



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA  
DILBERTO JORGE SEADE DOURADO**

**O MODELO *LOW COST* APLICADO ÀS COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS**

Palhoça  
2017

**DILBERTO JORGE SEADE DOURADO**

**O MODELO *LOW COST* APLICADO ÀS COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de graduação em Ciências Aeronáuticas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para elaboração da monografia.

Orientação: Prof. Hélio Luis Camões de Abreu - Esp.

Prof (a) Mestre – MSc.

Prof (a) Doutor – Dr. (Dra.)

Palhoça  
2017

**DILBERTO JORGE SEADE DOURADO**

**O MODELO *LOW COST* APLICADO ÀS COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS**

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Bacharel em Ciências Aeronáuticas e aprovada em sua forma final pelo Curso de Ciências Aeronáuticas, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 10 de junho de 2017.

---

Professor orientador: Prof. Hélio Luis Camões de Abreu - Esp.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Cleo Marcus Garcia, Msc.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

## RESUMO

O presente trabalho teve como tema o estudo do modelo *Low Cost* – baixo custo aplicado às companhias aéreas brasileiras. Assim, o objetivo geral da pesquisa foi apresentar as principais características na experiência brasileira quanto às companhias aéreas no referido modelo. Para a metodologia foi utilizado o procedimento bibliográfico na coleta de dados através do levantamento teórico de pesquisas realizadas por outros autores. Ainda sobre a metodologia, cabe mencionar que sua natureza é de caráter exploratório e o procedimento para a análise de dados qualitativo. Os principais resultados encontrados mostraram que já na década de 1960 algumas companhias aéreas na Europa operavam um modelo de baixo custo, porém o modelo somente foi aprimorado com a desregulamentação do setor aéreo ocorrida na década de 1990. Apesar do sucesso no Brasil, que de fato tornaram o transporte aéreo mais acessível entre os brasileiros, ainda foram identificadas barreiras a serem superadas, de modo a tornar a experiência brasileira no setor aéreo ainda mais próxima dos resultados esperados por uma companhia *Low Cost*, em que o valor da tarifa é o principal fator considerado por passageiros sensíveis ao preço, o público alvo do modelo *Low Cost*.

**Palavras-chave:** *Low Cost*. Gol Linhas Aéreas. *Southwest Airlines*.

## **ABSTRACT**

This paper examines the application of the “low-cost” model to Brazilian airline companies. The main objective of the research was to present the principal characteristics of the situation in Brazilian airline companies with regard to the aforementioned model. The methodology utilized a bibliographic procedure to collect sample data from existing research carried out by other authors. It should be noted that the methodology utilized was exploratory in nature and that the data analysis procedure was qualitative. The initial findings showed that in the 1960’s some airline companies in Europe were already operating a low-cost model, however, this model was not fully developed until the deregulation of the aviation market at the end of the 1990’s. In spite of the model’s success in Brazil, which has actually made air transport more accessible to Brazilians, there are still some barriers which need to be overcome before the Brazilian aviation sector can achieve the sort of results that have come to be expected by a low-cost company. For price-sensitive passengers the main factor taken into consideration is the cost of the ticket and it is this type of passenger that comprises the target market of the low-cost model.

**Keywords:** *Low Cost. Gol Linhas Aéreas. Southwest Airlines.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características do modelo <i>Low Cost</i> .....	12
Figura 2 – Propaganda serviço de refeição a bordo Varig .....	20
Figura 3 – Refeição servida pela Transbrasil 1991.....	21
Figura 4 – Kit de higiene Varig .....	21
Figura 5 – Estratégia de baixo custo brasileira .....	22
Figura 6 – Ivete Sangalo em ação de <i>marketing</i> promovida pela TAM .....	24
Figura 7 – Pesquisa de preço São Paulo – Rio pela Gol Linhas Áreas .....	24
Figura 8 – Pesquisa de preço São Paulo – Rio pela Tam Linhas Aéreas .....	25

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	8
1.2 OBJETIVOS .....	8
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	8
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	8
1.3 JUSTIFICATIVA .....	8
1.4 METODOLOGIA .....	9
<b>1.4.1 Natureza da pesquisa e tipo da pesquisa</b> .....	9
<b>1.4.2 Materiais e métodos</b> .....	10
<b>1.4.3 Procedimentos de coletas de dados</b> .....	10
<b>1.4.4 Procedimento de análise de dados</b> .....	10
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1 O MODELO LOW COST: SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CARACTERÍSTICAS .....	12
2.2 O MODELO <i>LOW COST</i> NO BRASIL E SUAS CARACTERÍSTICAS .....	18
2.3 O CASO GOL LINHAS AÉREAS .....	27
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	30
3.1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO MODELO <i>LOW COST</i> APLICADO AO SETOR AÉREO .....	30
3.2 AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO MODELO <i>LOW COST</i> APLICADO AO SETOR AEROPORTUÁRIO E A EXPERIÊNCIA DO SEGMENTO AEROPOTUÁRIO BRASILEIRO .....	31
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
REFERÊNCIAS .....	40

## 1 INTRODUÇÃO

A história da aviação é relativamente nova principalmente se considerarmos a velocidade de sua evolução tecnológica e aumento do uso na sociedade. Há pouco mais de 100 anos, desde que Santos-Dumont realizou o primeiro voo de sucesso em Paris, na França, a aviação serviu desde um meio para entretenimento em exposições, competições, etc., até para combate quando foi “tomada” pelas necessidades na Primeira Guerra Mundial em que os aviões foram amplamente utilizados (FAJER, 2009). Todo esse processo, especialmente pós-guerra, contribuiu para o elevado crescimento e desenvolvimento da aviação tanto em termos tecnológicos como também em velocidade e autonomia (LOPES, 2010).

No Brasil, segundo Bielschowsky e Custódio (2011), a expansão do segmento aéreo foi resultado do crescimento e desenvolvimento da economia brasileira entre as décadas de 1920 a 1960. Porém, no início de 1980 as empresas aéreas passaram a enfrentar forte crise devido a considerável endividamento no qual se envolveram o que levou o segmento a um desequilíbrio financeiro. Com isso, foi necessário optar pela desregulamentação do setor na década de 1990, o que impulsionou a retomada para seu crescimento e adesão ao modelo *Low Cost*. É válido ressaltar, no entanto, que apesar do processo de desregulamentação ter sido iniciado na década de 1970 nos Estados Unidos, foi só então na década de 1990 que o modelo *Low Cost* (de baixo custo) ganhou maior força em todo o mundo, inclusive no Brasil (BIELSCHOWSKY e CUSTÓDIO, 2011; EVANGELHO, 2004).

As empresas aéreas *Low Cost* são aquelas que mantêm, na medida do possível, uma estrutura de custo abaixo das concorrentes para que assim sejam capazes de praticar menores tarifas e taxas (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016). No Brasil, temos dois principais exemplos de empresas que adotaram o modelo de baixo custo sendo a Gol Linhas Aéreas e a TAM. Juntas elas formam basicamente duopólio, fato que essencialmente diferencia o Brasil dos Estados Unidos e Europa, lugares onde as companhias aéreas disputam acirradamente a fidelização dos clientes (MELO JÚNIOR e TOMÉ, 2010).

Dessa forma, o presente trabalho se propõe a apresentar os pontos principais das características para uma empresa aérea de baixo custo, além do relato teórico acerca da trajetória aeroportuária brasileira na “implementação” do



modelo *Low Cost*.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são as principais características na experiência brasileira quanto às companhias aéreas *Low Cost* – baixo custo?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar as principais características na experiência brasileira quanto às companhias aéreas no modelo *Low Cost* – baixo custo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Apresentar um breve histórico acerca do modelo *Low Cost* na aviação.

Apresentar as principais características do modelo *Low Cost* aplicado ao setor aeroportuário.

Apresentar as principais características do modelo *Low Cost* no segmento aeroportuário brasileiro.

Apresentar a trajetória da empresa pioneira Gol Linhas Aéreas no modelo *Low Cost* no Brasil.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Pereira (2015) o estudo acerca do transporte aéreo é fundamental, visto que no Brasil está entre os principais segmentos de maior importância para a economia no país, principalmente porque sua atividade central está atrelada a inúmeras outras atividades secundárias econômicas que fortalecem a relevância do setor aeroportuária para a economia.

Naquilo que se refere particularmente ao tema da presente pesquisa, é importante ressaltar que conforme colocado por Almeida, Ferreira e Costa (2008) a

adesão do mercado aeroportuário brasileiro ao modelo de *Low Cost* trouxe grandes transformações na procura e oferta de serviços para viagens aéreas. Na Europa, as companhias aéreas de baixo custo atendem mais de 1/3 dos passageiros regulares (KLOPHAUS *et. al.*, 2012 *apud* RODRIGUES, 2012). No Brasil, pesquisas têm mostrado que há uma queda gradativa na procura por passagens aéreas de primeira classe, o que faz crer que os consumidores estão mais conscientes sobre gastos supérfluos, além disso, conforme consta no Anuário Estatístico de Turismo, cada vez mais pessoas utilizam o avião como meio de transporte ao invés de ônibus ou carro para viagens em território nacional (MELO JÚNIOR e TOMÉ, 2010).

Contudo, a realidade brasileira ainda é muito diferente de como acontece na Europa e Estados Unidos em que as companhias travam uma árdua batalha para praticar o menor preço e atrair clientes, no Brasil é possível dizer que ainda vivemos o duopólio liderado pelas companhias Gol Linhas Aéreas e Tam, mas que apesar desse fator, têm incorporado o modelo de baixo custo com algum sucesso (MELO JÚNIOR e TOMÉ, 2010).

Dessa forma, o estudo é justificado pela importância que o segmento aéreo representa para a atual sociedade, sendo o nosso foco identificar as características na incorporação do modelo *Low Cost*, para este segmento que ainda é recente no Brasil sendo, portanto, necessária à busca pela compreensão do que realmente tem sido feito para a democratização do transporte aéreo, por fim, vale ressaltar que tal discussão fornece uma visão panorâmica para a continuidade de novas melhorias para o consumidor final, no caso, o passageiro. Além disso, é possível que o presente estudo sirva como material de apoio para futuras pesquisas a respeito do assunto.

## 1.4 METODOLOGIA

### 1.4.1 Natureza da pesquisa e tipo da pesquisa

A pesquisa apresentada é de caráter exploratório que, segundo Oliveira (2014) é definida pelo principal objetivo em reunir informações sobre determinado assunto, ou seja, se trata de um tema em que o pesquisador deseja se aprofundar teoricamente.

#### **1.4.2 Materiais e métodos**

Para desenvolvimento desse trabalho foram usados artigos, livros e outras pesquisas realizadas anteriormente por diferentes autores, tais como dissertações e teses.

#### **1.4.3 Procedimentos de coletas de dados**

Foi usado o procedimento bibliográfico para a coleta de dados. De acordo com Cerro, Bervian e da Silva (2007 *apud* OLIVEIRA, 2014) o procedimento bibliográfico busca de materiais já publicados como artigos, dissertações e teses, além disso, é fundamental para o desenvolvimento de monografias.

#### **1.4.4 Procedimento de análise de dados**

O procedimento usado para análise de dados foi de caráter qualitativo, segundo Chizzotti (2006 *apud* OLIVEIRA, 2014) nesse tipo de análise, o pesquisador munido de informações sobre elementos que constituem a realidade de sua pesquisa, é capaz de extrair significados que não seriam facilmente observados sem a devida pesquisa. Isto é, a análise qualitativa como o próprio nome indica, observa criticamente os dados e elementos sobre determinando assunto auxiliando para uma visão mais apurada do tema estudado.

### **1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

O trabalho apresentado foi dividido em quatro principais partes. Assim, o capítulo I de Introdução leva ao leitor uma visão geral acerca do tema discutido, nesse capítulo são apresentados os objetivos e problema da pesquisa, sua justificativa e metodologia.

No capítulo II foi apresentado o desenvolvimento do Referencial Teórico que se trata da articulação teórica dos dados literários mais relevantes encontrados ao longo da pesquisa para o presente tema.

O capítulo III se refere à Apresentação e Discussão dos Resultados, basicamente é o capítulo que por meio da análise do Referencial Teórico responde

ao objetivo geral e problema de pesquisa.

Por fim, o capítulo IV traz as considerações finais acerca do estudo realizado, bem como deixa sugestão para pesquisas futuras relacionadas ao presente tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O MODELO LOW COST: SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CARACTERÍSTICAS

Segundo Moreira (2011) por definição, o modelo *low cost* deve atender a duas principais premissas, a primeira delas é o de oferecer um produto ou serviço simples baseado num processo produtivo igualmente simples para que dessa forma seja possível minimizar os custos de operação. A segunda premissa reside na importância de criar demanda para o produto ou serviço ofertado, ou seja, não basta atender a demanda existente, mas necessariamente se deve explorar novas oportunidades de clientes como, por exemplo, ao oferecer baixas tarifas de voos e novos destinos. De modo geral, as características do modelo *Low Cost* podem ser vistas na figura 1:

Figura 1 - Características do modelo *Low Cost*

Pontos de diferenciação	Características
<b>Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixas tarifas em uma percentagem elevada de lugares, com estrutura de tarifas simples</li> <li>• Não há programa de fidelidade/milhagem</li> <li>• Sem marcação de lugares a bordo</li> <li>• Sem serviços de refeição (<i>catering</i>) a bordo</li> <li>• Bilhetes sem reembolso em caso de não utilização</li> </ul>
<b>Serviço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de aeroportos secundários, com menores tarifas</li> <li>• Empresa não participa de alianças globais</li> <li>• Malha aérea do tipo ponto a ponto (não há voos de conexão), baseada em ligações de alta procura</li> <li>• Aeronaves com um só tipo de classe (econômica)</li> </ul>
<b>Operações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frota baseada em uma única família de aeronaves com baixa idade de operação</li> <li>• Maximização no uso diário das aeronaves</li> <li>• Redução dos serviços ao cliente em geral</li> <li>• Empresa não opera com transporte de cargas</li> </ul>
<b>Estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração em passageiros de lazer e turismo</li> <li>• Política de redução permanente de custos de operação</li> <li>• Número reduzido de colaboradores</li> </ul>
<b>Distribuição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na venda direta de bilhetes, sem intermediários</li> <li>• Campanhas de <i>marketing</i> agressivas e de custos reduzidos</li> <li>• Presença seletiva nos canais de distribuição clássicos</li> </ul>

Fonte: Fonseca, Gomes e Barcellos (2016, p. 60).

Isto é, no geral, Fonseca, Gomes e Barcellos (2016) explicam o modelo *Low Cost* por meio de diversos elementos de gestão para uma companhia, assim, segundo esses autores, todo o processo produtivo de uma companhia aérea é gerenciado para viabilizar a prática do modelo *Low Cost*. Esses elementos são:

a) **produto:** as tarifas de passagens são menores que aquelas praticadas pelas companhias aéreas tradicionais, embora companhias *Low Cost* possam praticar preços mais altos a depender da relação entre “procura-oferta”;

b) **serviço:** as principais características presentes na área de serviço para o modelo *Low Cost* é a utilização de aeroportos secundários, que não sejam congestionados e de baixa utilização;

c) **operações:** nas operações, as companhias *Low Cost* apresentam características como o uso de aeronaves do mesmo modelo e modernas, porque isso reduz os custos com “manutenção, reduz-se a necessidade de estoques de peças e de treinamentos de diferentes equipes de manutenção para diferentes tipos de aeronaves” (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016, p. 57).;

d) **estratégia:** a estratégia de uma companhia *Low Cost* pode ser identificada de acordo com a persistência que a empresa mostra ter para desempenhar a contínua redução dos custos operacionais, resumidamente existem três fatores que revelam se a estratégia empregada por uma companhia está dentro dos padrões desejáveis para o modelo *Low Cost*, esses fatores são a oferta de um serviço que seja simples, a manutenção para os baixos custos operacionais e a precisão no posicionamento de mercado e;

e) **distribuição:** é importante observar se a companhia em questão faz bom uso da tecnologia e informática para a distribuição com as vendas, por exemplo, vendas pela internet e/ou telefone direto ao cliente final reduzem os custos de comissão com agências distribuidoras, para se ter uma ideia, as comissões cobradas por agências distribuidoras podem chegar a 5% sobre o valor da passagem vendida (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016).

O modelo *Low Cost*, apesar de ter sua consolidação em todo o mundo a partir da década de 1990 com a desregulamentação do setor, décadas antes já era explorado na Europa que foi o berço do conceito para empresas aéreas de baixo custo. Na década de 1960, operadoras de transporte não regular – as companhias aéreas de baixa tarifa – eram chamadas de *charter* ou “charteiras” e transportavam

milhares de pessoas que viajavam a turismo para as praias do Mediterrâneo e Portugal (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016).

Ou seja, nos primórdios das companhias aéreas de baixa tarifa, o caráter do serviço se resumia basicamente a viagens turísticas, conforme os autores explicam:

O pacote turístico, que podia incluir também a hospedagem, era pago com antecedência. A rígida regulamentação tarifária então em vigor permitia assim voos bem mais em conta, dado o caráter turístico específico da viagem. Por outro lado, a charteira também tinha custos muito reduzidos, pois só operava com aeronave lotada, sem a necessidade de esforços de vendas (a cargo de operadoras de turismo), sistemas de reservas, serviço de bordo, etc. (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016, p. 48).

Porém, ainda segundo os mesmos autores, apenas tempos mais tarde é que o conceito *Low Cost* foi introduzido ao setor de transporte aéreo regular quando nos Estados Unidos a Southwest Airlines passou a operar dentro do modelo de baixo custo e baixas tarifas.

A Southwest Airlines foi fundada em 1971 e só operava no estado do Texas, mas ao final da década de 1970 passou a operar em todo o território norte-americano realizando viagens domésticas. Segundo Porter (1996 *apud* SERRA, 2007) a companhia adotou o modelo por uma questão estratégica ao oferecer serviços exclusivos e sob medida em meio a um cenário dominado pelas tradicionais. O modelo tradicional de negócio prezava pelo conforto e requinte dos passageiros, assim:

Voar era visto como uma forma de deslocamento requintada, com diversos “mimos” à disposição dos passageiros: serviço de bordo completo, disponibilização de jornais e revistas, amplo espaço entre as poltronas etc. Tudo isso funcionava bem em um ambiente de preços altamente regulados, em que as empresas se distinguiam pelo serviço oferecido, procurando assim atrair os passageiros para seus voos (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016, p. 49).

A Southwest Airlines inovou no mercado de aviação civil ao conseguir reunir passageiros de todos os tipos, fosse para viagens de negócios ou viagens a lazer, pois o principal ponto comum explorado entre os clientes é que todos eram sensíveis ao preço.

De acordo com Kim e Maugborgne (2005 *apud* SERRA, 2007), a grande

“sacada” da Southwest Airlines foi oferecer um serviço aéreo para trechos curtos como alternativa para os meios de transporte terrestre como o automóvel dentro de um custo equivalente para os passageiros. Ou seja, ela não focou em concorrer com as demais operadoras de transporte aéreo à sua época, mas sim explorou com exclusividade o conceito de baixa tarifa.

A Southwest foca apenas três atributos: serviços amigáveis, velocidade e frequência de voos. Não investe em refeições, sala de espera e escolha de assentos, ao contrário dos concorrentes tradicionais. Uma mensagem consistente e convincente pode ser exemplificada pelo slogan da Southwest Airlines: «Velocidade do avião a preço de carro». (KIM e MAUGBORGNE, 2005 *apud* SERRA, 2007, p. 76).

O modelo *Low Cost* explorado pela Southwest Airlines foi resultado do processo de desregulamentação das companhias aéreas (*The Airline Deregulation Act*) ocorrido no ano de 1978, o objetivo dos Estados Unidos era estimular a concorrência e crescimento do mercado aeroportuário no país, as mudanças dependeram principalmente da reestruturação logística do setor e gradativamente as companhias de baixa tarifa tomaram proporções mundiais (CARRILHO, 2009).

Ainda nos Estados Unidos, vale lembrar que a *Civil Aeronautics Board* (CAB), organização responsável por controlar os voos domésticos no país, mesmo após o processo de desregulamentação, manteve as exigências relacionadas à segurança do voo e como fator gerencial para o fortalecimento e viabilidade das companhias *Low Cost* a CAB impôs uma estrutura tarifária com preços de passagens mais elevados para viagens de longa distância, de modo que fosse possível subsidiar os voos mais curtos (CARRILHO, 2009).

No entanto, segundo Morrison *et. al.* (1995 *apud* CARRILHO, 2009, p. 3):

Esta estrutura tarifária constituía-se, de facto, num modelo restritivo que inibia o crescimento da indústria. Apercebendo-se desta realidade em Outubro de 1978, o Congresso dos EUA adopta o acto de desregulamentação assinado pelo então presidente Jimmy Carter. Os principais objectivos deste acto foram a remoção do controlo estatal sobre rotas, taxas cobradas, entrada no mercado de novas companhias aéreas comerciais e restrições a fusões entre companhias. Esta lei permitiu a esta indústria ficar exposta às forças competitivas do mercado, sendo estas a determinarem a qualidade, variedade e preço dos serviços aéreos prestados.

Dessa forma, segundo Carrilho (2009), a desregulamentação de 1978 abriu espaço para que para diversas empresas do segmento baixassem suas tarifas



e com isso foi observado um sucessivo aumento da concorrência, incluindo principalmente a entrada de novas companhias aéreas que já se colocaram inicialmente como de baixo custo e baixas tarifas. Na década de 1990, o setor aéreo foi tomado pelas estratégias *Low Cost* quando companhias de grande porte passaram a praticar baixas tarifas, inspiradas principalmente no modelo implementado pela Southwest Airlines, que conforme já visto pode ser considerada pioneira. Apesar das evidentes diferenças entre essas companhias, o conceito de baixo custo era facilmente identificado entre elas.

No contexto europeu, até a década de 1980 as companhias aéreas tinham de seguir um modelo regulado de extrema inflexibilidade, não havia concorrência, para precificação das tarifas eram feitos acordos bilaterais entre os países.

Estes acordos bilaterais moldavam a indústria para as companhias aéreas previamente designadas ao nível de rotas, aeroportos escolhidos, tipos de aviões, tarifas e frequência das viagens. Este facto limitava a capacidade de muitas rotas na medida em que as tarifas eram muito elevadas e a entrada nestes mercados de companhias aéreas não nacionais era praticamente impossível (CARRILHO, 2009, p. 4).

Apesar do processo rápido de liberalização com enfoque entre o Reino Unido e a Irlanda, a primeira companhia europeia *Low Cost* surgiu somente em 1991 quando a irlandesa *Ryanair* migrou para o modelo implementado pela *Southwest Airlines*, depois disso muitas outras companhias *Low Cost* apareceram por toda a Europa, todas elas desde a *Ryanair* foram viabilizadas pela desregulamentação de 1980 (CARRILHO, 2009).

Segundo Nunes (2009) praticamente todas as companhias aéreas *Low Cost* na Europa e Estados Unidos seguiram o modelo implementado pela Southwest Airlines e ainda hoje conservam as principais características originais desse modelo, apesar dos aperfeiçoamentos ao longo do tempo. O objetivo principal da Southwest Airlines era oferecer um preço menor do que seus concorrentes e assim vendia passagens no valor correspondente a 1/3 do valor vendido por outras companhias.

Para garantir um preço acessível ao passageiro, o modelo *Low Cost* trabalha principalmente a redução de custos em seus processos. A redução nos custos vai desde as áreas administrativas e vendas até o serviço de transporte propriamente que é oferecido ao cliente (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016;

NUNES, 2009). Na época em que a Southwest Airlines se destacou não havia o advento da internet para facilitar e baratear algumas etapas do processo, mas a companhia inovou ao trabalhar na produção dos próprios bilhetes dispensando os custos com programas de reserva por computador como o Galileu e o Sabre. Depois disso, a empresa adotou a venda por telefone em centros de *Call Center* e hoje também realiza vendas pela internet o que é revertido em importante ato de produtividade já que nessa modalidade de venda não há custos com a comissão de funcionários (NUNES, 2009).

Já no que diz respeito ao “produto” usado para o serviço, ou seja, em se tratando das aeronaves e as características do serviço a bordo, segundo Nunes (2009), a Southwest inovou ao propor um modelo de serviço com classe única, sem distinção. Assim, inicialmente não eram servidas refeições nas viagens, os assentos não eram reservados como também não apresentavam um espaço muito grande para cada passageiro, isso facilitou tanto para justificar o “barateamento” como também possibilitou a existência de mais assentos por aeronave, o que viabiliza um número maior de passagens a serem vendidas.

Retirar os lugares marcados do avião foi uma ideia simples e extremamente eficiente, pois faz com que os passageiros tentem entrar o mais cedo possível na aeronave de forma a conseguirem ocupar o lugar que desejam e desta forma permite à companhia aérea ter um embarque mais rápido, que de um modo simples resulta numa pontualidade eficaz, o que até então era muito difícil de ser alcançado por uma companhia regular (NUNES, 2009, p. 13).

Outro aspecto que merece destaque é o fato de que a Southwest trabalha com apenas um modelo de aeronave, o Boeing 737, a princípio parece significar nada, mas os custos com a manutenção e treinamento de pilotos são reduzidos de tal modo que se torna uma vantagem competitiva para a companhia frente à concorrência (NUNES, 2009).

Como dito antes, a maior parte das empresas *Low Cost* na Europa e EUA se inspiraram no revolucionário modelo criado pela Southwest. O primeiro ponto comum a ser observado é que elas não oferecem serviço de voo dividido por classe. Apesar de hoje em dia serem oferecidos snacks e bebidas leves pela Southwest, na Europa, exceto por algumas companhias, não é oferecido nenhum tipo de refeição a bordo, quaisquer alimentos são vendidos à parte caso seja desejo do cliente. A

inflexibilidade na troca de passagens também é outra característica importante do modelo. No entanto, existem outras medidas que não são próprias do modelo, mas que adotadas por algumas companhias *Low Cost* para incrementar seus serviços com alguns programas que não compõem as características do modelo, mas têm sido amplamente utilizados para a fidelização dos clientes como, por exemplo:

O programa de utilizador frequente (...) na Air Berlin com o nome de “Topbonus” e até mesmo na Southwest com a designação de “Rapid rewards”. Estes programas tal como nas companhias regulares têm regras muito próprias, tendo, por conseguinte funcionamentos distintos. Da mesma forma os conceitos de air-lounges e de business lounges também não fazem parte das características das companhias de baixo custo, no entanto tem-se o exemplo da Easyjet que já tem lounges em alguns aeroportos, funcionando estes com um custo adicional variável consoante o tempo que se pretenda usufruir deles e dependendo da hora a que se queira utilizar, podendo ter preços menos acessíveis a horas de pico (NUNES, 2009, p. 15).

A fidelização de clientes é essencial para agregar valor competitivo às empresas, sua prática está relacionada às estratégias de marketing de relacionamento.

Segundo Lovelock e Wright (2001 *apud* SEVERO, 2013), os programas de fidelização constituem uma relação de troca benéfica e equilibrada, pois dá oportunidade à empresa de oferecer um serviço que satisfaça melhor o cliente, mas sem comprometer os lucros pelos serviços prestados. Isso se torna bastante importante na Europa e EUA, visto que por lá a disputa por clientes entre as companhias aéreas é super acirrada.

Portanto, na Europa e EUA as companhias aéreas *Low Cost* seguem basicamente o modelo pioneiro da Southwest Airlines. O transporte aéreo que oferecem é “enxuto” e básico como forma de encurtar os custos com a operação e reverter os valores economizados em produtividade. Ou seja, atendem os passageiros em suas necessidades, sem cobrar por preços exuberantes nas passagens, o que agrada importante demanda de clientes.

## 2.2 O MODELO *LOW COST* NO BRASIL E SUAS CARACTERÍSTICAS

No Brasil, desde 1968 até a década de 1980 o setor aéreo era regulado com foco na rentabilidade das companhias, de fato isso favoreceu o crescimento de

empresas no segmento, porém as expectativas sobre elevadas receitas não se confirmaram, a relação entre os custos operacionais e o controle de preços resultou num importante desequilíbrio financeiro levando essas empresas ao endividamento excessivo (BIELSCHOWSKY e CUSTÓDIO, 2011). Ou seja, “a falência de regime regulatório, decorrente da situação crítica das empresas do setor e da incapacidade do estado em coordenar uma solução para a crise, resultou na opção pela desregulamentação do mercado na década de 1990” (BIELSCHOWSKY e CUSTÓDIO, 2011, p. 72).

Contudo, segundo os mesmos autores, a desregulamentação não foi exclusivamente motivada pelo endividamento das companhias aéreas, mas também se fez necessária pela incapacidade do Estado em conter a crise financeira estabelecida no país. Essa “decisão” originou importantes mudanças estruturais no setor aéreo brasileiro, entre elas:

(i) O abandono do monopólio legal das empresas estabelecidas nos mercados nacional e regional. Substituição das barreiras legais à entrada por uma política de estímulo à entrada de novas empresas no “mercado doméstico”. (ii) Substituição da política de regulação de preços pela definição de “preços de referência”, com limite superior e inferior para a flutuação dos preços, e pelo incentivo a concorrência em preços (OLIVEIRA et al., 2006; FERREIRA e OLIVEIRA, 2007 *apud* BIELSCHOWSKY e CUSTÓDIO, 2011, p. 86 ).

A Tam se tornou uma importante companhia após a liberação para que empresas regionais realizassem viagens de rotas nacionais, visto que passou a fazer rotas em toda a escala nacional. Em 1997, na segunda fase da liberalização do setor aéreo, a crise econômica estabelecida entre na segunda metade da década de 1990 e a desvalorização cambial ocorrida em 1999 obrigou o governo a intervir nos preços das passagens. Foi somente na terceira fase da liberalização em 2001 que o governo deixou integralmente de participar na decisão e controle sobre os preços das passagens aéreas. Isso favoreceu o aparecimento de novas companhias aéreas e um “redesenho” para os serviços ofertados pelo setor aéreo. Foi nesse período que surgiu a Gol Linhas Aéreas a introduzir o modelo de baixo custo no Brasil (BIELSCHOWSKY e CUSTÓDIO, 2011).

Desde então, as companhias aéreas brasileiras têm adotado em suas operações características do modelo *Low Cost*. As mudanças são nítidas, na chamada “Era de Ouro” da aviação, a extinta Varig chegou a receber o prêmio de

melhor do mundo em 1979, segundo a revista americana Air Transport World. De fato, o serviço de bordo oferecido pela companhia era excepcional. Existiam outras companhias aéreas no Brasil como a Transbrasil e a Vasp que também ofereciam um incrementado serviço de bordo era servido feijoadas e até bebidas alcoólicas (FREITAS, 2012).

Na figura 2, um exemplo de propaganda da Varig sobre o serviço de refeição a bordo.

Figura 2 – Propaganda serviço de refeição a bordo Varig



Fonte: Freitas (2012).

Segundo Freitas (2012) as refeições eram servidas em louça, talheres de aço e copos/taças de vidro. Isso era praticamente um padrão entre as companhias, até mesmo passageiros da classe econômica recebiam boas refeições em pratos de louça. Na figura 3 a refeição servida pela Transbrasil e figura 4 um kit de higiene pessoal oferecido aos passageiros da Varig que incluía desde pasta de dente até perfume francês.

Figura 3 – Refeição servida pela Transbrasil 1991



Fonte: Freitas (2012).

Figura 4 – Kit de higiene Varig



Fonte: Freitas (2012).

Segundo Oliveira (2013), inicialmente a Gol oferecia a opção de serviço com ou sem refeição, mas desde 2012 os clientes dispõem de um cardápio com opções de lanches e snacks entre R\$ 5 e R\$ 13, as bebidas também são cobradas, exceto a água em copo que pode ser consumida gratuitamente e à vontade pelo cliente.

Já as companhias TAM, Azul e Avianca mantêm as refeições grátis, no entanto, as refeições são simples como refrigerantes, amendoins, biscoitos salgados e doces. De modo geral, os espaços entre as poltronas também diminuíram consideravelmente, desde a década de 1980:

(...) as companhias aéreas diminuíram em 7,6 centímetros, em média, a

distância entre o encosto de um assento e as costas do assento à frente. Aproveitando quem não abre mão do conforto (que, em geral, está disposto a pagar mais caro por isso), as companhias estão oferecendo poltronas mais espaçosas aos passageiros da classe econômica, mediante pagamento de uma taxa adicional. O benefício são alguns centímetros a mais de distância em relação ao assento da frente.

De acordo com Melo Júnior e Tomé (2010) o Brasil incorporou bem a redução dos custos nas operações para “baratear” as passagens. Segundo os autores, o uso de aeronaves com tecnologias de ponta e que, portanto, necessitam de menores gastos com manutenção é outra medida adotada para enquadramento no modelo *Low Cost*. Na próxima página, figura 5, são apresentadas as principais características e diferenças entre o modelo *Low Cost* original e o brasileiro:

Figura 5 – Estratégia de baixo custo brasileira

Aspectos	Estratégia de diferenciação	Estratégia de baixo custo	Estratégia de baixo custo brasileira
Marca	Extensões à marca: tarifa + serviços	Uma marca: baixo custo	Baixo custo
Modelo de tarifas	Complexo	Simples	Complexo
Canal de distribuição	Preferencialmente agências de turismo	Preferencialmente internet	Agências de turismo e internet
Check-in	Orientado ao cliente	Simplificado, com forte orientação a auto-serviço	Simplificado, com forte orientação a auto-serviço
Aeropostos	Utilização de aeroportos congestionados localizados nos grandes centros	Utilização de aeroportos afastados e descongestionados	Utilização de aeroportos congestionados localizados nos grandes centros
Modelo de malha	Hub and spoke, com opções de interline e code-share	Ponto a ponto	Hub and spoke, com opções de interline e code-share
Segmentação de classes	Duas classes ou mais	Uma única classe	Uma única classe
Serviço de bordo	Sofisticado e segmentado por produto	Simples e com opções de serviços especiais pagos	Simples e com opções de serviços especiais pagos
Utilização de aeronave	Média a alta	Muito alta	Muito alta
Produto	Diversos produtos integrados	Um único produto: baixo custo	Poucos produtos
Tempo de solo	Alto, devido a aeroportos congestionados	Baixo, em média 25 min	Médio
Tipos de aeronaves	Diversificado	Único	Único
Receitas auxiliares	Foco no produto principal	Venda cruzada de serviços complementares e de produtos a bordo	Venda cruzada de serviços complementares e de produtos a bordo
Configuração da aeronave	Maior espaço entre poltronas	Alta densidade de assentos	Alta densidade de assentos
Serviço ao cliente	Opção de serviço completo para o cliente	Geralmente com baixa satisfação do cliente	Geralmente com baixa satisfação do cliente
Operação	Diversificada, com transporte de cargas e serviços de manutenção para outras empresas	Focada na atividade central (transporte de passageiros)	Diversificada, com transporte de cargas e venda de pacote

Fonte: Fleury (2010 *apud* MOREIRA, 2011, pp. 26-27).

Outro ponto no qual o Brasil tem se aperfeiçoado é quanto ao processo de distribuição. No modelo *Low Cost* são priorizados canais de distribuição com custo reduzido que é como ocorre nas vendas pela internet e telefone, por exemplo. Fonseca, Gomes e Barcellos (2016) explicam que as companhias de baixo custo investem bastante em campanhas de *marketing* agressivas, além disso, essas companhias investem em sofisticados mecanismos *online* para que o cliente tenha às mãos o máximo de informações possíveis, de modo que não fiquem indecisos e desistam das compras.

Em primeiro lugar, é possível tomar como exemplo, a pioneira Gol Linhas Aéreas, pois a companhia ao propor um preço acessível ao consumidor pôde abrir mão de artifícios utilizados pela concorrência como o “preço psicológico” que induz o cliente a perceber o serviço como de maior preço, mas também maior qualidade. Ao contrário disso, a Gol lançou seus preços no mercado e investiu pesadamente em campanhas publicitárias:

Em 11 de janeiro de 2000, começaram a ser veiculadas campanhas publicitárias nos principais jornais e revistas do país, com o slogan “O Brasil pede Gol”, definindo uma necessidade de mercado não atendida pela concorrência. A publicidade já apresentava a filosofia a ser praticada pela empresa (low cost, low fare). (SOUZA, 2006, p. 54).

Até hoje é possível observar o pesado *marketing* investido pelas companhias *Low Cost* no Brasil. Em 2011, por exemplo, a TAM completou 35 anos e para “comemorar” o aniversário chamou a cantora Ivete Sangalo para recepcionar os passageiros que na ocasião embarcavam em Salvador (SSA), a artista vestiu o uniforme de comandante da TAM (vide figura 6) e presenteou os passageiros com brigadeiro em embalagem comemorativa do aniversário da TAM. Isso causou alegria nos passageiros e, ótima impressão por ter sua marca associada à imagem da cantora.



Figura 6 – Ivete Sangalo em ação de *marketing* promovida pela TAM



Fonte: Gomes (2011).

Ainda no que se refere à distribuição e produto, ao realizar uma pesquisa de preço na madrugada do dia 18 de abril para o trecho São Paulo – Rio de Janeiro nas concorrentes Gol e TAM, foram encontrados os resultados que podem ser vistos nas figuras 7 e 8, respectivamente.

Figura 7 - Pesquisa de preço São Paulo – Rio pela Gol Linhas Áreas

Calendar navigation: 15 Abr (sáb, indisponível), 16 Abr (dom, indisponível), 17 Abr (seg, indisponível), **18 Abr (ter, a partir de R\$ 628,53)**, 19 Abr (qua, a partir de R\$ 628,53), 20 Abr (qui), 21 Abr (sex).

2 opções de voos de IDA

Organizar por	FLEXÍVEL	PROGRAMADA
tarifa mais baixa	Altere seu voo com facilidade	Voe pagando menos
	Conheça	Conheça
<b>G3-1094 por GOL</b>		<b>MENOR PREÇO DO DIA</b>
11:20 São Paulo - Guarulhos (GRU) Duração: 1:00 <b>Voo Direto</b> 12:20 Rio de Janeiro - Galeão (GIG) Acúmulo de milhas	R\$ 712,53	R\$ 628,53

Calendar navigation: 6 Mai (sáb), 7 Mai (dom), 8 Mai (seg, a partir de R\$ 289,53), **9 Mai (ter, a partir de R\$ 176,53)**, 10 Mai (qua, a partir de R\$ 176,53), 11 Mai (qui), 12 Mai (sex).

3 opções de voos de IDA

Organizar por	FLEXÍVEL	PROGRAMADA	PROMOCIONAL
tarifa mais baixa	Altere seu voo com facilidade	Voe pagando menos	Oportunidade única
	Conheça	Conheça	Conheça
<b>G3-1092 por GOL</b>			<b>MENOR PREÇO DO DIA</b>
06:50 São Paulo - Guarulhos (GRU) Duração: 1:05 <b>Voo Direto</b> 07:55 Rio de Janeiro - Galeão (GIG) Acúmulo de milhas	R\$ 275,53	R\$ 206,53	R\$ 176,53

Fonte: Gol Linhas Aéreas (2017).

Figura 8 – Pesquisa de preço São Paulo – Rio pela Tam Linhas Aéreas



Fonte: TAM (2017).

Se um cliente precisa comprar uma passagem com antecedência de até 1 dia o valor chega a quase 630 reais em ambas as companhias pesquisadas, mas se o cliente puder esperar por mais duas semanas para viajar e comprar a passagem antecipadamente dentro desse prazo, o valor da passagem para o mesmo trecho tanto na Gol quanto na TAM cai em quase 400%.

Nas figuras 7 ainda é possível observar que as tarifas disponíveis são divididas em três opções, isso também acontece na TAM embora não tenha aparecido na imagem. As tarifas da forma como são segmentadas possibilitam ao cliente pagar por um valor mais alto na compra da passagem com a vantagem de que para cancelamento ou remarcação da mesma, os valores da multa sejam menores e/ou exista a possibilidade de reembolso. No caso da tarifa flexível disponível pela Gol o cliente tem a oportunidade de cancelar ou alterar o voo sem a cobrança de taxas adicionais mesmo quando não comparecer à data e hora

marcada no aeroporto e nos casos de necessidade para reembolso, o valor é de 95% residual. A diferença de preço entre a passagem promocional e a passagem flexível é de aproximadamente 100 reais, esse é o adicional que o cliente paga pela tranquilidade na ocorrência de imprevistos. Nesse aspecto, as companhias *Low Cost* brasileiras fogem um pouco às características do produto, pois Fonseca, Gomes e Barcellos (2016) destacam que a maior parte das companhias nesse modelo não são reembolsáveis e em caso de remarcações são cobradas taxas de elevado valor e isso é justamente o que ocorre nas companhias brasileiras.

Outra questão apontada por Fonseca, Gomes e Barcellos (2016) no que diz respeito ao produto são as cobranças adicionais por bagagem. Segundo os autores, na maior parte das empresas *Low Cost* as bagagens são cobradas à parte, usualmente o cliente opta por levar o mínimo de bagagem possível para que possa levá-la na mão, para a companhia essa é uma boa tática porque além de ficar o cliente responsável por sua própria bagagem reduzindo problemas de extravio, por exemplo, a companhia tem uma renda extra quando definitivamente o cliente precisa ou deseja levar malas ou objetos maiores. Nas companhias, há uma franquia que se ultrapassada pelo cliente é cobrada de forma adicional. Logo, as companhias de baixo custo no Brasil mais uma vez, fogem parcialmente a característica pertinente com o modelo, esse é mais um aspecto de limitações regulamentares conforme apontado por Amaral (2012) ao afirmar que as companhias aéreas não têm total liberdade para atuação estratégica.

De modo geral, Amaral (2012) afirma que o Brasil apenas alcançou o objetivo parcial na democratização do transporte aéreo, visto que na Europa são vendidas passagens entre 10 e 20 euros para viagens internacionais, enquanto que no Brasil o custo para viagens internacionais pode chegar até dez vezes mais. O autor atribui essas dificuldades a barreiras como rígida legislação e os problemas de infraestrutura do país:

Carga tributária elevada e legislação trabalhista arcaica são as razões pelas quais se diz que tudo no Brasil é caro. E os brasileiros, voltando do exterior, cheios de compras, confirmam essa teoria. Isso já afastaria a possibilidade de uma passagem de 20 reais, ainda que para um voo de curta duração. Mas as companhias aéreas enfrentam um problema adicional: o excesso de regulamentação. (...) a própria lei se encarrega de exterminar essa possibilidade, pois aqui o modelo simples é proibido. As empresas são obrigadas a fornecer, cobrando do passageiro por óbvio, coisas que não interessam a nenhum dos dois. Cada companhia deve ter um equipamento para embarque de passageiros com mobilidade reduzida, em cada

aeroporto, pagando por ele uma pequena fortuna, usando-o talvez uma vez ao ano.

Portanto, observar as características e os valores das tarifas praticas pelo Brasil, quando comparado a outras companhias pelo mundo, ainda existem muitas diferenças e tais diferenças são refletidas principalmente no valor da passagem pago pelo cliente final. No entanto, há de se reconhecer que tivemos importantes avanços como será visto no próximo tópico ao revisar o caso de sucesso construído pela Gol Linhas Aéreas.

### 2.3 O CASO GOL LINHAS AÉREAS

A companhia Gol Linhas Aéreas foi fundada em 2001, sendo pioneira no modelo *Low Cost* para o setor aéreo brasileiro. A Gol se inspirou na *Southwest* para definir seu modelo no país, e a grande “sacada” da companhia foi implementar o modelo de baixo custo em um país ainda em desenvolvimento que é o caso do Brasil. Todas as demais companhias aéreas de baixo custo foram idealizadas e concretizadas em países já desenvolvidos (MELO JÚNIOR e TOMÉ, 2010).

Segundo Júnior (2005 *apud* MELO JÚNIOR e TOMÉ, 2010) inicialmente o planejamento da Gol em se tornar uma empresa aérea *Low Cost* foi subestimada pelos líderes do mercado:

Quando do seu surgimento, começou ainda no planejamento estratégico da futura empresa, em que seus líderes ignoraram as previsões dos analistas do setor aéreo consultados que afirmaram que no Brasil as pessoas não fariam reservas de passagem pela internet com cartão de crédito, que os passageiros só aceitariam refeição quente durante o voo e que não aprovariam a ida à fila de embarque sem bilhete. Essas opiniões se provaram falhas, já que a Gol aplicou tais procedimentos com sucesso, passando a ser copiada pela concorrência (JÚNIOR *apud* MELO JÚNIOR e TOMÉ, 2010, p. 59).

Como verificado atualmente, a Gol não se intimidou e os resultados foram excelentes mesmo em meio à crise no setor aéreo desencadeada pelos ataques às Torres Gêmeas e o processo de falência de várias empresas aéreas tradicionais como a Varig, Transbrasil e Vasp (MELO JÚNIOR e TOMÉ, 2010).

Moreira (2004 *apud* MELO JÚNIOR e TOMÉ, 2010) coloca cinco aspectos fundamentais que foram explorados pela companhia Gol no caminho para o sucesso

sendo a) **senso de oportunidade:** Enquanto a maior parte das companhias aéreas se mostrava cautelosas ou em processo de falência, a Gol viu a oportunidade de se sobressair em meio ao caos no setor aéreo; b) **criatividade:** a empresa não só copiou o modelo da Southwest como também adaptou à realidade brasileira, enquanto que a estrangeira trabalha viagens de curta distância, a Gol se instalou em aeroportos principais e de pontos estratégicos para realizar voos de em escalas e conexões otimizando assim a taxa de ocupação dos aviões; c) **uso intenso de tecnologia:** a empresa economiza em manutenção ao utilizar aeronaves de alta tecnologia com custos menores, além disso, usa a internet como principal canal de venda o que reduz custos com impressos, comissão de funcionários, etc.; d) **capacidade de rever paradigmas:** a empresa preza por uma gestão contemporânea foca nos recursos humanos, *softwares* e demais técnicas de gestão de empresas, ou seja, a Gol abdicou do modelo tradicional de gestão e se mantém “atenada” às novas tendências e; e) **qualidade e recursos humanos experientes:** a empresa foca na qualidade e satisfação dos recursos humanos como, por exemplo, ao explorar programas de recompensas mediante a metas atingidas, além do mais, trouxe executivos experientes das extintas empresas aéreas como a Vasp e Transbrasil.

Os principais pontos trabalhados pela Gol para atingir o conceito *Low Cost* são descritos abaixo:

O Brasil é um país de dimensões continentais e possui um grande potencial de consumo, além de favorecer o crescimento de inúmeras multinacionais com interesses na América Latina, mas, apesar de tais qualidades, não tinha um movimento de viagens aéreas compatível com isso. (...). Se havia uma grande ausência de demanda devido aos altos preços praticados, tudo indicava que a estratégia a ser implantada era de uma empresa que buscasse a liderança via redução de custos, contudo sem abrir mão da qualidade dos seus serviços. (...) Assim, o Grupo Áurea decide criar uma nova companhia aérea que com preço justo, qualidade nos seus serviços, disporia de uma série de vantagens em relação às viagens terrestres, dentre elas, economia de tempo, conforto e segurança, mas principalmente com preço acessível, buscava estimular a demanda e criar um hábito pelo serviço (SOUZA, 2006, p. 51).

Quando a Gol iniciou suas atividades, o setor aéreo enfrentava a escassez na demanda de clientes e maior parte dos potenciais clientes eram sensíveis ao preço, uma pesquisa identificou que somente 5% da população dispunha de dinheiro para a aquisição das passagens, pois as tarifas naquela época

eram demasiadamente altas. Além disso, Souza (2006) afirma que no Brasil antes da existência da Gol a média voos domésticos por ano era de 36 milhões, enquanto que nos Estados Unidos o número era de 700 milhões em voos domésticos por ano, a população no país estrangeiro era de 250 milhões de habitantes, o que significa por volta de três viagens anuais por habitante todos os anos.

O Grupo Áurea que atuava no setor de transporte rodoviário há mais de cinquenta anos e decidiu desbravar o setor aéreo a partir da oportunidade observada (SOUZA, 2006).

O Brasil possui grandes distâncias que eram percorridas apenas através de rodovias. Trechos com mais de setecentos quilômetros, representando quase dez horas de viagem, sendo cansativas e dispendiosas. Tudo indicava que, praticando um preço justo, uma nova empresa aérea poderia conquistar grande parte desses passageiros rodoviários diminuindo então a ociosidade dos voos. O Grupo Áurea decide criar uma nova companhia aérea que com preço justo, qualidade nos seus serviços, disporia de uma série de vantagens em relação às viagens terrestres, dentre elas, economia de tempo, conforto e segurança, mas principalmente com preço acessível, buscava estimular a demanda e criar um hábito pelo serviço (SOUZA, 2006, p. 51).

A Gol não poupou esforços na análise de mercado antes definir suas estratégias para explorar o contexto de oportunidades e possibilidades, assim, eles entenderam que praticar preços baixos atrairia tantos clientes, de modo que a lucratividade seria superior ao valor investido na nova empreitada. Até mesmo o nome da empresa foi estrategicamente pensado de acordo com a cultura brasileira, o nome “Gol” remete à grande paixão pelo futebol para a maior dos brasileiros como também o nome do automóvel da Volkswagen de maior sucesso por mais de 20 anos (SOUZA, 2006).

Portanto, a Gol serviu de exemplo a outras companhias aéreas brasileiras como a própria Tam que se adaptou às novas exigências do mercado. Em primeiro lugar, a Gol se destacou porque analisou meticulosamente todo o cenário existente naquele período, mesmo desacreditada de que poderia crescer num país em desenvolvimento, as previsões positivas junto a estratégias modificadas para caber na realidade brasileira garantiram à companhia o modelo brasileiro de companhia aérea a ser seguido e em segundo lugar, seu sucesso se deve ao uso do modelo *Low Cost* que tem se mostrado a principal tendência para o setor na democratização do setor aéreo.

### 3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO MODELO *LOW COST* APLICADO AO SETOR AÉREO

Passando brevemente pelos pontos mais importantes da história do conceito *Low Cost* aplicado à aviação foi visto que já havia um “esboço” para esse modelo na década de 1960, na Europa. O modelo era praticado pelas companhias aéreas de baixo custo naquela época e região, as chamadas “charterias” (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016). Tais companhias podem ser descritas como de baixo custo porque em suas operações apresentavam algumas importantes características para a definição do modelo na atualidade. Primeiro vale ressaltar que as “charterias” ofereciam um serviço básico de transporte aéreo quase que exclusivamente para viagens turísticas como também as aeronaves só iniciavam a viagem quando todos os assentos eram ocupados e, além disso, em parceria com agências de turismo, elas não precisavam empregar esforços para a venda das passagens, pois as agências de turismo vendiam seus pacotes de hospedagem já com a venda das passagens aéreas (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016). Décadas mais tarde, essas características foram observadas no modelo pioneiro desenvolvido pela Southwest Airlines nos Estados Unidos como, por exemplo, para viagens realizadas apenas em aeronaves lotadas e com estratégias de venda de bilhetes que usasse o mínimo possível de recursos financeiros e esforços pra venda.

Contudo, é fato que a Southwest Airlines não se limitou a esses aspectos, mas com a desregulamentação do setor aéreo na década de 1978 a companhia expandiu seus negócios e se diferenciou totalmente das tradicionais aéreas criando uma nova demanda de clientes, uma demanda composta por um público sensível ao preço (PORTER, 1996 *apud* SERRA, 2007). Já na década de 1990 com a segunda fase da desregulamentação do setor, diversas e grandes companhias aéreas – inspiradas pela Southwest Airlines – passaram a explorar o modelo *Low Cost*. Mas a Southwest Airlines não se intimidou e continuou a trabalhar a redução de todos os custos como desde os processos administrativos até os operacionais para manter o menor preço da passagem a ser oferecida (CARRILHO, 2009).

Portanto, o que se vê é que atualmente, o modelo *Low Cost* se diferencia

de suas origens porque as companhias aéreas – em especial a Southwest Airlines – foram capazes de recriar o modelo de acordo com a evolução da sociedade. Hoje a redução dos custos operacionais é muito maior como também o público não é tão restrito como os clientes das “charters” na Europa, mas em tese a premissa permanece a mesma, ou seja, busca-se a redução dos custos o quanto for possível para tornar praticável a entrega de um serviço aéreo de viagem que seja básico, mas funcional. Essas duas questões ainda estão fortemente inter-relacionadas no trabalho desenvolvido por companhias aéreas no segmento *Low Cost*.

### 3.2 AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO MODELO *LOW COST* APLICADO AO SETOR AEROPORTUÁRIO E A EXPERIÊNCIA DO SEGMENTO AEROPOTUÁRIO BRASILEIRO

Como visto, a Southwest Airlines é considerada a pioneira no segmento *Low Cost* na aviação civil, dessa forma, é possível utilizar essa companhia como um exemplo para descrever as principais características do referido modelo aplicado ao setor aeroportuário. O primeiro ponto como colocado anteriormente, diz respeito principalmente à redução dos custos operacionais para tornar possível o baixo custo das tarifas.

Porém, a gestão do modelo *Low Cost* se dá nas diferentes áreas do setor aéreo apresentando ponto de diferenciação no produto quanto às baixas tarifas, a ausência de serviços de bordo, a impossibilidade de reembolso, etc. No que diz respeito aos aspectos de serviço ao utilizar aeroportos secundários, aeronaves com um só tipo de classe, voos sem conexão, etc.; as operações também priorizam a redução dos custos dos serviços oferecidos aos clientes, maximização do uso diário das aeronaves, etc. No segmento estratégico através, por exemplo, da política de redução permanente de custos de operação; e, por fim, no modelo de distribuição que preza por custos reduzidos para a venda de passagens (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016).

Por isso, é possível explicar porque entre os levantamentos bibliográficos a Southwest Airlines é considerada a pioneira, pois ela foi a responsável por melhorar as características do modelo. O modelo deixou de ser um simples processo para a redução dos custos e passou a ser um conjunto de ações integradas por diversos setores da companhia no objetivo de oferecer a melhor tarifa para o cliente



e melhor relação de custo-benefício.

No Brasil, o modelo *Low Cost* foi implementado apenas na década de 2000 pela companhia Gol Linhas Aéreas. Por isso, descrever a trajetória da Gol na implementação desse modelo no país é importante. Porém, antes vale destacar que entre o final da década de 1960 até a década de 1980, a gestão do setor aéreo brasileiro tinha foco na rentabilidade dos empresários, no entanto, os cenários positivos para o setor não se confirmaram o que levou as companhias aéreas brasileiras ao endividamento e necessidade para a desregulamentação do setor. Isso deu maior liberdade às companhias como, por exemplo, à Tam que passou a operar todo o território, mas foi somente em 2000 que teve início no país uma nova era para a aviação civil e comercial (BIELSCHOWSKY e CUSTÓDIO, 2011). Isso é particularmente importante de ser lembrado porque levou à Gol explorar uma oportunidade que se relevou um passo positivo para o setor aéreo no país.

No Brasil, essa companhia trouxe ao país o conceito *Low Cost* para a aviação sendo, portanto, fundamental lembrá-la como um marco histórico para o segmento aeroportuário brasileiro. Em linhas gerais, a Gol desde seu início trabalhou para fazer uma empresa que atendesse aos dois pontos principais que compõem o conceito *Low Cost*, resumidamente conforme colocado por Moreira (2011) são eles: a) um serviço simples com custos reduzidos e b) geração de nova demanda. Isso fica nítido quando recapitulamos a origem da companhia Gol, pois ela se inspirou no modelo de baixo custo praticado pela *Southwest Airlines*, mas também observou novas oportunidades de demandas aumentando gradativamente o número de pessoas a viagens aéreas.

No entanto, não é possível afirmar que o Brasil adotou “puramente” o conceito *Low Cost*, a própria Gol criou um modelo de negócio compatível com a realidade brasileira e assim inspirou outras companhias como a Tam que foi “forçada” a uma reestruturação de negócio para se manter no mercado (SOUZA, 2006). Entre as principais diferenças do modelo implementado no Brasil e as características *Low Cost* tradicionais, foi observado anteriormente na figura 5 que as companhias aéreas brasileiras continuam a utilizar aeroportos congestionados como também mantêm o uso de aeronaves para o transporte de cargas, tais características são apontadas como entre as questões que diferenciam o setor aéreo brasileiro da maior parte das companhias estrangeiras *Low Cost*. Contudo,

essas diferenças se devem às especificidades brasileiras como as dificuldades de infraestrutura para a construção de aeroportos regionais.

De modo geral, para que uma empresa seja considerada de baixo custo, existe uma série de elementos que devem utilizar de características próprias desse modelo, tais características devem ser pertinentes aos: a) produtos, b) serviços, c) operações, d) estratégias e; e) distribuição (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016).

Dessa forma, é possível comparar as características do modelo *Low Cost* puro com as características apresentadas pelas companhias de baixo custo no Brasil e assim responder ao problema de pesquisa sobre quais são as principais características na experiência brasileira quanto às companhias aéreas *Low Cost* – baixo custo:

**Produto:** No geral, as tarifas são baixas quando comparadas a companhias tradicionais, no entanto, é possível que a Gol ou outras companhias *Low Cost* cobrem por valores superiores às suas concorrentes tradicionais em determinadas instâncias. Para tanto, vai depender da relação entre procura-oferta. Ou seja, para alguns horários e trechos a procura pode ser maior ou menor, a precificação do modelo *Low Cost* é influenciada dessa forma pela demanda e proximidade do voo, assim, presume-se que aqueles clientes que desejam adquirir passagens imediatas estão dispostos a pagar um valor mais alto porque possivelmente têm urgência (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016). Ainda assim, o caso brasileiro foge parcialmente às características *Low Cost* em dois pontos, primeiro porque ele oferece uma oferta relativamente variada de produtos e serviços oferecidos aos clientes, isso foi visto nas figuras 7 e 8, em que o cliente tem um leque de opções para escolher entre essas a que melhor lhe cabe, no entanto, o modelo original *Low Cost* usualmente opera com apenas um produto conforme mencionado por Moreira (2011). O segundo ponto é que as companhias brasileiras ainda continuam a cobrar por franquia de bagagens, isso encarece o processo e também a tarifa. Porém, conforme afirmado por Amaral (2012) essa é uma ação resultante das rígidas regulamentações brasileiras para o setor aéreo.

**Serviço:** No que diz respeito ao elemento “serviço” dois principais pontos são destacados para o modelo *Low Cost*, em primeiro lugar o uso de aeroportos secundários, menos congestionados e baixa utilização e o segundo ponto se trata da

configuração das aeronaves. Em se tratando do primeiro ponto, Moreira (2011) coloca que os aeroportos brasileiros de baixo custo são localizados em grandes centros além de que se mostram sempre congestionados. Segundo a mesma autora, essas são características de companhias tradicionais, porém forçosamente o Brasil é obrigado a trabalhar dessa forma devido às deficiências de infraestrutura no país, o que reduz a possibilidade de aeroportos secundários, isso traz elevado desconforto e dificuldade de locomoção de passageiros até os aeroportos. Para as companhias aéreas, essa deficiência cria uma barreira para a agilidade na operação e redução dos custos operacionais.

Já no segundo ponto, as companhias brasileiras de baixo custo têm atendido às características desejáveis para o modelo, no caso são normalmente aeronaves preparadas para operar na classe econômica com número maior de passageiros, tudo “programado” para gerenciar da melhor forma possível todo processo produtivo como desde as tarifas até o serviço propriamente dito (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016). Claramente, as aeronaves que operam o modelo *Low Cost* no Brasil atendem a essas especificações conforme apontado por vários autores ao longo do trabalho, entre Moreira (2011); Oliveira (2013) e; Nunes (2009).

**Operações:** Cabem como características de operação *Low Cost* o uso de aeronaves da mesma “família” e modernas, pois isso facilita à empresa formar múltiplas equipes de turno, visto que todos os funcionários são capacitados para operar as aeronaves da empresa trazendo ganho em produtividade. Nas palavras dos autores Fonseca, Gomes e Barcellos (2016, p. 57) “há maior flexibilidade na troca de aeronaves por questões de manutenção, reduz-se a necessidade de estoques de peças e de treinamentos de diferentes equipes de manutenção para diferentes tipos de aeronaves”. A Gol já iniciou seu negócio com a implementação de padrão de frotas com aeronaves novas, baixo custo de combustível e manutenção (SOUZA, 2006). No quesito “Operações”, a prática brasileira *Low Cost* no segmento aeroportuário se mostra dentro dos padrões desejáveis conforme foi colocado antes nas características descritas por Moreira (2011).

**Estratégia:** Segundo Abrantes (2010 *apud* FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016) a estratégia utilizada por uma empresa *Low Cost* deve ser bastante clara: a persistência na redução de custos operacionais. Tal empreitada

estratégica é sustentada por três fatores:

- **Oferta de um serviço simples;**
- **Manutenção de baixos custos operacionais; e**
- **Precisão no posicionamento de mercado.**

Como visto ao decorrer, as companhias aéreas *Low Cost* no Brasil desde sua origem na Gol têm focado nesses três fatores, mesmo apesar de algumas dificuldades encontradas, bem como a necessidade de adequar o serviço aéreo de baixo custo à realidade brasileira.

**Distribuição:** Com avanço da tecnologia e informática, as companhias *Low Cost* devem prezar por canais de distribuição com venda direta ao cliente como é o caso das vendas pela internet ou telefone em *Call Centers* próprios, pois quando a venda é realizada por agentes distribuidores como agências de viagens há um custo de comissão que pode chegar a 5% do valor total da passagem (FONSECA, GOMES e BARCELLOS, 2016). No Brasil, as companhias como a Gol e a Tam, por exemplo, têm reforçado as vendas pela internet, os sites das companhias são intuitivos e oferecem diversas ferramentas para tornar a compra mais personalizável para o cliente. Ou seja, a compra de passagens aéreas pela *internet* tem se tornado cada vez mais simples para o cliente, os mecanismos desenvolvidos pelas companhias se aprimoram gradativamente. Portanto, no quesito distribuição o Brasil tem caminhado rumo ao desejável, embora segundo Moreira (2011) ainda ocorra o comércio de passagens via agências distribuidoras terceirizadas, o que não é o ideal para uma companhia *Low Cost*.

Como um todo, Amaral (2012) sugere que no Brasil não existe, de fato, uma companhia aérea de baixo custo, pois ele enfaticamente compara o caso brasileiro às companhias estrangeiras de baixo de custo que vendem passagens a preços muito baixos e protagonizam uma guerra na disputa por passageiros. Essa real cultura é bem diferente do que acontece em nosso país, onde há praticamente um duopólio liderado pela Gol e TAM (MELO JÚNIOR e TOMÉ, 2010). Apesar disso, esses e outros autores utilizados ao longo desse trabalho concordam que a democratização do transporte aéreo brasileiro evoluiu consideravelmente nos últimos anos, o que indica a presença positiva das companhias aéreas no segmento *Low Cost*. Além disso, é importante observar que o Brasil possui limitações como de infraestrutura e regulamentação, barreiras que precisam ser superadas para o

sucesso gradativo do modelo *Low Cost* no Brasil.

Portanto, levando em consideração todos os pontos levantados até o momento, o que se pode concluir acerca do modelo *Low Cost* aplicado no segmento aeroportuário brasileiro é que ele se afasta parcialmente do modelo “puro” *Low Cost*, pois flexibiliza diversos fatores do conjunto de características desejáveis para uma empresa de baixo custo. Porém, é importante reconhecer que essa “flexibilização” é crucial para a existência de companhias capazes de oferecer ao consumidor final preços cada vez mais acessíveis e competitivos, pois ainda que os brasileiros não tenham a oportunidade de voos tão baratos como acontece na Europa e Estados Unidos, o acesso a viagens de avião tem crescido gradativamente, o que indica uma experiência *Low Cost* positiva para o setor aéreo brasileiro.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a apresentar as principais características na experiência brasileira quanto às companhias aéreas no modelo *Low Cost* – baixo custo. Inicialmente foi identificado que as companhias aéreas de baixo custo tiveram suas origens na Europa ainda na década de 1960, o modo de operação não era tão aprimorado quanto o que temos hoje, porém as companhias “charteiras” como eram chamadas já utilizavam algumas das estratégias conservadas até hoje como é a redução dos custos nos processos produtivos para a prática de tarifas mais baixas. Contudo, foi com a desregulamentação do setor aéreo ocorrida na década de 1990 que houve o aprimoramento do modelo *Low Cost*. Na época a companhia estrangeira Southwest Airlines deu origem ao modelo aprimorado de baixo custo que, apesar de algumas diferenças, é utilizado atualmente por diversas outras companhias no mundo inteiro. As características principais que tornaram possível o sucesso da Southwest Airlines foram o desenvolvimento de um processo produtivo de características simples para a entrega de um serviço igualmente simples desde que cumprida a satisfação dos clientes e exigências do mercado como é o caso do setor aéreo no que se refere às normas e aspectos legais para o setor. Em segundo lugar a Southwest Airlines se ocupou em criar nova demanda para os serviços ofertados.

Assim, a Southwest Airlines deu origem ao moderno modelo de baixo custo para o setor ao reduzir os custos de produção como, por exemplo, ao adotar um modelo único de aeronaves minimizando dessa forma custos com manutenção, treinamento e operação, ao descartar o serviço de bordo que encarecia a tarifa de passagens como nas companhias tradicionais, entre outras ações que resultaram num serviço básico devido aos baixos custos produtivos para oferecer uma tarifa de passagem de menor valor do que as tarifas praticadas pelas companhias aéreas tradicionais, isso tornou possível o engajamento de clientes que eram sensíveis ao preço. Além disso, a companhia criou uma nova demanda ao criar um modelo de operações com curtos trechos de viagens, para que assim os clientes que viajam de ônibus ou automóvel pudessem substituir esses meios transporte pelos voos disponibilizados pela Southwest Airlines sem a necessidade de realizar maiores investimentos financeiros para a locomoção. Com isso, a companhia inovou porque

não se aventurou a concorrer com as tradicionais de forma conservadora, ao contrário disso, a companhia criou um novo modelo para se posicionar e se manter no mercado como tem feito até hoje.

No Brasil, o modelo *Low Cost* foi introduzido pela companhia Gol Linhas Aéreas, a experiência que seu fundador já possuía no mercado de transporte rodoviário junto à inspiração no modelo desenvolvido pela Southwest Airlines deu origem ao modelo *Low Cost* brasileiro. O sucesso projetado pela Gol como companhia de baixo custo num país em desenvolvimento foi desacreditada pelas concorrentes, mas isso não abalou a a Gol que acabou servindo de exemplo para outras companhias áreas no Brasil como foi o caso da Tam. A Gol seguiu às duas principais características do sistema *Low Cost*, em primeiro lugar reduziu os custos envolvidos no processo produtivo, de modo a oferecer um serviço “enxuto”, mas que atendesse as necessidades dos clientes sem que os mesmos precisassem desembolsar valores exuberantes nas tarifas. Em segundo lugar, a Gol viu a oportunidade de criar uma nova demanda considerando as necessidades brasileiras, para isso ao invés de oferecer viagens de curto trecho como pela Southwest Airlines, a companhia se prestou a oferecer viagens de longa distância com aeroportos estrategicamente localizados, mas sendo o foco reunir e atender clientes sensíveis a preços.

Por fim, vale ressaltar que outras companhias como a Tam, Avianca e Azul seguiram os passos da Gol, assim, de forma geral pode-se dizer que o modelo *Low Cost* funcionou de forma positiva no Brasil para a democratização do transporte aéreo. Porém, na prática, ainda existem barreiras a serem ultrapassadas como, por exemplo, o duopólio de mercado estabelecido entre a Gol e a Tam que por consequência interfere no preço das tarifas para os clientes, pois diferente do que acontece na Europa em que as companhias disputam acirradamente por passageiros praticando baixos preços até para viagens internacionais, no Brasil não existe tamanha disputa em razão do duopólio liderado pelas principais companhias aéreas brasileiras. Além disso, alguns autores apontam outras barreiras a serem superadas como as dificuldades de infraestrutura no país que inviabilizam a construção de aeroportos secundários como também a regulamentação do setor que influencia no preço das tarifas deixando-as com valor acima do que poderia ser praticado.

Portanto, foi identificado que as principais características na experiência brasileira quanto às companhias aéreas *Low Cost* atendem aos pressupostos básicos para o modelo, pois existe o engajamento na redução dos custos operacionais para a oferta de um serviço básico que atende as principais necessidades do cliente que é de viajar a um custo acessível, além disso, a pioneira Gol adequou o modelo *Low Cost* à realidade brasileira. No entanto, como apresentado na visão de alguns autores, existem barreiras a serem superadas para tornar possível um transporte aéreo cada vez mais acessível entre os brasileiros, mais próximo ainda do modelo *Low Cost* tradicional. Desse modo, para pesquisas futuras sugere-se a importância em aprofundar e analisar acerca das principais barreiras existentes que impedem o verdadeiro progresso e consolidação do modelo *Low Cost* para o transporte aéreo brasileiro.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. R.; FERREIRA, A. M.; COSTA, C. **A importância da operação das companhias aéreas de baixo custo no desenvolvimento de mercado turístico: O caso do turismo residencial no Algarve**. Sapiientia: Estudos regionais, nº 19. 2008.
- AMARAL, G. **Brasil pode ter uma companhia Low Cost?** Aeromagazine, 2012. Disponível em: <[http://aeromagazine.uol.com.br/artigo/brasil-pode-ter-uma-companhia-low-cost\\_340.html](http://aeromagazine.uol.com.br/artigo/brasil-pode-ter-uma-companhia-low-cost_340.html)>. Acesso em: Mar./2017.
- BIELSCHOWSKY, P., CUSTÓDIO, M. C., 2011, A Evolução do Setor de Transporte Aéreo Brasileira. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**. v. 13, n. 13, pp. 72 – 93.
- EVANGELHO, F. **Viajantes a negócios e companhias aéreas de baixo custo: O caso brasileiro**. 2004. 71 pp. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3458/000384146.pdf?sequence=1> > Acesso em: fev./2017.
- FAJER, M. **Sistemas de investigação dos acidentes aeronáuticos da aviação geral – uma análise comparativa**. 2009. 159 pp. Dissertação (Pós Graduação em Saúde Pública, Saúde do Trabalhador para obtenção do título de Mestre em Saúde Pública). Universidade de São Paulo – Faculdade de Saúde Pública, São Paulo.
- FONSECA, P. V. R.; GOMES, S. B. V.; BARCELLOS, J. A. **Empresas Aéreas de Baixo Custo**. Aeroespço e Defesa BNDES Setorial 44, p. 47-86. 2016.
- FREITAS, A. **Na era dourada da aviação, serviço de bordo no Brasil já foi campeão**. UOL Economia, 2012. Disponível em: < <http://migre.me/wfK0H>> Acesso em mar./2017.
- GOMES, V. **Ivete Sangalo vira comandante da TAM**. Revista MKT online. 2011. Disponível em: <<http://www.revistamktnews.com/2011/07/ivete-sangalo-vira-comandante-da-tam.html>> Acesso em: Abr./2017.
- LOPES, K. E. G. **História da Aviação: Aviação na Primeira Guerra Mundial**. 2010. FUMEC, Belo Horizonte – MG.
- MELO JÚNIOR, E. A.; TOMÉ, A. Z. **Avaliação Low Cost: como a gestão de baixo custo revolucionou o setor aéreo**. 2010. 85 pp. TCC. (Bacharelado em turismo). Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/outros/VIIpremio/Graduaxo\\_3\\_\\_\\_LUGAR.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/outros/VIIpremio/Graduaxo_3___LUGAR.pdf) > Acesso em: fev./2017.
- MOREIRA, M. **Análise de determinantes de custo de companhias aéreas**. 2011. 48 pp. TCC (Graduação). Instituto Tecnológico de Aeronáutica. São José dos Campos, 2011.

NUNES, M. A. F. **Segmentação de Clientes do Mercado Aeroportuário: Operação low-cost vs Operação regular e outras.** 2009. 86 pp. Dissertação (Mestre em Engenharia Civil). Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em:

<[https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/395138028069/Miguel\\_VFinalEntrega.pdf](https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/395138028069/Miguel_VFinalEntrega.pdf)> Acesso em: Mar./2017.

OLIVEIRA, A. **Projeto de Pesquisa.** Palhoça: UNISUL Virtual, 2014. Design Instrucional: Marina Cabeda Egger Moellwald. Diagramação: Daiana Ferreira Cassanego. Material didático produzido para a UA Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Aeronáuticas. Adaptação de MANUAL de normas para Elaboração de Projetos e Monografias – FIO. Faculdades FIO, 2014.

OLIVEIRA, R. **Tem prejuízo no Ar.** Revista Nordeste. Unicamp, 2013. Disponível em:

<<https://www.fca.unicamp.br/portal/images/Documentos/Tem%20prejuizo%20no%20ar.pdf>> Acesso em: Mar./2017.

PEREIRA, G. D. F. **Ressignificando uma estrutura em crise: (RE)Discutindo a aeromobilidade no Brasil pós Apagão Aéreo.** 2015. 169 pp. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, PE. Disponível em:

< <http://migre.me/w1TDH>> Acesso em: fev./2017.

SERRA, F. **Os pilares da estratégia: Estudo de caso de cinco empresas líderes.** Revista portuguesa e brasileira de gestão. V.6 – Ano 2. Abr/Jun de 2007. Disponível em:

< <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v6n2/v6n2a08.pdf>> Acesso em: fev./2017.

SEVERO, T. S. **Percepção do cliente em relação ao programa de fidelidade do Banco do Brasil, estudo de caso: Agência Cidades Baixas/RS.** 2013. 131 pp. TCC (Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, SC. Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/87754/000911884.pdf?sequence=1>> Acesso em mar./2017.

SOUZA, C. A. **Senso de oportunidade da empresa Gol Linhas Aéreas no Mercado de Aviação Civil do Brasil.** 2006. 75 pp. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas). Universidade Federal de Santa Catarina – SC. Disponível em: < <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia294014>> Acesso em: Mar./2017.



**UNISUL**  
Universidade do Sul de Santa Catarina  
Secretaria Executiva da Fundação Unisul,  
Pró-Reitoria de Administração Acadêmica e Pró-Reitoria de Ensino

**TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS**

A FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL, doravante denominada somente FUNDAÇÃO UNISUL,  
DIBERTO JORGE SEADE DOURADO  
doravante denominada somente AUTOR da obra caracterizada como Trabalho de Conclusão de Curso, com o título: O MODELO LOW COST APLICADO AS COMPANHIAS AEREAS BRASILEIRAS

têm justo e acertado o presente Termo que se regerá pelas cláusulas descritas a seguir:

**CLÁUSULA PRIMEIRA**

O objeto do presente Contrato é a cessão total da obra, a título gratuito, para reprodução, distribuição e disponibilização, pela FUNDAÇÃO UNISUL, em qualquer forma ou meio existente podendo para tanto, utilizá-la junto à internet, jornais e todos os meios de comunicação e mídia, públicos ou privados.

**Parágrafo Primeiro.** A UNISUL poderá disponibilizar a obra no todo ou em partes, para fins didáticos, desde que não altere seu conteúdo.

**Parágrafo Segundo.** A presente cessão é feita para todos os países, em língua portuguesa ou tradução, a critério da FUNDAÇÃO UNISUL.

**CLÁUSULA SEGUNDA**

O AUTOR declara que a obra, objeto deste Termo é de sua autoria, responsabilizando-se pelo seu conteúdo e forma, citações, referências e demais elementos que a integram, sendo entregue no ato da assinatura do presente com todo seu conteúdo textual já revisado gramaticalmente e metodologicamente. Desta forma, quaisquer medidas judiciais ou extrajudiciais concernentes ao conteúdo serão de sua responsabilidade.

**CLÁUSULA TERCEIRA**

O AUTOR compromete-se a responder por todos e quaisquer danos causados direta ou indiretamente à FUNDAÇÃO UNISUL e a terceiros, em decorrência da violação de quaisquer direitos, inclusive de propriedade intelectual, devendo o AUTOR se sub-rogar em toda e qualquer obrigação ou ônus opostos em face desta.

**Parágrafo Primeiro.** O AUTOR responsabiliza-se pessoalmente pelo ineditismo da obra, exonerando a FUNDAÇÃO UNISUL de toda e qualquer responsabilidade por eventuais cópias ou plágios, sendo dever do AUTOR indenizar a FUNDAÇÃO UNISUL caso esta seja prejudicada por medidas judiciais ou extrajudiciais relacionadas ao conteúdo.

**Parágrafo Segundo.** O AUTOR responde civil e penalmente por qualquer reclamação de terceiros em relação à autoria do trabalho elaborado.

**CLÁUSULA QUARTA**

O AUTOR, nos termos do art. 49 e os seguintes da Lei 9.610, cede à obra objeto deste Termo em caráter definitivo e sem limite de tempo, pelo AUTOR, seus herdeiros e sucessores.

**CLÁUSULA QUINTA**

Os originais serão entregues prontos e acabados pelo meio ou na forma que a FUNDAÇÃO UNISUL indicar.

**CLÁUSULA SEXTA**

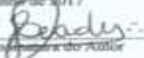
A CESSÃO aqui pactuada é realizada a título gratuito, uma vez que a FUNDAÇÃO UNISUL também disponibiliza em qualquer forma ou meio a obra gratuitamente.

**CLÁUSULA SÉTIMA**

As partes elegem o foro da comarca de Tubarão/SC e renunciam a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E por estarem assim justos e acertados, firmam o presente em duas vias de igual teor para que surta seus jurídicos efeitos.

Tubarão/SC 22 de Junho de 2017

  
Assinatura do Autor

Assinatura da Fundação Unisul

**Testemunhas:**

Nome:  
CPF:

Nome:  
CPF: