresas do setor de aviação que comprovarem que tiveram prejuízos em decorrência da pandemia, foi permitido fazer empréstimos usando como garantia o Fundo Nacional de Aviação Civil (FNAC) (ANAC, 2022). Porém, não foi possível saber quais empresas usaram o FNAC como garantia para fazer empréstimos.

### 5.1.1 Gol Linhas Aéreas

Nos anos anteriores a pandemia, a Gol Linhas Aéreas vinha de uma reestruturação feita dentro da companhia com o objetivo de melhorar seus resultados financeiros e, logo após a reestruturação, a empresa estava voltando a expandir e fechando novas parcerias comerciais. Das parcerias comerciais que se destacavam está a francesa Air France-KLM, feita em 2014, que, em 2019, permitia a Gol Linhas Aéreas oferecer voos para 18 países, incluindo 66 cidades na Europa. Para atender a América do Norte, a Gol Linhas Aéreas fecha, em 2019, parcerias com American Airlines que permitirá oferecer voos diários para os EUA, partindo de três hubs da GOL, em São Paulo (GRU), Rio de Janeiro (GIG), Brasília (BSB) e Fortaleza (FOR), onde a Gol Linhas Aéreas fará voos até esses aeroportos e American Airlines partiria deles para Miami e Orlando. Ainda em 2019, um novo acordo de *codeshare* (compartilhamento de voos e canais de venda) foi feito, dessa vez com a Avianca Holdings, empresa colombiana dona de várias empresas aéreas, incluindo a extinta Avianca Brasil. O foco dessa parceria está nos destinos latino americanos. Antes da Covid, a Gol Linhas Aéreas estava em expansão no que se refere a voos internacionais e parcerias de *codeshare* com companhias de outros países.

Em 2020, devido à pandemia, a Gol Linhas Aéreas foi obrigada a suspender voos para quase todos destinos nacionais, operando mais nos grandes aeroportos e suspendendo para aeroportos menores e para locais turísticos, além de todos voos internacionais serem suspensos. Para passar uma sensação de segurança aos passageiros, a Gol Linhas Aéreas faz uma parceria com o Hospital Albert Einstein, desenvolvendo um projeto de assessoria para avaliar, reestruturar e certificar suas já rígidas medidas de higienização contra a disseminação do Coronavírus em aeronaves e aeroportos. No final de 2020, com a expectativa da vacinação e das melhorias no controle da Covid-19, a companhia voltou a operar 100% da malha doméstica anterior à pandemia e com um índice de ocupação alta.

Em 2021, a Gol Linhas Aéreas volta praticamente a normalidade de suas operações, inaugurando novos destinos nacionais como Bonito saindo de Congonhas e de Pelotas saindo de Guarulhos. Voos internacionais voltam a ser operados após

serem praticamente todos suspensos em 2020, mas ainda numa menor frequência se comparado ao ano pré-pandêmico.

## 5.2 DESEMPENHO-OPERACIONAL

Neste subtópico será feita uma análise quantitativa sobre alguns dados referentes ao desempenho operacional da Gol Linhas Aéreas. Serão analisados dados referente a frota de aeronaves da Gol Linhas Aéreas, quantidade de destinos, quantidade de passageiros transportada, quantidade de carga transportada, número de voos realizados e a oferta de demanda de assentos. Todos os dados são referentes aos anos de 2019 até 2021, para entender como foi o período pandêmico da companhia. Dados sobre a frota foram coletados nos relatórios aos acionistas da Gol Linhas Aéreas e os demais dados na base de dados estatísticos da ANAC.

### 5.2.1 Frota

Uma tendência histórica da Gol Linhas Aéreas foi de sempre ter uma frota de aeronaves moderna, de maior eficiência possível no quesito consumo de combustível e sempre aviões de mesmo fabricante e tipo, com objetivo de ter menor custo de manutenção. Desde sua fundação, em 2001, a Gol Linhas Aéreas opera aviões da fabricante norte-americana Boeing da família 737 e suas variações. Iniciou com os Boeing 737, chamado posteriormente de “Boeing 737 *Classic*”, que eram para os padrões da época os mais avançados. Estes depois foram substituídos por Boeing 737 *Next Generation* ou “NG”, que vinham com motores mais eficientes e com *Winglets*, que são as dobras nas pontas das asas, que permitem ao avião fazer pouso em pistas mais curtas, aumento da capacidade e consomem menos combustível. Gradualmente, a Gol Linhas Aéreas foi substituindo seus Boeing 737 *Classic* por Boeing 737 NG. Com o passar do tempo, a Boeing desenvolveu um Boeing 737 ainda mais moderno, chamado de Boeing 737 MAX, que vinha com um motor ainda mais eficiente, que consumia menos combustível e tinha maior autonomia, motivo que fez a Gol Linhas Aéreas encomendar várias dessas aeronaves para substituir, num longo

prazo, seus Boeing 737 NG por Boeing 737 MAX para reduzir custos e melhorar a eficiência da empresa.

No ano de 2019, a Gol Linhas Aéreas foi obrigada a fazer manutenção não planejada em 14 de suas aeronaves Boeing 737 NG para realizar a troca dos *pickle fork* (peça que faz a ligação da fuselagem com a asa), atendendo a recomendação da Diretriz de Aeronavegabilidade emitida pela FAA. A troca foi feita no próprio centro de manutenção da Gol Linhas Aéreas em pouco tempo e não afetou o desempenho da companhia.

O quadro abaixo mostra as aeronaves operadas pela Gol Linhas Aéreas durante os anos de 2019 até 2021.

Tabela 31 - Frota da Gol Linhas Aéreas

<b>Aeronave</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Boeing 737-700	25	25	21
Boeing 737-800	104	98	91
Boeing 737 MAX 8	7	7	20
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>130</b>	<b>132</b>

Fonte: Gol Linhas Aéreas

A Gol Linhas Aéreas já vinha nos anos anteriores substituindo gradualmente seus Boeing 737 NG por Boeing 737 MAX. Porém, no ano de 2020, devido à pandemia, teve que adiar o recebimento dos Boeing 737 MAX, mas continuou se desfazendo dos Boeing 737 NG, com seis da versão 800 sendo entregues, apesar de não ter recebido os novos. No ano de 2021, 13 Boeing 737 MAX da versão 8 foram incorporados à frota, desfazendo-se de quatro Boeing 737 NG 700 e sete da versão 800. Com a companhia pretendendo a longo prazo se desfazer de todos Boeing 737 NG e substituir por Boeing 737 MAX 8 com intuito de fazer uma ampliação da frota nos próximos anos.

### 5.2.2 Destinos

Usando como base os dados estatísticos fornecidos pela ANAC sobre cada voo realizado, separou-se os voos realizados pela Gol Linhas Aéreas. Posteriormente,

separou-se por destinos e ano, somando as quantidades de voos realizados a cada destino e, por fim, soou-se a quantidades de destinos que teve voo realizado.

Tabela 32 - Quantidade de destinos da Gol Linhas Aéreas

<b>Ano</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Total de destino	96	96	92

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

A Gol Linhas Aéreas vinha nos anos anteriores aumentando gradualmente a quantidade de destinos, em especial, os internacionais dentro do continente americano. Com a pandemia e a paralisação de grande parte de suas operações, a empresa teve que parar de atender diversos destinos. Em 2020, a Gol Linhas Aéreas atendeu a mesma quantidade que o ano anterior, isso explica-se porque nos primeiros meses do ano de 2020, as operações foram normais, com as restrições vindo após março daquele ano, por isso a quantidade de destinos foi a mesma nos dois anos. Em 2021, até com a vacinação e afrouxamento das medidas de isolamento, a Gol Linhas Aéreas não retomou a operar em todos os destinos antes da pandemia.

### 5.2.3 Quantidade de passageiros transportada

O quadro abaixo demonstra a quantidade de passageiros transportados pela Gol Linhas Aéreas em seus voos durante os anos de 2019 até 2021. Ele está dividido em quatro colunas, apresentando, respectivamente, o ano, o total de passageiros pagos, que são todos aqueles que compraram as passagens, o total de passageiros grátis, ou seja, aqueles que não pagaram para estar no voo normalmente funcionários da empresa, o total de passageiros transportados, que é a soma da coluna dois e três.

Tabela 33 - Quantidade de passageiros transportado pela Gol Linhas Aéreas

<b>ANO</b>	<b>PASSAGEIROS PAGOS</b>	<b>PASSAGEIROS GRÁTIS</b>	<b>PASSAGEIROS TOTAIS</b>
2019	36.291.061	858.600	37.149.661
2020	16.700.859	402.615	17.103.474
2021	18.848.019	425.087	19.273.106

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Nos anos anteriores a 2020, a Gol Linhas Aéreas vinha num aumento constante as quantidades totais de passageiros, devido ao seu aumento na frota e na quantidade de destinos. Com as paralisações e quarentenas causada pela pandemia de Covid 19, a quantidade de passageiros caiu consideravelmente em 2020, cerca de 54% a menos em relação ao ano anterior. Em 2021, com o avanço da vacinação e afrouxamento das medidas de restrição, a quantidade de passageiros subiu 12% em relação ao ano de 2020, mas muito longe do patamar pré-pandemia de 2019, ficando 48% abaixo. Sendo assim, mostrando como a pandemia de Covid 19 afetou fortemente a quantidade de passageiros transportada pela Gol Linhas Aéreas.

#### **5.2.4 Quantidade de carga transportada**

Durante a pandemia de Covid-19, a quantidade de voos realizados e de passageiros transportada foi fortemente afetada. Enquanto a circulação de pessoas estava restrita e a recomendação das autoridades era de não fazer viagens consideradas desnecessárias, isso afetou o transporte de pessoas nas companhias aéreas. Porém, a indústria continuou funcionando quase que normalmente, por isso a expectativa era de que o transporte de cargas continuasse normalmente, com as companhias aéreas esperando repor no transporte de mercadorias o desfalque que tiveram no transporte de passageiros. Este subtópico procura observar se o transporte de carga da Gol Linhas Aéreas se manteve ou foi afetado pela pandemia de Covid-19.

O quadro abaixo foi montado com base nos dados fornecidos pela ANAC, onde foram somadas todas as cargas transportadas pela Gol Linhas Aéreas por ano. No quadro estão descritos os anos, a quantidade transportada em quilograma paga, podendo ser bagagem de seus passageiros ou mercadorias, a quantidade de carga grátis transportada em seus voos, normalmente sendo bagagem de passageiro não cobrada e equipamentos da própria companhia, a quantidade em kg dos correios, além da somatória dos dados anteriormente mencionados.

Tabela 34 - Quantidade de carga transportado pela Gol Linhas Aéreas

<b>ANO</b>	<b>CARGA PAGA KG</b>	<b>CARGA GRATIS KG</b>	<b>CORREIO KG</b>	<b>TOTAL</b>
2019	96.983.056	5.187.204	0	102.170.260
2020	38.908.774	2.815.994	0	41.724.768
2021	40.765.883	1.967.217	0	42.733.100

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Como observado no quadro acima, a quantidade de carga transportada em KG pela Gol Linhas Aéreas teve uma queda de aproximadamente 60% no ano de 2020 se comparado ao ano anterior. No ano de 2021, o transporte de carga teve um leve aumento comparado ao ano anterior, mas em patamares muito menores que no período pré-pandêmico. A expectativa era que o transporte de carga não fosse tão afetado com a pandemia de Covid-19 já que o setor da indústria continuou funcionando no período pandêmico e por a Gol Linhas Aéreas ter feito diversas parcerias com o governo brasileiro para fazer o transporte de vacinas, equipamentos e utensílios médicos. Com isso, compreende-se que o transporte de carga da Gol Linhas Aéreas está fortemente ligado à quantidade de passageiros transportados, e não ao funcionamento da indústria e que as parcerias feitas com o governo brasileiro pouco influenciaram na quantidade de carga transportada em Kg.

### 5.2.5 Quantidade de voos realizados

A seguir será descrita a quantidade de voos realizados pela Gol Linhas Aéreas nos anos de 2019 até 2021. Os dados estatísticos foram fornecidos pela ANAC para a elaboração do quadro abaixo, no qual é mostrado na última coluna a quantidade total de voos realizados pela Gol Linhas Aéreas, na terceira coluna a quantidade de voos internacionais e na segunda coluna a quantidade de voos nacionais realizados.

Tabela 35 - Quantidade de voo da Gol Linhas Aéreas

<b>ANO</b>	<b>DOMÉSTICA</b>	<b>INTERNACIONAL</b>	<b>TOTAL DE VOOS</b>
2019	6.661	1.188	7.849
2020	4.160	396	4.556

<b>ANO</b>	<b>DOMÉSTICA</b>	<b>INTERNACIONAL</b>	<b>TOTAL DE VOOS</b>
2021	4.602	143	4.745

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Como descrito no capítulo anterior, a Gol Linhas Aéreas vinha num crescente constante na quantidade de voos realizados até o ano de 2015. Nos anos de 2016 e 2017, fez uma grande reestruturação na companhia que acabou reduzindo de destinos e, conseqüentemente, na quantidade de voos. Com a chegada dos Boeing 737 MAX, no ano de 2017, por ser um avião com maior autonomia de voo, a Gol Linhas Aéreas passa a investir mais em voos internacionais. Nesse mesmo período, a economia brasileira passa a ter uma melhora com expectativa de melhora nos anos subsequentes, motivos que fizeram as quantidades de voos fossem aumentando e com expectativas de aumentarem nos anos de 2020 e 2021. Com a chegada da pandemia de Covid-19 todo o cenário mudou, pontos turísticos foram fechados, fronteiras foram fechadas e com recomendações das pessoas apenas fazer viagens que forem necessárias, motivos que fizeram voos serem suspensos e aviões ficarem parados nos aeroportos.

Conforme observado no quadro, a quantidade de voos despencou do ano de 2019 para 2020, tanto os voos domésticos quanto os internacionais. No ano de 2021, a quantidade de voos subiu, mas foi a quantidade de voos domésticos que fez esse número subir, pois a quantidade de voos internacionais continuou caindo de 2020 para 2021. O que explica isso é que, em 2021, as medidas de restrições no Brasil foram afrouxadas devido à vacinação, mas em 2021 foi a ano em que o Brasil teve mais mortes e casos de Covid-19, tornando o Brasil o epicentro da Covid-19 nos meses de março até maio daquele ano. Somando-se a isso, houve o atraso na vacinação em relação aos outros países, motivo que fez os outros países a não abrirem fronteiras para o Brasil ou a abrir com muita restrição, por isso, em 2021, a quantidade de voos internacionais continuou ainda naquele ano.

### **5.2.6 Oferta e Demanda de assentos**

Na aviação, para se medir a oferta e demanda, são usados os índices ASK (*Available Seat-Kilometers* ou Assentos-Quilômetros Oferecidos), para medir a oferta

de assentos e para demanda será usado o índice RPK (*Revenue Passenger-Kilometers* ou Passageiros-Quilômetros Pagos transportados). Usando os dados estatísticos fornecidos pela ANAC, montou-se o quadro abaixo com o ASK e RPK da Gol Linhas Aéreas.

Tabela 36 - Oferta e demanda de assentos da Gol Linhas Aéreas

<b>ANO</b>	<b>ASK</b>	<b>RPK</b>
2019	51.294.432.830	41.874.302.729
2020	25.144.316.136	20.128.136.452
2021	27.132.413.867	22.237.493.415

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Nos anos anteriores a 2019, a Gol Linhas Aéreas vinha aumentando sua oferta de assentos, em especial, em rotas internacionais a demanda por assentos ia acompanhado a oferta. Com as medidas sanitárias, a Gol Linhas Aéreas foi obrigada a paralisar ou suspender parte de sua operação, motivo que fez ASK (oferta) e RPK (demanda) cair mais da metade no ano de 2020, comparado ao ano anterior. No ano de 2021, com o início da vacinação e diminuição das medidas de isolamento, o Gol Linhas Aéreas pode, aos poucos, aumentar a quantidade de voos realizados, motivo responsável pelo aumento na oferta, com a demanda também crescendo quase que na mesma proporção da oferta, mas ainda muito distante dos patamares antes da pandemia.

O quadro abaixo foi montado nos mesmos dados do quadro anterior, porém montou-se um ranking, mostrando em qual posição a Gol Linhas Aéreas no quesito ASK e RPK em relação as outras companhias aéreas operando no Brasil.

Tabela 37 - Colocação da Gol Linhas Aéreas no ranking de oferta de demanda de assentos

<b>ANO</b>	<b>ASK</b>	<b>RPK</b>
2019	2	2
2020	2	2
2021	3	3

Fonte: ANAC – Dados estatísticos

A Gol Linhas Aéreas vinha se mantendo em segundo lugar desde 2006 e ficando na colocação até 2020, sempre atrás da TAM, que depois veio a se tornar a

Latam. Em 2021, a Gol Linhas Aéreas perde a colocação de segunda maior companhia aérea no Brasil no quesito oferta de demanda de assentos por quilômetro para a Azul Linhas Aéreas Brasileiras. Porém, não é possível afirmar que essa posição no ranking irá se manter nos anos seguintes, pois, em 2021, ainda foi um ano atípico da aviação, com ainda muitas limitações de circulação de pessoas, principalmente para voos internacionais. A Gol Linhas Aéreas pode recuperar sua colocação nos anos seguintes, com os fins das restrições em voos internacionais e com o recebimento de novas aeronaves.

### 5.3 DESEMPENHO FINANCEIRO

Aqui será feita uma análise sobre o desempenho financeiro da Gol Linhas Aéreas nos anos de 2019 até 2021. Para essa análise, observar-se-á três indicadores, o balanço patrimonial, lucro líquido e índice de liquidez. Todos os dados foram fornecidos pela própria Gol Linhas Aérea por meio dos seus relatórios e planilhas fornecidas ao público. Todos os valores foram corrigidos pela inflação usando INPC para isso, tendo como base o mês de dezembro de 2022.

#### 5.3.1 Balanço Patrimonial

Um balanço é utilizado na contabilidade das empresas para mostrar todos os ativos e passivos, ou seja, tudo o que a empresa deve (passivo) e tudo o que tem a receber (ativo). Nesta análise, será utilizado o ativo total e o patrimônio líquido da Gol Linhas Aéreas. Ativo total é tudo o que pertence à empresa como bens de curto prazo (antes de 12 meses) e de longo prazo (mais de 12 meses), além das contas a receber. O patrimônio líquido corresponde à riqueza de uma empresa, aquilo que realmente pertence aos seus acionistas, e, em termos mais técnicos, é uma métrica contábil que representa a diferença entre os ativos e passivos de uma organização.

Tabela 38 - Balanço Patrimonial da Gol Linhas Aéreas

Ano	Ativos Totais (milhões de R\$)	Patrimônio Líquido (milhões de R\$)
2021	15.368,11	- 22.465,47

<b>Ano</b>	<b>Ativos Totais (milhões de R\$)</b>	<b>Patrimônio Líquido (milhões de R\$)</b>
2020	15.171,82	-16.300,06
2019	19.054,16	-8.850,01

Fonte: Gol Linhas Aéreas

Em relação aos ativos totais, observa-se uma grande perda nos valores de ativos nos anos de 2019 para 2020, com um pequeno aumento no ano de 2021, porém em patamar menor que o de 2019. Já é uma tendência histórica da Gol Linhas Aéreas ter uma oscilação nos seus ativos totais, isso se deve às oscilações e instabilidades do setor, que faz os ativos sempre variarem.

Enquanto os ativos totais oscilaram durante o período, o patrimônio líquido caiu constantemente e de forma abrupta, registrando valores bilionários negativos. Isso se explica pelo período em que a empresa passou, com as paralisações por causa da pandemia e diminuição no fluxo de passageiros, fazendo com que a empresa tivesse que recorrer aos acionistas para captar recursos e se manter operando, aumentando as dívidas com os acionistas e, por isso registrando valores negativos.

### 5.3.2 Lucro Líquido

O lucro líquido se refere ao resultado financeiro de uma empresa depois de descontadas todas as despesas, custos e impostos pagos. Mostrando os valores que serão distribuídos aos acionistas, o quadro abaixo mostra o lucro líquido da Gol Linhas Aéreas, durante os anos de 2019 até 2021. Os valores foram retirados dos relatórios aos acionistas e corrigidos pela inflação para o período de dezembro de 2022, usando o Índice Nacional de preços ao Consumidor, INPC, como referência.

Tabela 39 - Lucro Líquido da Gol Linhas Aéreas

<b>Ano</b>	<b>Lucro líquido (milhões de R\$)</b>
2021	-7.705,75
2020	- 7.089,89
2019	- 146,06

Fonte: Gol Linhas Aéreas

A Gol Linhas Aéreas é uma empresa que já enfrentou diversos prejuízos em sua trajetória e no período de pandemia não foi diferente com os prejuízos se intensificando no ano de 2020 e 2021, mostrando que a companhia foi fortemente afetada com as medidas sanitárias. O que explica os prejuízos bilionários não está apenas na redução em suas operações durante a pandemia, mas também pela desvalorização do real em relação ao dólar, pois a maior parte dos custos da empresa está em dólar, então, conseqüentemente sempre que a moeda estadunidense se valoriza em frente ao real, os custos aumentam e diminui o lucro da Gol Linhas Aéreas.

### 5.3.3 Índice de Liquidez

O índice de liquidez serve para medir a capacidade de uma empresa honrar suas divindades de curto prazo (inferior a 12 meses), onde são pegos os ativos circulantes e são divididos sobre os passivos circulantes. Os números maiores que 1 representam que a empresa consegue pagar todas as contas de curto prazo com sobra, números inferiores a 1 significam que a empresa não vai conseguir pagar as contas de curto prazo, apenas com os recebimentos de curto prazo, sendo obrigada a recorrer as suas reservas, empréstimos ou dinheiro de seus acionistas para pagar as contas.

O quadro abaixo mostra os índices de liquidez da Gol Linhas Aéreas durante o período pré e pandêmico.

Tabela 40 - Índice de Liquidez da Gol Linhas Aéreas

<b>ANO</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Índice de liquidez	0,72	0,67	0,48

Fonte: Gol Linhas Aéreas

Valores considerados menores que 1 já são considerados preocupantes, pois mostram que a empresa não consegue honrar todas as dívidas de curto prazo. No período em questão, apesar da empresa ter aumentado seu prejuízo, pode-se observar uma melhora no índice de liquidez, saindo de 0,48, em 2019, para 0,72, em 2021. Nota-se que até com a melhora, ainda está com o resultado ruim, pois está menor que 1. Essa leve melhora explica-se porque as empresas negociaram suas

dívidas, conseguindo prazos maiores para pagar, que foi uma medida dos governos ao redor no mundo e no Brasil, que os credores aumentam o prazo de pagamento das dívidas devido a pandemia. Outro fator que pode explicar foi a medida feita pela ANAC, a qual permitiu que os clientes pudessem suspender suas passagens e remarcar seus voos sem que as companhias precisassem devolver o dinheiro aos clientes nos anos de 2020 e 2021.

#### 5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo descreveu a trajetória da Gol Linhas Aéreas nos anos de 2019 até 2021, período em que ficou marcado pela pandemia de Covid-19. Aqui foi analisado o mercado aéreo brasileiro, medidas tomadas pelo governo brasileiro para o setor enfrentar esse período, descrição de alguns dados estatísticos sobre a Gol Linhas Aéreas, análise da frota e descrição de alguns dados financeiros sobre a companhias. Com esse capítulo encerra-se a trajetória dos 20 anos da Gol Linhas Aéreas.

O Governo brasileiros tomou diversas medidas para conter a disseminação da Covid-19, que consiste praticamente em conter a circulação de pessoas, afetando diretamente as companhias aéreas, que têm seus negócios focados na circulação de pessoas. Uma das medidas focadas para o setor de aviação estava na criação do que foi chamado de “malha aérea essencial”, que limitou as quantidades de destinos e voos em que cada companhia aérea poderia realizar, com o objetivo de permitir que as principais cidades brasileiras tivessem ligação aérea, sem paralisar totalmente o setor e reduzindo a circulação de pessoas. Outras medidas foram as companhias poderem renegociar suas dívidas para prazos maiores de pagamentos, fazer empréstimos usando o Fundo Nacional de Aviação Civil (FNAC) como garantia, redução ou suspensão de algumas tarifas aeroportuárias, permitir aos passageiros adiarem seus voos sem o pagamento de multa, entre outras medidas.

Pode-se afirmar que a pandemia de Covid-19, bruscamente, atingiu a Gol Linhas Aéreas com uma redução brusca nas quantidades de voos realizados, significando queda nas quantidades de passageiros e carga transportados. Esperava-se, que com as paralisações no setor, fosse levar a queda nesses indicadores, porém

em relação a quantidade de carga transportada, iria se manter ou até mesmo aumentar, pois para contornar a redução de passageiros, as companhias aéreas estavam tentando cobrir o déficit com transporte de carga. Mas, o que se viu foi uma queda na mesma proporção que os de passageiros, mostrando que o transporte de mercadorias da Gol Linhas Aéreas está ligada, diretamente, aos passageiros e que a empresa não buscou compensar a queda no transporte de carga.

Em relação aos dados financeiros da Gol Linhas Aéreas, pode-se afirmar que também foram fortemente afetados pela pandemia com aumento do prejuízo no lucro líquido e queda no patrimônio líquido. Em relação ao índice de liquidez, houve uma leve melhora, mas longe de apresentar um bom índice.

## 6. CONCLUSÃO

Essa dissertação discorre sobre trajetória de empresa, descrevendo sobre os vinte anos de Gol Linhas Aéreas sobre uma ótica crítico-social. Empresas de grande porte como a Gol Linhas Aéreas tem impacto sobre a economia e desenvolvimento de uma sociedade, ao mesmo tempo em que ela está sendo um agente atuante, sobre desenvolvimento socioeconômico, ela também está sendo influenciada pelos acontecimentos da sociedade.

Durante esse trabalho, foi buscado responder como é o funcionamento do setor aéreo, quais as estratégias de negócios adotadas pela Gol Linhas Aéreas durante os seus primeiros vinte anos, como se comportou o mercado aéreo nacional nesse período, quais foram as quantidades de passageiros e carga transportada pela Gol Linhas Aéreas, a quantidade de destinos no decorrer dos anos, como foi a frota de aeronaves da Gol Linhas Aéreas e quais foram os resultados contábeis e financeiros da empresa.

Durante a introdução, foi buscado entender como é o funcionamento do setor de aviação e se tem ligação com desenvolvimento socioeconômico. Foi constatado que é um setor de difícil entrada por requerer altos investimentos para entrada no mercado. Opera com altos custos e pequena margem de lucro ou, muitas vezes, até no prejuízo, motivo pelo qual a maioria das empresas do setor de aviação são ou estatais, ou privadas com participação do Estado ou recebem subsídios dos governos. É um setor oligopolizado, ou seja, dominado por poucas empresas. Foi constatado, também, que é um setor muito internacionalizado, onde as empresas desse setor estão espalhadas por diferentes países, fazendo com que as empresas fiquem suscetíveis às variações do dólar, por exemplo, sempre que o real se desvaloriza perante ao dólar, ocorre um aumento de custos nas empresas aéreas no Brasil. Sobre o funcionamento das companhias aéreas, foi mostrado que elas não costumam ser donas dos aviões que compõem sua frota, arrendando as aeronaves num esquema chamado de “*leasing* aeronáutico”, que permite às companhias usarem os aviões sem serem donas deles, reduzindo custos e facilitando a substituição das aeronaves.

Desde do início a aviação comercial no final da década de 1920, sempre houve atuação do Estado como nas estipulações de normas, normas técnicas, infraestrutura e rotas a serem operadas. No final da década de 1960 até o ano de 1989, os governos federais atuavam na estipulação de preços a serem usados pelas companhias aéreas, não importando a companhia que fosse voar, os valores eram os mesmos. Durante esse período, a principal companhia aérea era a Varig, que tinha um *lobby* forte sobre os governos, influenciando nos preços a serem praticados, tornando os preços das passagens altos e a aviação pouco acessíveis à população. Em 1989, o governo brasileiro muda o sistema de fixar preços e passa a operar no sistema de “bandas tarifárias”, onde as companhias poderiam variar os seus preços dentro de valores estipulados. A partir de 2001, o governo brasileiro para de estipular os preços das passagens aéreas e fica ao mercado de aviação estipular os preços. Foi nesse contexto de desregulamentação, com os preços sendo ditado pelo mercado que companhias aéreas tradicionais como Varig, Vasp e Transbrasil, entraram em declínio, levando-as a falência ainda na década de 1990 e nos anos 2000. Foi nessa conjuntura de desregulamentação e falência de companhias aéreas tradicionais que surgiu, em 2001, a Gol Linhas Aéreas.

Isso não ocorreu apenas no Brasil, com os governos de outros países também estipulando os valores das passagens aéreas, com isso mudando na década de 1970 nos EUA e países da Europa, quando fizeram mudanças em suas legislações no setor aéreo, permitindo às companhias aéreas estipularem os valores, estimulando a concorrência e o livre mercado. Foi nesse viés que surgiu nesses países as companhias aéreas “*low cost- low fare*”, no português, “baixo custo e baixa tarifa”. Esse modelo de negócio consiste em ter o menor custo operacional possível e, conseqüentemente, ter as passagens mais baratas. Para isso, essas companhias possuem aviões modernos com menor custo de operação possível, podem operar em aeroportos secundários com menores taxas aeroportuária, realizar voos curtos, realizar vários voos por dia, fazer apenas transporte de passageiros, não ter serviço de bordo, fazer vendas apenas em seus canais de vendas, entre outros detalhes a serem considerados em uma companhia aérea baixo custo e baixa tarifa. Companhias aéreas que operam nessa estratégia de negócio são amplamente comuns até os dias de hoje nos EUA e Europa.

Foi observando esse modelo de negócio que a família do empresário Nenê Constantino, que era uma das famílias mais ricas do Brasil, dona de diversas empresas de ônibus, decidiu montar uma companhia aérea de baixo custo e baixa tarifa no Brasil, sendo criada a primeira, em 2000, a Gol Linhas Aéreas. Quando se cria a companhia aérea com base nas companhias aéreas “baixo custo e baixa tarifa”, europeias e norte-americanas, algumas adaptações são feitas para se encaixar no mercado aéreo brasileiro.

Entre as adaptações feitas, pode-se destacar o transporte de carga já que empresas “baixo custo e baixa tarifa” dificilmente fazem transporte de mercadoria por gerar aumento de despesas, porém junto com a fundação da Gol Linhas Aéreas foi fundada a GOLLOG, empresa do mesmo grupo responsável pelo transporte de mercadorias. Companhias aéreas “baixo custo e baixa tarifa” focam suas operações em aeroportos regionais e secundários, realizando voos curtos e regionais, mas como no Brasil os principais fluxos de passageiros estão nas grandes capitais e centros urbanos, a Gol Linhas Aéreas teve que focar suas operações nos grandes aeroportos, já que o Brasil, por ser um país de grandes dimensões, tornava a maioria dos voos longos. Companhias desse tipo operam no sistema chamado de “*point-to-point*”, que consiste em fazer voos diretos entre os aeroportos, enquanto companhias aéreas tradicionais operam em sistema chamado de “*hub and spoke*”, que consiste em centralizar as operações em um aeroporto, denominado de “*hub*”, para a partir dela, fazer conexões de voos para outros aeroportos. Quando a Gol Linhas Aéreas inicia sua operação, ela contradiz o modelo baixo custo e baixa tarifa e opera o sistema *hub and spoke*, com o primeiro *hub* sendo o aeroporto de Guarulhos. Companhias “baixo custo e baixa tarifa” realizam apenas vendas em seus próprios canais de vendas, sem usar intermediários como agências de viagens ou vendas compartilhadas em sites de outras empresas, mas para Gol Linhas Aéreas, poder ter lugar no mercado aéreo brasileiro, foi necessário realizar vendas por meio de intermediários.

A Gol Linhas Aéreas baseou-se nas companhias aéreas “baixo custo e baixa tarifa” para manter algumas características do modelo de negócios e operação, porém fez diversas mudanças. Então, pode-se afirmar que a Gol Linhas Aéreas nunca foi, de fato, uma companhia aérea “baixo custo e baixa tarifa”.

Durante os primeiros anos de operação, a empresa obteve um crescimento significativo em diversos indicadores como quantidades de passageiros e carga, número de voos e destinos e frota, tornando-se uma das maiores companhias aéreas brasileiras, em pouco tempo. Os indicadores financeiros da companhia também registraram indicadores satisfatórios, ainda nos primeiros anos, registrando bons lucros, índices de liquidez e aumento no patrimônio. A rápida expansão da Gol Linhas Aéreas, em seus primeiros anos, deve-se ao fato de ter sido a primeira companhia aérea a implementar uma estratégia de baixo custo e baixa tarifa, apesar de não ser em sua totalidade, fazendo uso das novas regras de mercado que deram mais liberdade para as companhias competirem entre si. Além disso, a expansão da economia brasileira e o aumento da renda dos brasileiros foram fatores que influenciaram fortemente a expansão e o bom resultado da Gol Linhas Aéreas, em seus primeiros anos.

Durante o segundo capítulo, foi descrita a trajetória da Gol Linhas Aéreas durante os anos de 2007 até 2013, período que ficou marcado por a empresa operar com duas marcas: Gol Linhas Aéreas e Varig. Durante várias décadas, a Varig foi a maior companhia aérea brasileira, exercendo um forte *lobby* sobre os governos, mas foi entrando em declínio com o afrouxamento das legislações e sem a intervenção do estado sobre o preço das passagens, além do surgimento de companhias baixo custo e baixa tarifa como a Gol Linhas Aéreas. Com a falência da Varig, vários grupos nacionais e internacionais fizeram proposta para comprar a companhia, porém para impedir que uma empresa estrangeira fosse dona da que já foi a maior companhia aérea brasileira, o governo brasileiro facilitou a compra da Varig pela Gol Linhas Aéreas. Com a aquisição, a Gol Linhas Aéreas passou a ter mais *slots* (horário de pouso e decolagem) nos principais aeroportos, além do acesso a rotas internacionais. Após a aquisição, a empresa funcionou com duas marcas, com a marca Varig fazendo as principais rotas internacionais e fornecendo serviços de bordo mais luxuosos, e a marca Gol oferecendo serviços de bordo mais simples, operando mais rotas nacionais e algumas internacionais. Motivo de a Gol Linhas Aéreas ter operado por pouco tempo com as duas marcas, está relacionado a dois fatores: um deles ligados aos aviões escolhidos para operar com a marca Varig, eram Boeing 767, modelos mais antigos que tinham maior custo de operação. Outro fator foi a aceitação dos clientes que não

viram mais a mesma qualidade da antiga Varig e preferiram voar em outras companhias. A desativação se deu aos poucos com a substituição das aeronaves por novas que passaram a usar a marca Gol Linhas Aéreas. A aquisição da Varig teve seu lado positivo. Com a compra da marca, a Gol Linhas Aéreas teve que adquirir, também, o programa de fidelização SMILES, que esse sim foi vantajoso para Gol Linhas Aéreas e segue em uso até hoje.

Além da aquisição da Varig, a Gol Linhas Aéreas adquiriu outra companhia aérea, a Webjet. Essa foi uma companhia que surgiu com a proposta de também ser baixo custo e baixa tarifa, que teve um tempo de duração curto, passando por quatro donos num intervalo de seis anos, com a Gol Linhas Aéreas sendo a última, que fechou a companhia após aprovação pelo CADE. Houve manifestação dos trabalhadores da Webjet e debate no senado brasileiro sobre a concentração do setor em poucas empresas e sobre a prática de fechar as concorrentes.

Durante o período de 2007 até 2013, a Gol Linhas Aéreas fechou algumas parcerias com outras companhias aéreas como American Airlines, AirFrance/KLM, Iberia, AeroMexico, Delta AirLines, Qatar Airways, NOAR e Passaredo. As parcerias estavam em vender passagens dessas empresas nos canais de venda da Gol Linhas Aéreas, compartilhamento de voos e, em alguns casos, compartilhamento de milhas nos programas de fidelização como SMILES.

Durante esse período, a Gol Linhas Aéreas expandiu em diversos indicadores, porém foi o período em que começou a registrar os primeiros prejuízos e piora nos indicadores financeiros, constatando assim, que todo o investimento, expansão da companhia, parcerias e aquisição de outras marcas foram importantes para se consolidar como a segunda maior companhia aérea, mas não converteu, no imediato, em ganhos financeiros.

O terceiro capítulo desta dissertação mostrou a trajetória da Gol Linhas Aéreas dos anos de 2013 até 2019, período que ficou marcado por acontecimentos esportivos no Brasil, como Copa das Confederações, em 2013, Copa do Mundo Fifa, em 2014 e Olimpíadas de verão, no Rio de Janeiro, em 2016, eventos que criaram expectativas positivas no setor de aviação. Outros acontecimentos também marcaram esse período no Brasil como a instabilidade política que levou ao golpe da então

presidente Dilma Rousseff, além uma recessão da economia brasileira nos anos de 2015 até 2017.

Como a empresa estava registrando grandes prejuízos por um longo período de tempo, ela se viu obrigada a fazer uma reestruturação interna para poder reverter a situação. Durante os anos de 2016 e 2017, a companhia fez uma redução na frota de aeronaves e quantidade de destinos atendidos e, conseqüentemente, redução na oferta de assentos, quantidade de passageiros e número de voos. Esses cortes na companhia tiveram alguns resultados, pois representou melhora em alguns indicadores financeiros, porém não suficiente para repor os prejuízos acumulados. O que fez a Gol Linhas Aéreas a desistir de continuar fazendo cortes e reestruturação na empresa para melhorar os resultados financeiros foi a incorporação das novas aeronaves Boeing 737 MAX, que é muito semelhante aos Boeing 737 NG (Next Generation) que a companhia já operava, porém com um motor mais eficiente que consumia menos, com maior capacidade de carga e autonomia. Devido a essas características, a Gol Linhas Aéreas volta a expandir sua frota e quantidade de destinos, em especial os internacionais.

Entre outras mudanças realizadas pela companhia, estão a venda de 1,5% do capital para a empresa francesa Air France KLM, além da venda de parte de seu capital, está o compartilhamento de voo e canais de venda. Outra expansão dos negócios que se pode destacar, no período de 2013 até 2019, é a criação da GOL Aerotech, empresa de manutenção de aeronaves. A Gol Linhas Aéreas já tinha um centro de manutenção de aeronaves com todas as certificações necessárias para poder fazer manutenção de aeronaves Boeing, no aeroporto Tancredo Neves, em Belo Horizonte. Esse centro de manutenção já funcionava há vários anos, mas fazendo apenas reparos nos vilões da própria companhia. Com a criação da GOL Aerotech passa, também, a fazer para outras companhias aéreas.

Apesar da reestruturação feita nos anos de 2016 e 2017, das mudanças de estratégias de negócios como passar a servir melhores serviços de bordo, expandir suas atividades em voos internacionais e criação de novos negócios como GOL Aerotech, a Gol Linhas Aéreas teve péssimos resultados financeiros. Durante o período de 2013 até 2019, a empresa teve lucro apenas em 2016 e 2017, com os outros anos chegando a registrar prejuízos bilionários. O índice de liquidez, que mede

a capacidade da empresa pagar suas contas no curto prazo, ficou inferior a 1 em praticamente todo o período, significando que a empresa não teria capacidade de honrar suas dívidas de curto prazo. Quando o balanço patrimonial é analisado e verifica-se os ativos totais, que são todos os bens da empresa, nota-se que oscilaram bastante no decorrer dos anos, não seguindo uma tendência. Contudo, quando observado o patrimônio líquido, fica com valor negativo de 2014 em diante, nota-se que as obrigações da empresa superam todos os ativos, mostrando o quão endividado a empresa estava.

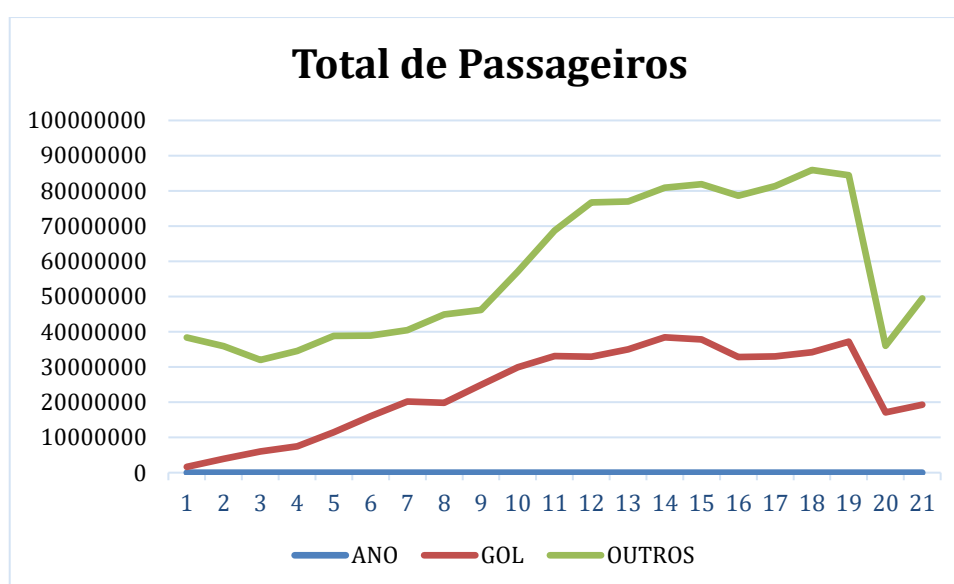
O último capítulo dessa dissertação descreveu a trajetória da empresa nos anos de pandemia de Covid-19, de 2019 até 2021, quando encerrou a trajetória de 20 anos da Gol Linhas Aéreas. A pandemia de Covid-19 paralisou quase todas as atividades e restringiu ao máximo a circulação de pessoas para conter a proliferação do vírus e, conseqüentemente, afetou o mercado aéreo no mundo inteiro, inclusive no Brasil.

Diversas medidas foram tomadas ao redor do mundo para impedir que as companhias aéreas quebrassem durante as quarentenas. Alguns países como Grã-Bretanha chegaram a estatizar as companhias aéreas. No Brasil, o governo chegou a cogitar em comprar parte das companhias, porém a ideia não chegou a ser colocada em prática (CNN BRASIL, 2020). Até o Brasil não estatizando as companhias aéreas, outras medidas foram tomadas para ajudar o setor como a criação da “malha aérea essencial”, que permitiu que todas as capitais a algumas cidades tivessem ligação aérea, criou o número máximo de voos que as companhias poderiam fazer e distribuiu entre as três principais companhias aéreas (LATAM Airlines Brasil, Gol Linhas Aéreas e a Azul Linhas Aéreas Brasileiras), medida que permitiu que não fosse totalmente paralizado o setor e, ainda, permitiu que os principais destinos do país fossem atendidos. Outra principal medida tomada foi adotar que as passagens compradas durante 2020 e 2021 pudessem ser suspensas ou remarçadas sem que os passageiros perdessem os valores já pagos, ao mesmo tempo as companhias não precisam devolver os valores já pagos. Outras medidas como suspensão de algumas tarifas e extensão dos prazos para pagamentos que algumas dívidas também foram tomadas com intuito de contornar a crise no setor por causa da pandemia.

Como cautela de contornar a falta de passageiros, as companhias aéreas, em volta do mundo, focaram suas atividades no transporte de carga. No Brasil, a ANAC chegou até a autorizar o transporte de mercadorias na cabine de passageiros (JOTA, 2021). Quando observados os dados e os relatórios da Gol Linhas Aéreas, notou-se que a empresa não buscou contornar a pandemia com transporte de carga. A Gol Linhas Aéreas teve expressiva queda em todos os indicadores operacionais doravante o período pandêmico, o que já era esperado. Os indicativos financeiros que já estavam ruins nos períodos anteriores, pioraram ainda mais nesse período, o único indicador que teve melhora foi o índice de liquidez, que registrou leve melhora, mas ainda longe de um indicador satisfatório.

O gráfico abaixo mostra o total de passageiros transportados pelas companhias aéreas no Brasil e o total de passageiros transportados pela Gol Linhas Aéreas.

Figura 3 - Total de passageiros do setor aéreo brasileiro X total de passageiros da Gol de 2001 a 2021

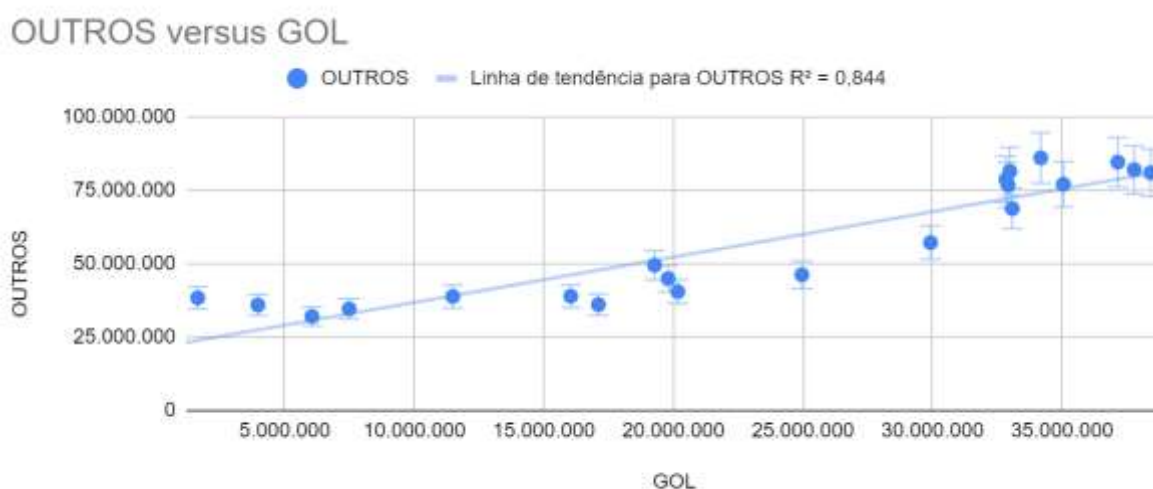


Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Como demonstrado no gráfico, o total de passageiros transportado no Brasil durante de 2001 até 2021 foram aumentando em praticamente todo o período, com exceção do ano de 2020, que devido a pandemia, registrou uma queda significativa, podendo-se afirmar que o setor aéreo aumentou e muito no decorrer do

período. Observou, também, que a linha que mostra os passageiros totais transportados pela Gol Linhas Aéreas acompanha a evolução de crescimento do setor. Quando aplicado a verificação por meio do r-quadrado, para verificar a relação entre os dois dados, encontramos o valor de  $R^2 = 0,844$ , isso significa que a relação entre o aumento de passageiros da Gol Linhas Aéreas está 84,4% em relação ao aumento de passageiros do setor, como observado no quadro abaixo.

Figura 4 - Relação do crescimento da Gol em relação ao crescimento do setor aéreo



Fonte: ANAC – Dados estatísticos

Durante os vinte anos de Gol Linhas Aéreas, o setor de aviação como um todo se expandiu e a empresa soube aproveitar esse crescimento para se expandir. A expansão e consolidação da companhia deve-se a outros fatores, além das estratégias de negócio, a empresa vinha apresentando um modelo de negócio inovador e pioneiro na aviação de passageiros. Na prática, ela seguiu as estratégias de negócios das demais companhias aéreas no Brasil.

A exceção da Gol Linhas Aéreas foi rápida. Em poucos anos de operação já se tornou uma das maiores companhias aéreas do Brasil e da América Latina. Os constantes investimentos feitos com o passar dos anos e parcerias comerciais realizadas fez com que a empresa sempre se mantivesse entre as maiores. Até a companhia se manter como umas das maiores do setor no Brasil, ela esteve longe de ser um sucesso empresarial. Em duas décadas de funcionamento, a Gol Linhas

Aéreas registrou prejuízos bilionários em diversos anos, poucos lucros que a empresa registrou não foram suficientes para repor os prejuízos. Quando o índice de liquidez, que mede a capacidade de pagar as dívidas no curto prazo, é analisado, a empresa registrou indicador superior a 1 em apenas seis anos durante os seus vinte primeiros anos. Algumas perguntas ficaram sem respostas e ficam para as próximas pesquisas, sendo umas delas como uma empresa consegue operar tanto tempo com prejuízos tão grandes?

## REFERÊNCIAS

ABEAR, Associação Brasileira das Empresas Aéreas -. **GLOSSÁRIO**. Disponível em: <https://www.abear.com.br/imprensa/dados-e-fatos/glossario/>. Acesso em: 02 fev. 2023.

ABREU, C. G. S.; DE SOUZA, A. L. L.; CÂMARA, M. K. **Eficiência operacional e concentração de mercado: uma análise comparativa entre as empresas brasileiras de transporte aéreo de passageiros**. *Sistemas & Gestão, [S. l.]*, v. 12, n. 3, p. 308–15, 2017. DOI: 10.20985/1980-5160.2017.v12.n3.986. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/986>. Acesso em: 17 maio 2022.

**AEROTD: Conhecendo a Azul Linhas Aéreas**. São Paulo, 08 jan. 2019. Disponível em: <https://www.aerotd.com.br/decoleseufuturo/conhecendo-a-azul-linhas-aereas/#:~:text=O%20surgimento%20do%20nome%20e%20os%20primeiros%20voos&text=No%20dia%2012%20de%20novembro,Salvador%20e%20Campinas%2DPorto%20Alegre..> Acesso em: 16 set. 2023.

Agência Nacional de Aviação Civil. **Metadados do conjunto de dados: Dados Estatísticos do Transporte Aéreo**. 2022. ANAC. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/aceso-a-informacao/dados-abertos/areas-de-atuacao/voos-e-operacoes-aereas/dados-estatisticos-do-transporte-aereo/48-dados-estatisticos-do-transporte-aereo>. Acesso em: 11 out. 2022.

ALMEIDA, Luciano Jaime Barros D'. **TRANSPORTE AÉREO E DESENVOLVIMENTO: o caso do espaço lusófono**. 2022. 71 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Sociologia e Economia do Trabalho, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10437/12922>. Acesso em: 27 jun. 2022.

ANAC (org.). **Transporte Aéreo na Copa do Mundo FIFA Brasil 2014: demanda, oferta e tarifas aéreas**. Brasília: Agência Nacional de Aviação Civil – Anac, 2015. 98 p.

**ANAC: Malha aérea essencial começa no sábado (28)**. Brasília, 27 mar. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2020/malha-aerea-essencial-comeca-no-sabado-28>. Acesso em: 04 set. 2023.

**ANAC: Presidente sanciona lei com medidas para beneficiar transporte aéreo**. Brasília, 31 out. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2020/presidente-sanciona-lei-com-medidas-para-beneficiar-transporte-aereo>. Acesso em: 06 set. 2023.1

**ANAC: Regras de alteração de passagens, anteriores à Covid-19, voltam a vigorar**. Brasília, 31 out. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/transito-e-transportes/2022/01/regras-de-alteracao-de-passagens-antiores-a-pandemia-voltam-a-vigorar>. Acesso em: 05 set. 2023.

ANTUNES, W. A. F. **Resultados do Plano Nacional de Aviação Civil (PNAC) em Santa Catarina (2009 a 2015)**. Revista Catarinense de Economia, v. 5, n. 1, p. 70-82, 3 jun. 2022.

BARAT, Josef. **A evolução dos transportes no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Instituto de Planejamento Econômico e Social, 1978. 385 p.

BARAT, Josef. **A evolução dos transportes no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Instituto de Planejamento Econômico e Social, 1978. 385 p.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. da. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. In: BATALHA, M. O. (Coord.). Gestão agroindustrial. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009. p.1-62

BELTRÃO, Relva Ferraz; PEREIRA, Sônia Valéria. **Cruzeiro marítimo no arquipélago de Fernando de Noronha: aspectos e impactos ambientais**. In: V Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental. Belho Horizonte. 2014.

BOEING. **Nova Família 737 MAX da Boeing: eficiência, confiabilidade, atrativos para passageiros**. Eficiência, Confiabilidade, Atrativos para Passageiros. 2011. Disponível em: <https://www.boeing.com.br/produtos-e-servicos/avioes-comerciais/737-max.page>. Acesso em: 31 jul. 2023.

BRASIL. Decreto nº 6780, de 18 de fevereiro de 2009. **Política Nacional de Aviação Civil - Pnac**.

BRASIL. **Decreto-Lei Nº 2.627**.

BRASIL. **Lei Nº 6.404**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm). Acesso em: 14 jun. 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; THEUER, Daniela. **Um Estado novodesenvolvimentista na América Latina?** Economia e Sociedade, Campinas, v. 21, Número Especial, p. 811-829, dez. 2012.

CARNEIRO, Ricardo de Medeiros. **Velhos e novos desenvolvimentismos**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 21, Número Especial, p. 749-778, dez. 2012.

**CNN BRASIL: Governo vai ajudar aéreas e pode ter lucro de até 100% na operação, diz Guedes**. São Paulo, 05 jul. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/governo-vai-ajudar-empresas-aereas-e-pode-ter-lucro-de-ate-100-na-operacao/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

**CNN: Por que os aviões modernos têm winglets**. São Paulo, 12 abr. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/tecnologia/por-que-os-avioes-modernos-tem-winglets/>. Acesso em: 09 jun. 2023.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). *Nosso futuro comum* Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1988.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2010.

DE SOUZA, Deywisson Ronaldo Oliveira et al. **AS POTENCIALIDADES ECONOMICAS E TECNOLÓGICAS DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DE DEFESA: UMA ANÁLISE DO PROSUB, DOS CAÇAS GRIPEN E DO CARGUEIRO KC 390.** Revista Eletrônica da Estácio Recife, v. 5, n. 3, 2019.

DUARTE, A. C. **Os Preços das Passagens Aéreas são altos no Brasil? O Governo deveria intervir?** Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, outubro/2015 (Boletim Legislativo nº 38, de 2015). Disponível em: [www.senado.leg.br/estudos](http://www.senado.leg.br/estudos). Acesso em 13 out. 2015.

DUARTE, A. C. **Os Preços das Passagens Aéreas são altos no Brasil? O Governo deveria intervir?** Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, outubro/2015 (Boletim Legislativo nº 38, de 2015). Disponível em: [www.senado.leg.br/estudos](http://www.senado.leg.br/estudos). Acesso em: 13 out. 2015.

**FOLHA DE SÃO PAULO: Em crise, WebJet completa um mês sem levantar voo.** São Paulo, 06 jan. 2006. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u104008.shtml>. Acesso em: 16 maio 2023.

**FOLHA DE SÃO PAULO: WebJet é vendida para empresas de ônibus e agentes de viagem.** São Paulo, 17 jan. 2006. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u104326.shtml>. Acesso em: 16 maio 2023.

FONSECA, Paulus Vinicius da Rocha; GOMES, Sérgio Bittencourt Varella; BARCELLOS, João Alfredo. Empresas aéreas de baixo custo. **Bndes Setorial**, Brasília, p. 47-86, 2016. Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9954/2/BS%2044%20Empresas%20a%C3%A9reas%20de%20baixo%20custo\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9954/2/BS%2044%20Empresas%20a%C3%A9reas%20de%20baixo%20custo_P.pdf). Acesso em: 10 out. 2022.

FURTADO, Celso. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

**G1: 10 anos da venda da Varig à Gol.** Rio de Janeiro, 28 mar. 2017. Disponível em: <https://especiais.g1.globo.com/economia/2017/10-anos-da-venda-da-varig-a-gol/#:~:text=A%20Volo%20vendeu%20a%20Varig,2007%20por%20US%24%20320%20milh%C3%B5es..> Acesso em: 23 mar. 2023.

**G1: Anac distribui entre Azul, MAP e Passaredo horários de voos da Avianca em Congonhas.** Brasília, 31 jul. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/07/31/anac-distribui-entre-azul-map-e-passaredo-horarios-de-voos-da-avianca-em-congonhas.ghtml>. Acesso em: 12 ago. 2023.

**G1: Avianca Brasil tem falência decretada pela Justiça.** São Paulo, 14 jul. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2020/07/14/justica-decreta-falencia-da-avianca-brasil.ghtml>. Acesso em: 12 ago. 2023.

**G1: Cade aprova, com restrição, a compra da Webjet pela Gol.** Brasília, 10 out. 2012. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2012/10/cade-aprova-com-restricao-compra-da-webjet-pela-gol.html>. Acesso em: 18 maio 2023.

**G1: Gol anuncia fim da Webjet e desligamento de 850 funcionários.** São Paulo, 23 nov. 2012. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/11/gol-anuncia-fim-da-webjet-e-desligamento-de-850-funcionarios.html>. Acesso em: 18 maio 2023.

**G1: OPERADORA TURÍSTICA CVC ADQUIRE CONTROLE DA WEBJET POR R\$ 45 MILHÕES.** São Paulo, 29 jun. 2007. Disponível em: [https://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,AA1575943-9356,00-OPERADORA+TURISTICA+CVC+ADQUIRE+CONTROLE+DA+WEBJET+POR+R+MILHOES.html](https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1575943-9356,00-OPERADORA+TURISTICA+CVC+ADQUIRE+CONTROLE+DA+WEBJET+POR+R+MILHOES.html). Acesso em: 16 maio 2023.

**G1: Sem Avianca Brasil, setor de aviação vai ficar mais concentrado e preço das passagens pode subir.** São Paulo, 27 abr. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/04/27/sem-avianca-brasil-setor-de-aviacao-vai-ficar-mais-concentrado-e-preco-das-passagens-pode-subir.ghtml>. Acesso em: 12 ago. 2023.

**G1: Veja o histórico do caos aéreo no país.** São Paulo, 30 mar. 2007. Disponível em: <https://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,MUL16123-5598,00-VEJA+O+HISTORICO+DO+CAOS+AEREO+NO+PAIS.html>. Acesso em: 23 mar. 2023.

GOMES, Sérgio Bittencourt Varella; FONSECA, Paulus Vinicius da Rocha; QUEIROZ, Vanessa de Sá. O financiamento a arrendadores de aeronaves: modelo do negócio e introdução à análise de risco do leasing aeronáutico. **BNDES Setorial**, n. 37, mar. 2013, p. 129-172, 2013.

GOULART FILHO, Alcides. **HISTÓRIA DE EMPRESAS: UM ROTEIRO POSSÍVEL.** Esperando ser publicado

INDEPENDENTES, Auditores. **Demonstrações Financeiras Consolidadas Pro Forma:** gol linhas aéreas inteligentes s.a.. São Paulo: Ernst & Young, 2004.

**JOTA: Transporte de carga dá fôlego às empresas aéreas na pandemia.** São Paulo, 27 abr. 2021. Disponível em: <https://www.jota.info/coberturas-especiais/aviacao-competitividade/transporte-de-carga-da-folego-as-empresas-aereas-na-pandemia-27042021>. Acesso em: 20 nov. 2023.

NOSSA História. 2022. GOL Linhas Aéreas. Disponível em: <https://www.voegol.com.br/sobre-a-gol/nossa-historia>. Acesso em: 07 out. 2022.

**O GLOBO: Azul, Gol e Latam cortam voos por causa do coronavírus.** São Paulo, 16 mar. 2020. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/azul-gol-latam-cortam-voos-por-causa-do-coronavirus-24307445>. Acesso em: 09 ago. 2023. OLIVEIRA, Amâncio Jorge de; ONUKI, Janina; AMORIM, Sônia Naves David. **A crise do transporte aéreo no Brasil: 2006-2007.** 2009.

PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES (São Paulo). **Demonstrações Financeiras:** Gol linhas aéreas inteligentes S.A.. São Paulo: Ernst & Young, 2007.

PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES (São Paulo). **Demonstrações Financeiras:** Gol linhas aéreas inteligentes S.A. São Paulo: Ernst & Young, 2005.

PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES. **Demonstrações Financeiras Consolidadas Pro Forma:** gol linhas aéreas inteligentes s.a. São Paulo: Ernst & Young, 2006.

RODRIGUES, Lucas Azeredo. **Transporte Aéreo de Passageiros no Brasil:** dinâmicas regionais, estratégias logísticas e organização territorial. 2022. 193 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós- Graduação em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

**SENADO NOTÍCIAS: Para aeronautas, Gol comprou Webjet para eliminar concorrência.** Brasília, 11 dez. 2012. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2012/12/11/para-aeronautas-gol-comprou-webjet-para-eliminar-concorrenca#:~:text=Para%20aeronautas%2C%20Gol%20comprou%20Webjet%20para%20eliminar%20concorr%C3%Aancia,-Compartilhe%20este%20conte%C3%BAdo&text=A%20compra%20da%20Webjet%20Opela,do%20Sindicato%20Nacional%20dos%20Aeronautas..> Acesso em: 19 maio 2023.

**VEJA: Gol deve repassar dez aviões para a Webjet.** São Paulo, 27 mar. 2012. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/gol-deve-repassar-dez-avioes-para-a-webjet/>. Acesso em: 18 maio 2023.

**VEJA: LAN e TAM concluem fusão e nasce a Latam, a maior companhia aérea da A.Latina.** São Paulo, 22 jun. 2012. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/lan-e-tam-concluem-fusao-e-nasce-a-latam-a-maior-companhia-aerea-da-a-latina>. Acesso em: 15 set. 2023.

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

