



Superação no céu: como novos entrantes sobrevivem no mercado aéreo brasileiro pós-desregulamentação

Triumph in the sky: how new entrants survive in the brazilian air market post-deregulation

Marcelo Nascimento Marcusso¹ Marina Amado Bahia Gama² Paul Ferreira³ and Fernando Deodato Domingos⁴

FGV-EAESP, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Resumo

Objetivo: Este estudo tem como objetivo identificar os fatores críticos que influenciam a sobrevivência de novos entrantes no mercado de transporte aéreo brasileiro pós-desregulamentação, com foco nas estratégias adotadas pelas companhias Gol, Azul e Itapemirim.

Metodologia: Utilizando uma abordagem qualitativa exploratória, a pesquisa emprega estudos de caso para analisar as decisões estratégicas dessas três empresas no mercado pós-desregulamentação. Os dados foram coletados de fontes secundárias, como relatórios financeiros, comunicados à imprensa e análises do setor.

Originalidade / Relevância: Embora a desregulamentação tenha reduzido tarifas e aumentado a demanda, a baixa taxa de sobrevivência de novos entrantes no mercado brasileiro destaca uma lacuna crítica na literatura sobre competição no setor aéreo. Este estudo contribui para a pesquisa limitada sobre como novos entrantes navegam por desafios em mercados altamente concentrados, especialmente em países em desenvolvimento.

Principais Resultados: Os resultados indicam que a sobrevivência de novos entrantes é impulsionada principalmente por sua capacidade de escalar operações e manter altos fatores de ocupação. Os fatores-chave incluem baixos custos operacionais, acesso a capital financeiro, frota jovem e capital humano qualificado. Além disso, percepção de marca, estratégias de preços e inovação tecnológica são essenciais para sustentar vantagens competitivas.

Contribuições Teóricas / Metodológicas: O estudo avança a compreensão dos mecanismos de sobrevivência estratégica em mercados desregulamentados, oferecendo insights sobre como as empresas podem superar barreiras de entrada e escalar.

Contribuições Gerenciais: Os achados fornecem orientações práticas para companhias aéreas e formuladores de políticas visando promover um ambiente de mercado mais competitivo e sustentável.

Palavras-chave: transporte aéreo, liberação, desregulamentação, novo entrante



Authors' notes

Conflict of interest: The authors have not declared any potential conflicts of interest

Corresponding author: Fernando Deodato Domingos - fernando.domingos@fgv.br

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Marcusso, M. N., Gama, M. A. B., Ferreira, P., & Domingos, F. D. (2025, Mayo/Aug.). Triumph in the sky: how new entrants survive in the brazilian air market post-deregulation. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 24(2), Article e27507. <https://doi.org/10.5585/2025.27507>

(ABNT – NBR 6023/2018)

Marcusso, M. N.; GAMA, M. A. B.; FERREIRA, P.; DOMINGOS, F. D. Triumph in the sky: how new entrants survive in the brazilian air market post-deregulation. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 24, n. 2, p. 1-35, e27507, Mayo/Aug. 2025. <https://doi.org/10.5585/2025.27507>

¹ Mestrado pela FGV-EAESP. Ele é um executivo experiente na indústria aérea

² Assistant Professor at FGV-EAESP, holding a Ph.D. in Business Administration with a focus on Business Strategy (FGV-EAESP, 2017)

³ Professor of Strategic Management at Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP, Brazil). He is also Director of the Executive Master's in Business Administration at FGV EAESP, as well as Vice-Director of the Center for Organizations and People. Since 2020

⁴ Professor of strategy. His research interests are focused on impact-oriented initiatives



Abstract

Triumph in the sky: how new entrants survive in the brazilian air market post-deregulation

Objective: This study aims to identify the critical factors influencing the survival of new entrants in Brazil's post-deregulation air transportation market, focusing on the strategies employed by Gol, Azul, and Itapemirim airlines.

Methodology: Using an exploratory qualitative approach, the research employs case studies to analyze the strategic decisions of these three companies in the post-deregulation market. Data was gathered from secondary sources, including financial reports, press releases, and industry analyses.

Originality / Relevance: While deregulation successfully reduced fares and increased demand, the low survival rate of new entrants in the Brazilian market highlights a critical gap in the literature on airline competition. This study contributes to the limited research on how new entrants navigate challenges in highly concentrated markets, particularly in developing countries.

Main Results: Findings suggest that the survival of new entrants is primarily driven by their ability to scale operations and maintain high load factors. Key factors include low operating costs, access to financial capital, a young fleet, and skilled human capital. Additionally, brand perception, pricing strategies, and technological innovation were found to be essential for sustaining competitive advantages.

Theoretical / Methodological Contributions: The study advances understanding of strategic survival mechanisms in deregulated markets, offering insights into how firms can overcome barriers to entry and scale.

Managerial Contributions: The findings provide practical guidance for airlines and policymakers to foster a more competitive and sustainable market environment.

Keywords: air transportation, deregulation, liberalization, new entrants

Resumen

Supervivencia en el cielo: cómo los nuevos entrantes sobreviven en el mercado aéreo brasileño post-desregulación

Objetivo: Este estudio tiene como objetivo identificar los factores críticos que influyen en la supervivencia de nuevos entrantes en el mercado de transporte aéreo brasileño post-desregulación, con un enfoque en las estrategias adoptadas por las compañías Gol, Azul e Itapemirim.

Metodología: Utilizando un enfoque cualitativo exploratorio, la investigación emplea estudios de caso para analizar las decisiones estratégicas de estas tres empresas en el mercado post-desregulación. Los datos fueron recopilados de fuentes secundarias, como informes financieros, comunicados de prensa y análisis del sector.

Originalidad / Relevancia: Aunque la desregulación ha reducido las tarifas y aumentado la demanda, la baja tasa de supervivencia de nuevos entrantes en el mercado brasileño destaca una brecha crítica en la literatura sobre competencia en el sector aéreo. Este estudio contribuye a la investigación limitada sobre cómo los nuevos entrantes enfrentan desafíos en mercados altamente concentrados, especialmente en países en desarrollo.



Principales Resultados: Los resultados indican que la supervivencia de los nuevos entrantes está impulsada principalmente por su capacidad de escalar operaciones y mantener altos factores de ocupación. Los factores clave incluyen bajos costos operativos, acceso a capital financiero, una flota joven y capital humano calificado. Además, la percepción de marca, las estrategias de precios y la innovación tecnológica son esenciales para sostener ventajas competitivas.

Contribuciones Teóricas / Metodológicas: El estudio amplía la comprensión de los mecanismos de supervivencia estratégica en mercados desregulados, ofreciendo perspectivas sobre cómo las empresas pueden superar barreras de entrada y escalar.

Contribuciones Gerenciales: Los hallazgos proporcionan orientaciones prácticas para las compañías aéreas y los formuladores de políticas que buscan promover un entorno de mercado más competitivo y sostenible.

Palabras clave: transporte aéreo, liberalización, desregulación, nuevo entrante

Introdução

Com suas dimensões continentais, infraestrutura rodoviária precária e modais ferroviário e aquaviário quase insignificantes para o transporte de passageiros, o mercado de transporte aéreo exerce um papel estratégico na integração nacional do Brasil. Realizado em três etapas, culminando com a desregulamentação total em 2002, o processo visava aumentar a concorrência ao permitir a entrada de novas empresas, reduzindo barreiras e promovendo benefícios diretos. No entanto, o período pós-desregulamentação testemunhou numerosas tentativas de novas empresas entrarem no mercado, mas com baixa taxa de sobrevivência e aumento da concentração entre empresas incumbentes. Das 26 empresas que tentaram entrar no mercado após a desregulamentação, 23 já não operam ou foram adquiridas por incumbentes.

A teoria dos mercados contestáveis (Bailey & Panzar, 1981; Baker & Pratt, 1989; Fawcett & Farris, 1989; Gudmundsson, 1998) sustentou o processo de desregulamentação, sugerindo que a presença de poucas barreiras à entrada permitiria uma livre entrada e saída de empresas, mantendo o mercado em equilíbrio. No entanto, essa aplicabilidade ao setor aéreo foi questionada (Levine, 1987), já que a taxa de sobrevivência de novos entrantes é baixa e alcançar um tamanho comparável aos incumbentes pode levar anos. A entrada é relativamente fácil, mas a sobrevivência não é (e.g., Geroski, 1995; Budd et al., 2014, 2024).

Diversos estudos analisaram os impactos da desregulamentação nos preços das tarifas (e.g., Windle & Dresner, 1995; Oliveira, 2007), mas poucos abordaram os fatores determinantes para a sobrevivência dos novos entrantes (Fan, 2008; Kaya et al., 2023). Muitas decisões dos novos entrantes são tomadas na fase de planejamento para superar as barreiras à

entrada (Porter, 1980; Harrigan, 1981; Gillen et al., 1983) até alcançar uma massa crítica financeira que proteja a empresa contra falhas (Fan et al., 2014). Contudo, estudos recentes ainda exploram quais são os fatores que determinam o sucesso e longevidade de diferentes empresas (Kaya et al., 2023), particularmente em cenários de incerteza evidenciados, por exemplo, pela recente pandemia (Mumbower, 2022).

Visando contribuir para essas frentes de pesquisa, a questão de pesquisa deste trabalho é: quais são os fatores que influenciam a sobrevivência de novos entrantes no mercado de transporte aéreo brasileiro pós-desregulamentação? Mais especificamente, considerando nosso contexto empírico, este estudo busca entender as decisões estratégicas tomadas por Gol, Azul e Itapemirim, como foram implementadas e os resultados obtidos. Gol e Azul foram escolhidas por serem sólidos sobreviventes e desempenharem papéis significativos na aviação brasileira, enquanto Itapemirim foi incluída por ser um caso recente com problemas específicos.

Para responder a essa questão, utilizou-se uma abordagem qualitativa com estudo de casos múltiplos e exploratórios, baseando-se em entrevistas com executivos, especialistas, gestores do setor aéreo, além de informações institucionais, reportagens e dados da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Este trabalho oferece contribuições gerenciais significativas para o planejamento estratégico de empresas que pretendem entrar no mercado aéreo. Ao identificar como decisões estratégicas influenciam a sobrevivência de novos entrantes, os gestores podem tomar decisões mais informadas sobre como superar barreiras à entrada e aumentar as chances de sucesso no mercado de transporte aéreo brasileiro.

Revisão de literatura: a teoria dos mercados contestáveis, barreiras de entrada e o ciclo de vida de novos entrantes

O principal objetivo da desregulamentação do mercado de transporte aéreo era substituir o controle estatal pela “mão invisível” da livre competição de mercado (Fawcett & Farris, 1989). Por meio da concorrência, as forças de mercado iriam determinar rotas, produtos, qualidade e preços ofertados, criando um mercado de competição perfeita com muitos compradores e fornecedores e barreiras à entrada e saída quase inexistentes (Fawcett & Farris, 1989).



Segundo Baumol (1982), um mercado é contestável quando a entrada é completamente livre e a saída não envolve custos. Isso não implica ausência de custos de entrada, mas que novos entrantes têm condições de competir igualmente com os incumbentes (Baumol, 1982). No entanto, a aplicação desta teoria no setor aéreo tem sido questionada, já que a desregulamentação levou a maior concentração de mercado e problemas na sobrevivência dos novos entrantes (Peteraf, 1995; Cohen, 1983).

Embora se esperasse que a desregulamentação facilitasse a entrada de novas empresas, estas enfrentaram inúmeras barreiras mesmo após a desregulamentação (e.g., Finger & Button, 2017; Gudmundsson, 1998, 2015). A entrada de novos competidores, definida como o estabelecimento de novas empresas ou a adição de capacidade produtiva, muda a dinâmica de mercado e pode provocar reações dos incumbentes (e.g., Harrigan, 1981).

A forma como as empresas competem — especialmente novos entrantes contra incumbentes — é crucial para entender as estratégias adotadas para atingir essa massa de âncora. Porter (1980) identificou três direcionamentos estratégicos básicos: liderança em custo, diferenciação e foco. Empresas de baixo custo, buscando novas receitas ou produtos e serviços tradicionalmente oferecidos por empresas tradicionais, desestabilizam esses princípios (e.g., Urban & Hornung, 2021). Esse mix de estratégias competitivas desafia o modelo tradicional, sugerindo uma combinação com estratégias de oceanos azuis (Kim & Mauborgne, 2005) para criar novos espaços de mercado sem concorrentes diretos.

Os incumbentes podem mitigar a entrada de novas empresas criando barreiras, permitindo-lhes manter preços acima do custo mínimo médio de produção e distribuição sem induzir novas entradas (Bain, 1968). Barreiras como economia de escala, diferenciação, necessidade de capital, custos independentes dos ganhos de escala, acesso a canais de distribuição e políticas governamentais são bem conhecidas (Porter, 1979).

No setor aéreo, a economia de escala e a necessidade de capital são barreiras menos significativas do que em outros setores. Estudos indicam que os custos por assento disponível por milha (CASM) são similares entre empresas pequenas e grandes, mostrando que a economia de escala é uma barreira fraca (Levine, 1987; Gudmundsson, 1998). Além disso, o capital inicial investido em aeronaves pode ser recuperado; assim, a entrada e saída do mercado são facilitadas (e.g., Bailey & Panzar, 1981).

Políticas governamentais, alocação de slots em aeroportos congestionados e requisitos operacionais criam barreiras significativas à entrada, limitando o acesso para novos entrantes (Gudmundsson, 1998, 2015). A diferenciação de produto favorece incumbentes com marcas fortes e programas de fidelização, criando mais uma barreira (Fawcett & Farris, 1989; Bain,

1956; Farooq et al., 2018). Dessa maneira, não só a entrada é dificultada, como também a eventual sobrevivência desses entrantes (e.g., Budd et al., 2014, 2024).

Harrigan (1981) destacou que o sucesso e a taxa de performance de novos entrantes são negativamente afetados em indústrias com alta diferenciação de produtos. Novos entrantes precisam superar essas barreiras investindo em marketing e propaganda para obter reconhecimento (Porter, 1980). Estudos indicam que a confiabilidade do serviço também impacta a escolha do consumidor (Kim & Park, 2016; Abdelhady et al., 2019).

Após a desregulamentação, incumbentes tenderam a criar barreiras adicionais para compensar as removidas pela regulação, como o modelo *hub-and-spoke*, dominância em rotas específicas e programas de fidelização (e.g., Pitelis & Schnell, 2002). Essa dominância permite-lhes cobrar prêmios tarifários nos mercados controlados (Connan & Williams, 2011) e desestimular a entrada de novos concorrentes.

Além das barreiras estruturais, existem várias dinâmicas de mercado que os novos entrantes precisam entender para sobreviver. No setor aéreo, a massa de âncora — capacidade de suportar perdas financeiras — é mais relevante do que a massa crítica (Gudmundsson, 1998). Empresas devem alcançar um tamanho que permita suportar perdas temporárias. Estratégias de liderança em custo, diferenciação e foco são necessárias para competir com incumbentes (Porter, 1980). Novos entrantes podem encontrar sucesso evitando competição direta com incumbentes, optando por estratégias de oceanos azuis ao operar em aeroportos alternativos ou mercados não servidos, o que tem mostrado ser eficaz (Meyer & Oster, 1987; Gudmundsson, 2015).

Esse movimento estratégico provoca reações dos incumbentes, incluindo aumento das operações, guerras de preços ou criação de subsidiárias de baixo custo (Gudmundsson, 2015). Logo, explicar a dinâmica do mercado aéreo e os fatores que levam ao sucesso ou falha de novos entrantes utilizando a teoria dos mercados contestáveis pode ser insuficiente. O estudo do ciclo de vida das empresas, uma ferramenta essencial, ajuda a explicar melhor os processos de sucesso e falência das empresas aéreas (Rakowski & Bejou, 1992). Diversos estudos indicam que a idade da organização é inversamente proporcional à taxa de mortalidade, com empresas mais velhas desenvolvendo relações mais estáveis (Bruderl & Schussler, 1990).

Tradicionalmente, estudos que analisam o ciclo de vida organizacional usam metáforas biológicas para explicar momentos distintos. Contudo, para obter uma análise precisa do ciclo

de vida de cada empresa e sua exposição ao colapso, é necessário incluir variáveis econômicas, como o crescimento de receita (Gudmundsson, 1998).

Gudmundsson (1998) apresenta sete fases no ciclo de vida das empresas aéreas: 1. Start-up; 2. Novo Entrante; 3. Transicional; 4. Provisoriamente Maior; 5. Modulação para Maior; 6. Mega Linha Aérea; 7. Empresa Aérea Global. Enquanto o declínio financeiro pode ocorrer em qualquer fase, ele seria mais rápido da fase de novo entrante até o final da fase de provisoriamente maior. Após atingir a modulação principal, o declínio financeiro tende a ser mais lento. Ainda, a diferença na velocidade do declínio financeiro também encontra suporte em estudos de Kelly e Amburgey (1991), que mostram que empresas maiores têm menores probabilidades de falhar. Em resumo, declínios financeiros tendem a ser mais rápidos nas fases iniciais e mais lentos após a modulação principal. Como explicitado anteriormente, ao contrário de outras indústrias, onde a massa crítica (investimento mínimo necessário para lucratividade) é relevante, no setor aéreo, a sobrevivência está mais ligada ao conceito de massa de âncora, que permite suportar perdas temporárias sem colapso financeiro (Gudmundsson, 1998).

Segundo Meyer e Oster (1987), novos entrantes devem focar mais na diferenciação do que na capacidade de mercado. Em mercados dominados por outras empresas, é difícil que novos entrantes se façam notar e sejam escolhidos por clientes (Gudmundsson, 1998, 2015). A estratégia pode envolver o uso de aeroportos alternativos ou a oferta de voos em mercados não atendidos por grandes empresas (Meyer & Oster, 1987; Gudmundsson, 2015).

Empresas que evitaram a competição direta com incumbentes pós-desregulamentação tendem a ter mais sucesso (Gudmundsson, 1998, 2015). No entanto, esses novos entrantes eventualmente expandem seu alcance, competindo diretamente em grandes aeroportos e rotas controladas por incumbentes. O êxito dos novos entrantes frequentemente provoca respostas dos incumbentes, como aumentar operações concorrentes, iniciar guerras de preços, criar subsidiárias de baixo custo ou até mesmo inércia competitiva (Gudmundsson, 2015).

Em cenários de crescente incerteza e choques, compreender o ciclo de vida das empresas aéreas é essencial para analisar o mercado de transporte aéreo, bem como entender as estratégias de sobrevivência dos novos entrantes e as reações dos incumbentes. Atualmente, pesquisadores ainda exploram quais são os fatores que determinam o sucesso no setor aéreo (Kaya et al., 2023). A recente pandemia colocou não só o setor aéreo mas vários outros em alerta em relação a importância de choques muitas vezes de difícil previsibilidade (Mumbower, 2022). Alderighi e Gaggero (2022) alertam que o setor já foi fortemente influenciado outras vezes, como com ataques terroristas. Após o atentado de 9 de novembro, companhias mudaram o seu foco a depender do caráter *low cost* ou não. Os autores ainda notam

que incertezas correntes, como as decorrentes da guerra entre Rússia e Ucrânia, podem moldar estratégias de diferentes empresas. Todos esses fatores influenciam de maneira diferente aquelas entrantes ou incumbentes.

Estratégia empírica

O presente estudo utiliza uma abordagem qualitativa exploratória, empregando o método de estudo de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989). Esta abordagem é adequada para a investigação proposta devido ao número reduzido de novos entrantes e ao foco em entender como um conjunto de decisões estratégicas foram tomadas, implementadas e seus resultados. A metodologia de estudo de caso é justificada pela investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados (Yin, 2001).

Este estudo busca entender como decisões estratégicas foram tomadas pelas empresas Gol, Azul e Itapemirim, como foram implementadas essas decisões e quais foram os resultados obtidos como novos entrantes. Gol e Azul foram escolhidas por representarem as poucas empresas sobreviventes e por desempenharem papéis significativos na aviação brasileira. A escolha da Itapemirim, além de ser um caso recente de insucesso, se justifica pelos problemas enfrentados pela empresa, como medidas cautelares da ANAC, dificuldades financeiras e falhas em negociações estratégicas. Esses elementos ilustram os desafios enfrentados por novos entrantes no mercado aéreo brasileiro e os obstáculos para estabelecer e prosperar nesse setor altamente competitivo.

Como o processo de desregulamentação do mercado de transporte aéreo brasileiro aconteceu em fases, culminando na completa liberalização em 2002, será feito um corte longitudinal para estudar a evolução das variáveis sob análise do período imediatamente posterior à última fase da desregulamentação (2000) até 2022.

Coleta de dados

Para entender as decisões estratégicas adotadas pelos novos entrantes, foram utilizadas fontes de dados primárias e secundárias. As fontes primárias incluem nove entrevistas com executivos (Diretores e Vice-Presidentes) envolvidos no planejamento das empresas desde a fase pré-operacional até a consolidação no mercado, além de executivos das empresas incumbentes, especialistas do setor e pesquisadores do segmento de transporte aéreo.

Foram realizadas entrevistas com dois executivos de cada empresa (Gol e Azul), ocupando posições de decisão que forneceram informações relevantes sobre o contexto em que as decisões de negócios foram tomadas. Também foram entrevistados dois executivos de empresas incumbentes para coletar informações sobre as ações tomadas quando Gol e Azul entraram no mercado. Como não foi possível realizar entrevistas com gestores da Itapemirim, três entrevistas com pesquisadores e especialistas do setor foram realizadas para compensar essa limitação.

A escolha dos entrevistados foi feita visando capturar diferentes perspectivas sobre os desafios e fatores determinantes para a sobrevivência de novos entrantes no mercado aéreo brasileiro: Escolhemos três perfis de entrevistados, em primeiro os executivos das empresas analisadas, que permitiu compreender as motivações e decisões estratégicas adotadas no processo de entrada e consolidação no mercado. Segundo, fizemos entrevistas com representantes das empresas incumbentes trouxeram insights sobre as dinâmicas competitivas e as respostas estratégicas dos operadores já estabelecidos. Em terceiro, escolhemos especialistas do setor e pesquisadores para complementar a análise ao oferecer uma visão independente e contextualizada, fundamentada em estudos anteriores e na experiência acadêmica. Essa diversidade de perfis possibilitou a triangulação dos dados, fortalecendo a robustez da análise e garantindo maior confiabilidade às conclusões do estudo.

As entrevistas seguiram o modelo de entrevistas semiestruturadas, com perguntas organizadas em torno de um roteiro pré-elaborado, mas com flexibilidade para explorar temas em maior profundidade e adaptar a abordagem conforme as respostas dos entrevistados (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). O foco das entrevistas foi entender melhor o setor no período sob análise, identificar as principais barreiras à entrada enfrentadas, as estratégias adotadas pelos novos entrantes para superar essas barreiras e os fatores que proporcionaram uma vantagem competitiva em relação aos incumbentes, conforme Tabela 1 abaixo.

Tabela 1

Estrutura das entrevistas e aspectos a serem investigados

Categoria	Subcategoria	Aspectos a serem investigados
Desregulamentação	Impacto da retirada das restrições tarifárias, rotas e aeronaves	Efeito da desregulamentação na decisão de entrada de novas empresas
		Impacto da flexibilização tarifária na decisão de ingresso no mercado
		Efeito do maior acesso a aeronaves
	Impacto da mudança na estrutura do mercado	Compreender como aconteceu a mudança de um cenário de oligopólio para um mercado livre e como isso impactou a estratégia dos novos entrantes.
		Compreender o efeito que a retirada da diferenciação entre Regional e nacional teve na estratégia dos novos entrantes.
	Competitividade de Mercado	Impacto da redução das tarifas na decisão em relação a entrada no mercado e estratégias
Barreiras a entrada	Conceito	Compreensão do conceito de barreiras a entrada
		Compreender as principais barreiras a entrada na indústria do transporte aéreo
	Barreiras erguidas pelos incumbentes ou por políticas de governo	Compreender as principais Barreiras a entrada criada pelos incumbentes
		Compreender a Relevância da Economia de Escala como barreira a entrada
		Compreender a Relevância da Diferenciação como barreira a entrada
		Compreender a Relevância da Necessidade de Capital como barreira a entrada
		Compreender a Relevância da Custos como barreira a entrada
		Compreender a Relevância da Canais de Distribuição como barreira a entrada
		Compreender a Relevância das Políticas de Governo como barreira a entrada
		Efeitos das barreiras a entrada em mercados não atendidos pelos incumbentes
	Estratégias adotadas pelos novos entrantes para superar ou evitar as barreiras a entrada	Compreender se os novos entrantes adotaram a estratégia de evitar ou superar as barreiras a entrada.
		Compreender a estratégia adotada para superar ou evitar a Diferenciação como barreira a entrada
		Compreender a estratégia adotada para superar a barreira dos Canais de Distribuição
		Compreender a estratégia adotada para superar ou evitar a Necessidade de Capital como barreira a entrada
		Compreender a estratégia adotada para superar ou evitar os Custos como barreira a entrada



Categoria	Subcategoria	Aspectos a serem investigados
		Compreender a estratégia adotada para superar ou evitar as barreiras a entrada através da escolha do mercado a ser atendido Compreender qual vantagem competitiva aumentou (ou tem o potencial de aumentar) a chance de sobrevivência de um novo entrante.
Ciclo de vida	Conceito do ciclo de vida de empresa aérea aplicado a indústria	Compreender como o grau de concentração afeta o ciclo de vida de um novo entrante Compreender se a participação de mercado do novo entrante influencia no ciclo de vida do novo entrante
	Estratégia de Expansão	Compreender como a estratégia de expansão e crescimento do novo entrante influencia na taxa de sobrevivência

Fonte: Elaboração dos autores.

As informações obtidas nas entrevistas foram corroboradas ou refutadas por dados e informações de fontes secundárias. As fontes secundárias incluíram documentações e apresentações disponíveis nos sites de relação com investidores das empresas (quando aplicável), demonstrativos de resultados, informações de bases de dados de jornais e revistas de circulação nacional e/ou regional, e dados dos registros das empresas disponíveis no site da ANAC. Um total de 230 publicações de jornais e revistas foram analisadas e codificadas, juntamente com 21 anuários estatísticos da ANAC usados para informações da indústria e performance das empresas no mercado de transporte aéreo. Estas 230 publicações representam 4525 páginas de documentos analisados.

Análise dos dados

A análise de dados é um processo permanente de reflexão sobre os dados coletados (Creswell, 2014). A metodologia de organizar os dados através de códigos, citações e uma rede de conexões foi utilizada para entender as relações entre os códigos (Miles et al., 2014). Para facilitar o processo de análise, foi utilizado o software Atlas.ti. O processo de codificação gerou 50 códigos. A análise foi feita através do método de comparação de casos, onde o objetivo foi listar semelhanças e diferenças entre os casos e buscar conclusões baseadas nos dados. Após breve descrição do contexto da desregulamentação, detalhamos nossa análise.

Contexto da Desregulamentação do Mercado de Transporte Aéreo Brasileiro

Dentro do processo de regulação do mercado de transporte aéreo brasileiro, é possível identificar duas grandes fases. A primeira fase tem início entre as décadas de 1960 e 1970 e é decorrente de um período de crise no mercado de transporte aéreo causada pelo excesso de empresas no período pós-Segunda Guerra Mundial (Gauranys, 2010) e é caracterizada pelo que foi chamado de “competição controlada” (Oliveira, 2007). Através de políticas de regulação, o Estado Brasileiro passou a intervir na política de preços e no processo de livre concorrência e tinha como objetivo aumentar a concentração de mercado e limitar, através de instrumentos legais, a entrada de novos competidores no mercado de transporte aéreo. Neste período de competição controlada, a liberdade de mercado era mínima e, dentre as diversas restrições, não era permitida a entrada de novas empresas tanto no mercado nacional como no mercado regional (Gauranys, 2010).

O Decreto 72.898, de 9 de outubro de 1973, listava explicitamente quais eram as empresas que poderiam operar no segmento de transporte regular de passageiros, carga e mala postal (Oliveira, 2007):

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

O Decreto 72.898, de 9 de outubro de 1973, listava explicitamente quais eram as empresas que poderiam operar no segmento de transporte regular de passageiros, carga e mala postal (Oliveira, 2007):

A segunda fase tem início nos anos 1990 e ficou conhecida como "Política de Flexibilização da Aviação Comercial". Sua implementação foi feita em rodadas, culminando

com a desregulamentação completa do mercado, efetivada em 2002 (Oliveira et al., 2011). Durante essa segunda fase, diversas medidas foram implementadas para eliminar gradualmente as restrições às operações das linhas aéreas domésticas nacionais, regionais e especiais (Gauranys, 2010), que serviam como barreira à entrada devido às restrições impostas pelo governo (Porter, 1979). Nesse período, o monopólio legal das empresas estabelecidas nos mercados nacional e regional foi abandonado e as barreiras legais à entrada foram substituídas por políticas que estimulavam a entrada de novas empresas no mercado doméstico (Ferman, 2012).

Após a implementação das medidas de desregulamentação, como a liberdade tarifária e a flexibilização nos pedidos de novas concessões para linhas aéreas, frequências e aeronaves (Gauranys, 2010), alguns aspectos positivos puderam ser observados. Os anos imediatamente após a desregulamentação mostram um crescimento evidente na demanda do setor, conforme dados compilados dos anuários estatísticos da ANAC e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O segundo ponto importante para avaliar os impactos iniciais da política de flexibilização é a taxa de ocupação das aeronaves, um indicador que pode antecipar a saúde financeira das empresas. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 1992 a taxa de ocupação das aeronaves era relativamente baixa (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2003), mas seguiu uma trajetória crescente nos anos subsequentes (ANAC, 2021).

Esse conjunto de medidas – flexibilização tarifária e facilitação para entrada de novas empresas e aeronaves – permitiu que as empresas estabelecidas tivessem maior liberdade para concorrer entre si e que novas empresas ingressassem no mercado (Gauranys, 2010), atingindo o objetivo proposto pelo processo de desregulamentação (Gurgel & Costa, 2007).

Há evidências de que a política de desregulamentação do mercado gerou ganhos significativos ao setor aéreo no Brasil, como a queda de preços, maior eficiência operacional e competitividade das empresas. Além disso, semelhante ao que aconteceu nos Estados Unidos e em outras partes do mundo onde houve liberalização econômica do setor, observou-se uma visível expansão no número de viagens por parte dos consumidores atuais e a acessibilidade de novos segmentos de consumidores – aqueles passageiros que viajam pela primeira vez no modal aéreo (Zimmermann & Oliveira, 2012).

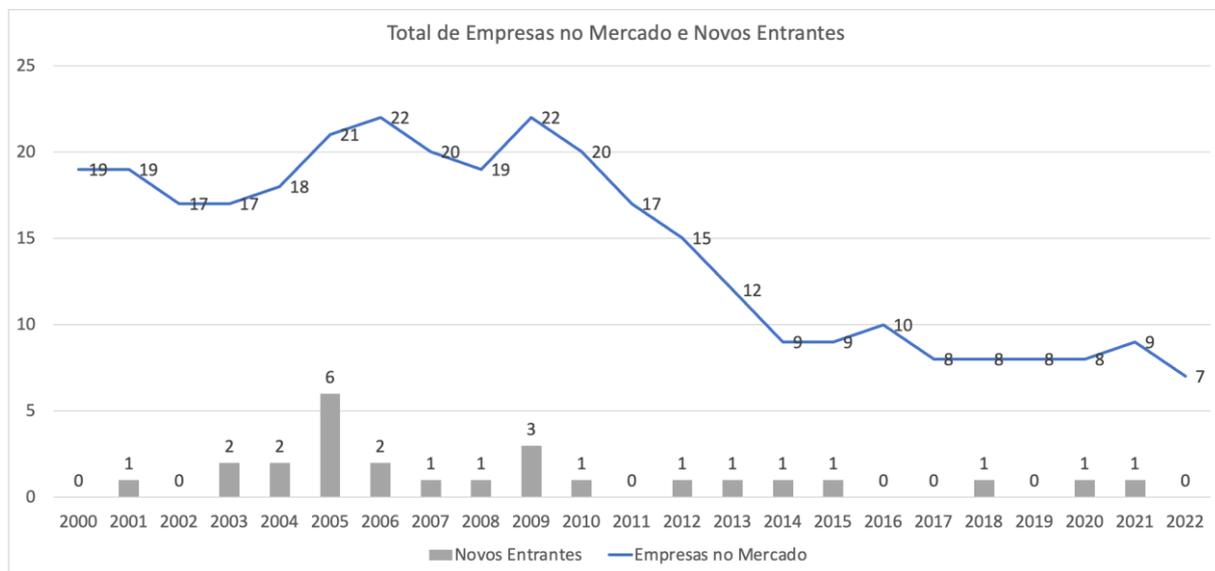
Apesar dessas vantagens, os anos pós-desregulamentação foram desafiadores para novas empresas que ingressaram no mercado. No debate sobre a desregulamentação do setor ao redor do mundo, acreditava-se que a ameaça de entrada de um novo concorrente, com novas ideias e uma estrutura de custos mais baixa, faria com que as empresas incumbentes se esforçassem para satisfazer as necessidades dos consumidores a um preço justo, produzindo assim o maior valor possível para os usuários do sistema. No entanto, os anos que se seguiram mostraram que os novos entrantes tiveram dificuldades para sobreviver. A abertura do mercado e o processo de desregulamentação estabeleceram um ambiente mais competitivo (Katarelos & Koufodontis, 2012) para todas as empresas do mercado.

Esse ambiente competitivo, com margens menores, favoreceu a entrada de empresas de baixo custo (Lawton, 2002; Finger & Button, 2017). As empresas que utilizam o modelo de baixo custo oferecem um serviço mais simples, sem muitos produtos adicionais incluídos no preço da passagem, enquanto as empresas com um modelo de negócio tradicional têm custos mais altos devido a serviços adicionais, flexibilidade de assentos de voo e manuseio de bagagem (Katarelos & Koufodontis, 2012). Entender se existe um modelo de negócio que favorece a sobrevivência de um novo entrante no ambiente pós-desregulamentação é importante para a definição estratégica dessas empresas.

O processo de desregulamentação do mercado de transporte aéreo brasileiro atingiu seu objetivo de facilitar a contestação do mercado pelos novos entrantes. No período imediatamente após a desregulamentação, houve um aumento significativo no número de novos entrantes, conforme Figura 1.

Figura 1

Empresas no Mercado e Novos Entrantes 2000 - 2021. Fonte: Elaborado pelos autores com dados da ANAC



Fonte: Elaboração dos autores.

O pico de novos entrantes no período analisado ocorreu em 2005, consequência do processo de flexibilização tarifária iniciado em 1990 e totalmente efetivado em 2002 (Oliveira et al., 2011), bem como do processo de criação da ANAC em 2005. Embora a criação da ANAC não tenha introduzido um novo marco regulatório, a lei de criação favoreceu a entrada de novos concorrentes, com aspectos relevantes de liberdade tarifária, liberdade de oferta e o papel do órgão regulador diante de práticas anticoncorrenciais (Gauranys, 2010).

Apesar da liberdade de oferta e de uma estrutura legal que buscava favorecer a livre concorrência, o que se viu na prática após 2005 foi um aumento da concentração do mercado e um alto grau de insucessos dos novos entrantes. No período completo de análise, 26 novos entrantes ingressaram no mercado regular de transporte aéreo, sendo que apenas 3 sobreviveram, 2 foram incorporados por outras empresas e 21 faliram.

Outro aspecto importante na análise do período posterior à desregulamentação é o grau de concentração do mercado. O Herfindahl-Hirschman Index (HHI) é amplamente aceito como uma medida de referência para o grau de concentração (Johnston & Ozment, 2011). O HHI aumenta de duas formas: através da diminuição do número de empresas no mercado ou do aumento da diferença na participação de mercado entre elas. No período imediatamente

posterior à desregulamentação, observou-se um aumento na concentração do mercado brasileiro. Isso pode colocar em dúvida a aplicação da teoria da contestabilidade dos mercados que fundamentou as propostas de desregulamentação, uma vez que um de seus objetivos era reduzir a concentração por meio da liberdade de entrada de novas empresas e da livre concorrência. Esse aumento na concentração observado no mercado de transporte aéreo brasileiro também foi observado em outros mercados que passaram pelo processo de desregulamentação (Johnston & Ozment, 2011; Wang et al., 2016).

O elevado grau de concentração acaba por se tornar uma grande barreira à entrada, uma vez que poucas empresas detêm grandes parcelas do mercado. Na indústria da aviação, uma grande participação também significa a posse de um dos fatores mais importantes como barreira à entrada: os slots. Um slot é um horário estabelecido para uma aeronave realizar uma operação de chegada ou partida em um aeroporto (ANAC, 2006), quando a demanda de voos supera a capacidade máxima. Quando questionados sobre as principais barreiras que novos entrantes enfrentam ao entrar no mercado, os entrevistados apontam os slots como a principal barreira.

Esse ponto também está presente em estudos do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), que indica que a resolução da ANAC vigente entre 2006 e 2014 sobre a distribuição dos slots criou uma forte barreira à entrada de novas empresas. Mesmo após a revisão da regulação de redistribuição dos slots, ainda existem oportunidades de redução deste fator como barreira à entrada, como, por exemplo, a criação de um mercado secundário de alocação de slots em aeroportos congestionados (Fonseca et al., 2015).



Figura 2

Compilação de dados em relação as principais barreiras a entrada.



Fonte: Elaboração dos autores. Entrevistas, dados primários e secundários.

Outro ponto importante em relação à grande concentração de mercado e o impacto que isso gera nos novos entrantes está relacionado com as economias de informação. A economia de informação tem relação com as vantagens que uma empresa aérea já estabelecida tem em relação ao reconhecimento de sua marca e à fidelização dos clientes (Gudmundsson, 1998; Fan, et al., 2014). Desde 2003, as empresas Gol e TAM possuem mais de 50% do mercado, chegando, em alguns anos, a mais de 80%. Esse duopólio só foi quebrado a partir de 2014, quando a participação da Azul passou de 15% do mercado. Somadas, as três empresas possuem mais de 90% do mercado. Isso acaba por criar uma grande barreira à entrada para novos entrantes, uma vez que, muitas vezes, é mais fácil e confortável para os passageiros escolherem voar com uma empresa ou marca que já conheçam do que voar com uma nova marca (Fawcett & Farris, 1989). Além da economia de informação relacionada à maior exposição da marca, as empresas incumbentes acabam por explorar os programas de passageiros frequentes como uma forma de fidelização, tornando mais complexa a mudança dos passageiros de uma empresa conhecida para um novo entrante, muitas vezes sem qualquer programa de fidelidade.

Como se pode observar, a desregulamentação acabou por retirar uma das barreiras à entrada, porém, outras barreiras ainda permanecem presentes, como o acesso a slots ou a

economia de informação. O que será discutido nos próximos tópicos são as estratégias que Gol e Azul adotaram para superar estas e outras barreiras, bem como as ações tomadas pela Itapemirim que levaram ao insucesso da empresa.

Análise principal: os fatores de sucesso

A busca por fatores que levaram ao sucesso dos novos entrantes foi auxiliada pela análise aprofundada das três empresas e listagem de similaridades e diferenças entre cada uma e pela categorização de empresas de acordo com variáveis de interesse, como os fatores de acesso a capital, custos baixos, crescimento de frota, entre outros. Após o desenvolvimento da lista de fatores, cada caso foi revisitado para ver se os dados confirmavam os fatores propostos e, se o fizessem, usar os casos para melhorar a compreensão da dinâmica subjacente. O apêndice 1 oferece um resumo das evidências. Após muitas iterações entre dados e a lista de fatores, usamos a literatura existente para aguçar os insights produzidos pelo processo indutivo. Com base nos códigos identificados como fatores, as evidências presentes nos casos, e o entendimento da dinâmica competitiva dos novos entrantes, foi possível criar uma rede de fatores de sucesso para novos entrantes disponível na Figura 3.



Independente do modelo de negócio adotado – *Low Cost* ou *Full Service Carrier* – um novo entrante precisa ter custos mais baixos ou competitivos em relação aos incumbentes. Ingressar no mercado com custos maiores prejudica a sobrevivência; companhias aéreas vem cada vez mais optando por modelos híbridos, ofertando tanto *low cost* quanto *full service carrier*, com bastante heterogeneidade em seu sucesso (Alderighi & Gaggero, 2022; Chiambaretto & Combe, 2023).

A literatura já aponta que ganho de escala e alta ocupação das aeronaves são pontos centrais. Contrariando Gillen, Oum e Tretheway (1983), Levine (1987) e Cook e Billig (2023), que minimizam a relevância da economia de escala, este estudo revela sua importância crucial para novos entrantes. Evans e Ioannis (1993), corroboram, mostrando que o crescimento pode proporcionar proteção por meio da dominância em aeroportos ou rotas específicas.

Para conseguir esse ganho de escala, novos entrantes necessitam de custos baixos e acesso a capital financeiro para uma expansão sustentável. O financiamento, leasing ou compra de aeronaves é um dos maiores custos para novos entrantes. O acesso ao capital permite um crescimento mais rápido da frota e aumento na oferta de assentos, conforme Bailey e Panzar (1981). Esse crescimento pode ocorrer através de uma frota única, simplificando operações e reduzindo custos (ex.: GOL), ou um mix de aeronaves, ajustando a oferta de assentos à demanda (ex.: AZUL). Uma frota jovem também favorece operações mais econômicas.

Além disso, acesso ao capital humano é crucial. Pilotos, comissários e mecânicos são essenciais e podem limitar o crescimento se não estiverem disponíveis. O treinamento desses profissionais é demorado, e ter tripulações experientes facilita a expansão, como no caso da GOL e AZUL. A Itapemirim, apesar da disponibilidade de tripulantes durante a pandemia, falhou por falta de capital. O capital humano experiente em posições administrativas também acelera a certificação e operações eficientes.

A inércia competitiva dos incumbentes favorece o crescimento dos novos entrantes. Exemplos incluem a desconfiança no modelo low-cost da GOL e a operação regional da AZUL, deixando espaço para seu crescimento. Até antes da pandemia, a AZUL operava sozinha em cerca de 70% das rotas.

Os novos entrantes podem crescer em rotas troncais (principais capitais e cidades) ou novos mercados. Para competir nas rotas troncais, é vital ter uma estrutura de custos baixos, pois a resposta dos incumbentes normalmente inclui guerra tarifária. O acesso a slots é uma barreira significativa, conforme observado por Gudmundsson (1998) e Pitelis & Schnell (2002). Tanto GOL quanto AZUL enfrentaram restrições de slots nos principais aeroportos.

Nos novos mercados, onde normalmente não há restrições de slots, os novos entrantes podem crescer mais rapidamente, ajustando horários e frequências à demanda. Ser first mover oferece vantagem competitiva, permitindo dominância nas rotas e fortalecimento da marca, protegendo contraofensivas dos incumbentes (Pitelis & Schnell, 2002; Gudmundsson, 2015).

Alta ocupação das aeronaves é outro fator crucial. Voos com alta ocupação aumentam a receita e diluem os custos por passageiro. Para isso, é necessário um serviço de qualidade e confiável, incluindo segurança, pontualidade e capacidade de gerenciar contingências (Kim & Park, 2016; Abdelhady et al., 2019). Uma percepção positiva da marca (Brand Awareness) é fundamental.

A inovação tecnológica também é crítica, influenciando a percepção da marca e a experiência do cliente, além de reduzir custos. Exemplos são o sistema de venda e emissão de bilhetes da GOL e a TV ao vivo oferecida pela AZUL. Tecnologia também suporta o *Yield Management*, que otimiza a alocação de recursos limitados para maximizar a receita. A gestão ativa de preços ajuda a manter alta ocupação e maximizar a receita ao vender o assento certo, para o cliente certo, no momento certo e pelo preço certo (Voneche, 2005).

Limitações de capacidade tornam fundamental a gestão dinâmica de preços através do *Yield Management*. Ajustes de preço podem influenciar a demanda; preços baixos aumentam a ocupação, enquanto preços altos podem reduzi-la (Donovan, 2005). Custos baixos permitem variação de preços, aumentando as chances de alta ocupação e captura máxima de valor de passageiros.

Finalmente, operar com aeronaves de maior densidade (mais assentos) reduz custos por assento/quilômetro, facilitando gestão de preços e permitindo tarifas mais baixas.

Conclusões e implicações para teoria e prática

Este trabalho aborda aspectos críticos para decisões estratégicas de novos entrantes no mercado de transporte aéreo brasileiro, integrando análise de casos de sucesso, como Gol e Azul, e de insucesso, como Itapemirim. As conclusões desta pesquisa revelam que a sobrevivência de novos entrantes é condicionada por uma série de fatores inter-relacionados, todos contribuintes para um entendimento mais robusto das dinâmicas do setor.

Implicações para a literatura

Uma das principais descobertas é a importância do ganho de escala. Este fator é não apenas desejável, mas essencial para garantir uma operação robusta e para oferecer uma proteção efetiva contra declínios financeiros abruptos (Evans & Ioannis, 1993; Gudmundsson,

1998). A literatura existente muitas vezes subestima o papel do ganho de escala em mercados de aviação onde as alavancas de custo são críticas para a competitividade. O estudo sugere que alcançar e manter uma massa crítica de operação pode ser um diferencial decisivo em ambientes saturados.

Além de um modelo de negócio que promova a eficiência de custos, a pesquisa reafirma que a manutenção de custos operacionais baixos é vital para que novos entrantes possam colaborar em um mercado dominado por grandes incumbentes. A capacidade de oferecer preços competitivos se traduz em vantagens de mercado que são imperativas para a sobrevivência dos novos operadores (Bailey & Panzar, 1981). Essa descoberta acrescenta uma nova dimensão à discussão sobre barreiras de entrada, reforçando que o capital inicial não é meramente uma questão de financiamento, mas um elemento construtivo que ampliará ou diminuirá as chances de sucesso.

O acesso a capital adequado para aquisição e expansão da frota influencia diretamente o sucesso, permitindo rápida escalabilidade e sustentabilidade, conforme evidenciado pelas práticas de Gol e Azul (Bailey & Panzar, 1981). Isso se alinha com pesquisas anteriores que sublinham a necessidade de capital financeiro não apenas para a entrada no mercado, mas também para a escalabilidade e sustentabilidade das operações. Tal insight desafia a noção tradicional de que a escassez de capital não é uma barreira significativa para novos entrantes, propondo uma reflexão mais profunda sobre o impacto da estrutura financeira na dinâmica competitiva do setor (Gillen et al., 1983; Levine, 1987; Cook & Billig, 2023).

Adicionalmente, a pesquisa ressalta a relevância do capital humano qualificado na facilitação da rápida expansão operacional e na garantia da eficiência na gestão das operações (Gudmundsson, 1998). A presença de profissionais experientes não só impulsiona a capacidade de resposta a desafios operacionais, mas também sustenta a inovação contínua, um aspecto vital para a diferenciação entre concorrentes.

O estudo também trouxe à luz o impacto da inércia competitiva por parte das incumbentes, permitindo que os novos entrantes possam crescer em ambientes com resistência reduzida das empresas estabelecidas. Essa relação sugere que novos entrantes podem ser capazes de capitalizar sobre oportunidades de mercado que não estão sendo atendidas adequadamente, nomeadamente investindo em uma percepção positiva da marca e em inovação tecnológica – fatores essenciais para atrair, reter clientes e garantir alta ocupação das aeronaves

(Kim & Park, 2016; Abdelhady et al., 2019) –, o que é um aspecto frequentemente omitido em análises de dinâmica de mercado.

Outro ponto essencial discutido nesta pesquisa é o posicionamento estratégico na entrada do mercado. A análise demonstrou que estratégias bem delineadas, incluindo a adoção de modelos de baixo custo e diferenciação de serviços, são fatores facilitadores cruciais para a consolidação no setor aéreo (Finger & Button, 2017). A Gol, com sua estrutura operacional simplificada, e a Azul, com sua estratégia de conectividade e flexibilidade, exemplificam a eficácia dessas abordagens em um ambiente competitivo. Por outro lado, o insucesso da Itapemirim sinaliza que a ausência de uma proposta clara de valor pode ser uma barreira crítica, reforçando a importância da clareza estratégica. Em última análise, as descobertas deste estudo oferecem um rico panorama que não apenas amplia a compreensão das forças que moldam a entrada e a sobrevivência de novos entrantes no setor aéreo, mas também desafia e reavalia teorias estabelecidas sobre barreiras à entrada e estratégias competitivas em mercados contestáveis (Porter, 1980; Finger & Button, 2017).

Essas implicações abrem novas avenidas para a pesquisa futura, sugerindo a necessidade de investigações mais profundas sobre a interdependência entre fatores estratégicos e contextos de mercado, assim como a construção de um framework teórico mais abrangente que possa integrar as complexas dinâmica de competição, capital humano e inovação tecnológica.

Implicações gerenciais

Os achados deste estudo oferecem implicações gerenciais fundamentais para empresas aéreas, novos entrantes no setor e formuladores de políticas que buscam promover um ambiente competitivo sustentável. Os resultados sugerem que a sobrevivência de novos entrantes no mercado aéreo depende de estratégias bem estruturadas que combinem eficiência operacional, diferenciação e inteligência de mercado.

Para as novas empresas que desejam ingressar no mercado aéreo, é fundamental adotar um modelo operacional voltado para a redução de custos, acesso facilitado a capital e um crescimento acelerado que permita ganhos de escala. A otimização da estrutura de custos é essencial para garantir competitividade frente a empresas estabelecidas, podendo ser alcançada por meio da padronização da frota, aumento da taxa de ocupação e gestão eficaz dos custos operacionais. É igualmente importante que novos entrantes evitem a entrada imediata em rotas altamente concorridas que possam comprometer sua sustentabilidade financeira. Em vez disso,

a exploração de mercados secundários e rotas menos atendidas pode proporcionar melhores resultados, permitindo a consolidação inicial da operação e a mitigação de riscos financeiros.

A construção de uma marca forte, juntamente com estratégias de fidelização, são aspectos essenciais para atrair e reter clientes. Programas de fidelidade, diferenciação nos serviços e uma comunicação eficaz podem gerar vantagens competitivas relevantes, especialmente em um mercado onde a confiança na marca influencia significativamente a decisão do consumidor.

As empresas incumbentes devem estar cientes de que a entrada de novos competidores pode alterar a dinâmica do mercado, exigindo ajustes estratégicos de sua parte. Embora a concentração de mercado e o domínio sobre slots aeroportuários ofereçam vantagens estruturais, a inércia competitiva pode permitir que novos entrantes se consolidem sem reações imediatas. Para mitigar esse risco, as empresas estabelecidas devem adotar estratégias proativas, como a melhoria na gestão de receitas, a oferta de serviços diferenciados e o fortalecimento de sua estrutura de custos para se manterem competitivas.

As implicações gerenciais também se estendem a formuladores de políticas e órgãos reguladores. O estudo evidencia que, apesar da desregulamentação ter facilitado a entrada de novas empresas no mercado, barreiras estruturais, como o acesso limitado a slots nos aeroportos mais movimentados e dificuldades para obtenção de capital, continuam sendo desafios para novos entrantes. Nesse sentido, políticas públicas que incentivem uma concorrência mais robusta podem contribuir para um ambiente de mercado mais equilibrado e dinâmico. A alocação mais transparente e equitativa de slots, bem como a promoção de linhas de financiamento direcionadas a novos entrantes, são medidas que podem estimular a competitividade e fortalecer a sustentabilidade do setor aéreo.

Limitações e Pesquisas Futuras

Este estudo apresenta algumas limitações que também abrem oportunidades para pesquisas futuras. Primeiramente, a dificuldade em obter dados detalhados sobre as demonstrações financeiras da Azul antes do IPO (2016) é uma restrição significativa. Os dados disponíveis no repositório da ANAC não incluem notas explicativas, limitando a compreensão dos fatores financeiros e operacionais que influenciaram as decisões estratégicas da empresa. A ausência de dados financeiros detalhados das empresas analisadas, incluindo a Itapemirim, representa uma limitação da pesquisa. Embora fontes secundárias, como comunicados oficiais

e reportagens, tenham sido utilizadas para contextualizar a situação financeira das organizações, a falta de acesso a demonstrativos financeiros completos impede uma análise aprofundada sobre este aspecto. Assim, as conclusões sobre as causas do insucesso da Itapemirim e os fatores determinantes para a sobrevivência de Gol e Azul se baseiam predominantemente em aspectos estruturais e competitivos, sem uma perspectiva financeira detalhada que poderia oferecer uma visão mais completa do desempenho das empresas.

Para pesquisas futuras, outras abordagens poderiam ser consideradas. Uma direção importante seria analisar como as empresas incumbentes criam barreiras à entrada em substituição à regulamentação do mercado. Investigar se essas barreiras inibem a entrada de novos concorrentes tanto quanto a própria regulação pode revelar insights valiosos sobre a estrutura de mercado e a competição. Além disso, explorar a inércia competitiva das empresas incumbentes na entrada de novos concorrentes pode ser significativo. Pesquisas futuras poderiam examinar a eficácia de diferentes estratégias de entrada e crescimento em mercados de aviação liberalizados, comparando modelos de negócios low-cost versus full-service em diversos contextos regulatórios e econômicos. Finalmente, a interação entre inovação tecnológica e estratégias de gestão de custos poderia ser ampliada. Estudar como a adoção de novas tecnologias impacta a eficiência operacional, a percepção da marca e a satisfação do cliente pode fornecer um entendimento mais completo de como a tecnologia pode ser alavancada para ganhar competitividade no mercado aéreo. Essas pesquisas adicionais complementaríamos as descobertas deste estudo e ajudariam a desenvolver um quadro mais completo das dinâmicas do mercado de transporte aéreo brasileiro, oferecendo subsídios valiosos para gestores, formuladores de políticas e novos entrantes no setor.

A combinação de uma regulação eficiente com estratégias bem estruturadas por parte de novos entrantes e incumbentes pode garantir um mercado de transporte aéreo mais competitivo e inovador. Esse equilíbrio permitirá que o setor continue se expandindo de forma sustentável, garantindo benefícios tanto para as empresas quanto para os consumidores.

References

Abdelhady, R. R., Fayed, A. K., & Fawzy. (2019). The influence of airlines' marketing mix elements on passengers' purchasing decision-making: The case of FSCs and LCCs. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*.



- Casagrande, V. (2020, July 2). *Itapemirim Linhas Aéreas: entrevista*. UOL Economia. Retrieved from <https://economia.uol.com.br/todos-a-bordo/2020/07/02/itapemirim-linhas-aereas-entrevista.htm>
- Cecato, V. (2011). A Gol já está voando, para agitar a concorrência. *O Estado de São Paulo*.
- Chiambaretto, P., & Combe, E. (2023). Business model hybridization but heterogeneous economic performance: Insights from low-cost and legacy carriers in Europe. *Transport Policy*, 136, 83-97. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2023.02.011>
- Cohen, M. S. (1983). The antitrust implications of airline deregulation. *Federal Legal Publications Inc.*, 131-158.
- Connan, S., & Williams, J. W. (2011). Barriers to entry in the airline industry: A regression discontinuity approach.
- Cook, G. N., & Billig, B. G. (2023). *Airline operations and management: A management textbook*. Routledge.
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications Ltd.
- Dias, E., Belem, F., & Wolff, I. (2021, July 27). A Itapemirim já nasceu na UTI e o governo comprou a ideia. *Jornal Opção*. Retrieved from <https://www.jornalopcao.com.br/entrevistas/a-itapemirim-ja-nasceu-na-uti-e-o-governo-comprou-a-ideia-373194/>
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Dožić, S., & Kalic, M. (2015). Three-stage airline fleet planning model. *Journal of Air Transport Management*, 46, 14-25. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.03.011>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Evans, N. W., & Ioannis, N. K. (1993). Localized market power in the U.S. airline industry. *The Review of Economics and Statistics*, 75(1), 66-75. <https://doi.org/10.2307/2109632>
- Fan, T. P. C. (2008). Determinants of de novo new entrant survival in the liberalized intra-European scheduled passenger airline industry. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 44(3), 293-306. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2006.10.003>

- Fan, T. P. C., Tan, A. T. L., & Gend, X. (2014). Rapid capacity expansions and failure: A trap for new airlines. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 67, 176-191. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2014.06.008>
- Farooq, M. S., Salam, M., Fayolle, A., Jaafar, N., & Ayupp, K. (2018). Impact of service quality on customer satisfaction in Malaysia Airlines: A PLS-SEM approach. *Journal of Air Transport Management*, 67, 169-180. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.12.008>
- Fawcett, S. E., & Farris, M. T. (1989). Contestable markets and airline adaptability under deregulation. *Transportation Journal*, 29(1), 12-24.
- Ferman, P. B. F. R. (2012). *O setor de transporte aéreo no Brasil – Um enfoque a partir da teoria dos mercados contestáveis*.
- Finger, M., & Button, K. (Eds.). (2017). *Air transport liberalization: A critical assessment*. Edward Elgar Publishing.
- Fonseca, S. D. S., Rezende, C. D., & Caldeira, T. C. M. (2015). *Alocação de slots em aeroportos congestionados: Análise econômica dos mecanismos de entrada*. Conselho Administrativo de Defesa Econômica.
- Gargione, T. (2021). *26 semanas para voar: Como a GOL revolucionou e popularizou a aviação comercial brasileira*. Par Malou.
- Gauranys, M. P. D. (2010). *Análise jurídica da política regulatória de transporte aéreo no Brasil*.
- Geroski, P. A. (1995). What do we know about entry? *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 421-440. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(95\)00500-0](https://doi.org/10.1016/0167-7187(95)00500-0)
- Gillen, D. W., Oum, T. H., & Tretheway, M. W. (1983). Barriers to entry in the airline industry: Implications for airline efficiency and safety regulation. *Transportation Journal*, 22(3), 20-25.
- Gudmundsson, S. V. (1998). *Flying too close to the sun: The success and failure of the new-entrant airlines*. Ashgate Publishing Ltd.
- Gudmundsson, S. V. (2015). Limits to the low-cost niche? Finding sustainable strategies for low-cost long-haul airlines. *Journal of Air Transport Management*, 17(1), 160-165. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.07.001>



- Harrigan, K. R. (1981). Barriers to entry and competitive strategies. *Strategic Management Journal*, 2(4), 395-412. <https://doi.org/10.1002/smj.4250020406>
- Kaya, G., Aydın, U., Ülengin, B., Karadayı, M. A., & Ülengin, F. (2023). How do airlines survive? An integrated efficiency analysis on the survival of airlines. *Journal of Air Transport Management*, 107, 102348. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102348>
- Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612. <https://doi.org/10.5465/256408>
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: A leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22-28. <https://doi.org/10.1108/02756660510608521>
- Kim, S.-B., & Park, J.-W. (2016). A study on the importance of airline selection attributes by airline type: An emphasis on the difference of opinion between Korean and overseas aviation experts. *Journal of Air Transport Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.10.008>
- Lawton, T. C. (2002). *Cleared for take-off: Structure and strategy in the low fare airline business* (1st ed.). Routledge.
- Levine, M. E. (1987). Airline competition in deregulated markets: Theory, firm strategy, and public policy. *Yale Journal on Regulation*, 4(2), 393-494.
- Marcusso, M. N. (2023). *Fatores que influenciam a sobrevivência de um novo entrante: uma análise do período pós-desregulamentação do mercado de transporte aéreo brasileiro*. [Dissertação, Fundação Getulio Vargas]. <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/ecd296e7-89c7-4057-a3d6-b3b60346bd9c/content>
- Meier, R. (2021). Itapemirim cresce em passageiros transportados, mas ainda tem baixa ocupação. *Airway*. Retrieved from <https://www.airway.com.br/itapemirim-cresce-em-passageiros-transportados-mas-ainda-tem-baixa-ocupacao/>
- Meyer, J. R., & Oster, C. V. (1987). *Deregulation and the future of intercity passenger travel*. Cambridge University Press.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis* (3rd ed.). Arizona State University.

- Monteiro, L. (2021). As outras companhias virão atrás da gente, diz presidente da ITA. *R7 Notícias*. Retrieved from <https://noticias.r7.com/prisma/luiz-fara-monteiro/as-outras-companhias-virao-atras-da-gente-diz-presidente-da-ita-12112021/>
- Mumbower, S. (2022). Airline market exit after a shock event: Insights from the COVID-19 pandemic. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, *14*, 100621. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2022.100621>
- Neeleman, D. (2014). Interview: Azul Airlines CEO David Neeleman. *Routes Online*. Retrieved from <https://www.routesonline.com/news/29/breaking-news/246688/interview-azul-airlines-ceo-david-neeleman/>
- Oliveira, A. A. (2007). *A experiência brasileira na desregulamentação do transporte aéreo: Um balanço e propositura de diretrizes para novas políticas*. Secretaria de Acompanhamento Econômico, Ministério da Fazenda.
- Oliveira, A. V. M. D., Ferreira, N. D. S., & Silva, L. H. S. (2011). Liberalização econômica do transporte aéreo no Brasil: Um estudo empírico dos dez primeiros anos. *Transportes*, *19*(2), 62-74. <https://doi.org/10.14295/transportes.v19i2.313>
- Peteraf, M. A. (1995). Sunk costs, contestability, and airline monopoly power. *Review of Industrial Organization*, *10*(3), 289-306. <https://doi.org/10.1007/BF01024225>
- Pitelis, C. N., & Schnell, M. C. (2002). Barriers to mobility in Europe's civil aviation markets: Theory and new evidence. *Review of Industrial Organization*, *20*(2), 127-150. <https://doi.org/10.1023/A:1013883407146>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, *57*(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Rakowski, J., & Bejou, D. (1992). Birth, marriage, life, and death: A life-cycle approach for examining the deregulated U.S. airline industry. *Transportation Journal*, *31*(1), 15-29.
- Reuters. (2000, December 29). Nova companhia aérea corta custos e deixará de servir refeição nos voos. *Folha de São Paulo*.
- Saconi, A. (2021). Itapemirim inicia voos com experiência confortável e proposta ousada. *UOL Economia*. Retrieved from <https://economia.uol.com.br/colunas/todos-a->

bordo/2021/06/29/itapemirim-inicia-voos-com-experiencia-confortavel-e-proposta-ousada.htm

- Urban, M., & Hornung, M. (2021). Mapping causalities of airline dynamics in long-haul air transport markets. *Journal of Air Transport Management*, 91, 101973.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101973>
- Valent, D., Dornelles, D. S., & Valent, Z. (2014). A inserção da Azul Linhas Aéreas no mercado brasileiro: O estudo descritivo de uma estratégia inovadora. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 11(4), 125-149. <https://doi.org/10.11606/rai.v11i4.109053>
- Vieira, R. (2021). Azul crê que assistirá de longe a concorrência entre ITA, LATAM e Gol. *Panrotas*. Retrieved from
https://www.panrotas.com.br/aviacao/empresas/2021/06/azul-cre-que-assistira-de-longe-a-concorrencia-entre-ita-latam-e-gol_182240.html
- Wang, K., Bonilla, D., & Banister, D. (2016). Air deregulation in China and its impact on airline competition 1994–2012. *Journal of Transport Geography*, 50, 12-23.
<https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2015.03.005>
- Windle, R. J., & Dresner, M. E. (1995). The short- and long-run effects of entry on US domestic air routes. *Transportation Journal*, 35(1), 14-25.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2nd ed.). Bookman.
- Zimmermann, N., & Oliveira, A. V. (2012). Liberalização econômica e universalização do acesso no transporte aéreo: É possível conciliar livre mercado com metas sociais e ainda evitar gargalos de infraestrutura? *Journal of Transport Literature*, 6(2), 82-100.
<https://doi.org/10.1590/S2238-10312012000200009>

APÊNDICE

Lista de fatores e suas evidências na Gol, Azul e Itapemirim. Fonte: elaborado pelos autores

Fatores	GOL	AZUL	ITAPEMIIM
Acesso a Capital	Elas tinham excesso de recursos, tinha mais dinheiro do que o necessário simplesmente para abrir empresa (Entrevistado 05)	Você não sabia como é que ia ser o desempenho dela no mercado, mas já era claro para aquele grupo que recursos não seriam dificuldade para Azul (Entrevistado 05)	A Anac afirmou que sua análise é estritamente técnica e segue padrões internacionais. Segundo a agência, exigir capital social mínimo para a criação de uma companhia do tipo seria "criar uma barreira artificial à entrada de empresas que teriam condições de se constituírem tecnicamente com um dispêndio de recursos financeiros menor, sem a devida garantia de que o capital será utilizado em benefício da empresa" (Saconi, 2021).
	Mesmo sem os detalhes oficiais, fontes do mercado davam como assinado um acordo de injeção de cerca de R\$ 120 milhões, o que resultaria em uma participação entre 13% e 20%. O dinheiro deverá ser usado para a expansão da companhia, o que inclui novos aviões e a construção do centro de manutenção.	Então ele já nasceu com algum capital razoavelmente e cresceu rápido. E aí fica difícil atacar (Entrevistado 09)	Por diversas vezes a empresa que acompanhava a recuperação judicial da controladora da Itapemirim questionou a Justiça sobre a falta de transparência no processo, mas, mesmo assim, a Justiça garantiu que a empresa aérea do grupo fosse criada, desde que respeitasse o plano de recuperação judicial votado pelos credores (Saconi, 2021).
Custos Baixos	Esse menor custo por assento/km é uma das principais vantagens competitivas da empresa sobre os incumbentes e é resultado da adoção de diversas ações que caracterizam uma empresa de baixo custo, como, por exemplo, adoção de uma frota única, serviço a bordo limitado e alta utilização das aeronaves (Carmana-benitez, 2008).	Um dos principais objetivos de uma companhia aérea é adequar sua capacidade e demanda às condições de mercado predominantes, o que tem impacto direto no aumento da lucratividade e na redução de custos de uma companhia aérea (Dožić & Kalic, 2015)	A Itapemirim promete ir na contramão das companhias de baixo custo. A empresa pretende oferecer um serviço premium, com serviço de bordo diferenciado e classe executiva nos voos domésticos. "A intenção é voltarmos com as bebidas alcoólicas, com pelo menos uma dose de uísque para cada passageiro. Vamos voltar a dar um conforto a mais para o passageiro, que quer ter esse conforto. Resgataremos um pouquinho o que o passageiro da Varig não encontra mais no mercado", disse Senna, CEO da ITA (Casagrande, 2020).
	Os custos também serão melhorados com a diminuição do pessoal de terra, usando tecnologias	A ascensão da Azul é testemunho de seu sucesso em criar um nicho para si mesma – a companhia aérea	Com baixo capital social, a Itapemirim começou arrendando aeronaves ultrapassadas, com o ciclo de



Fatores	GOL	AZUL	ITAPEMIIM
	para redução de uso de papel para tíquetes aéreos, entre outras inovações. A Gol tem 600 empregados, uma média de 100 por avião, que, segundo a companhia, é abaixo da média do setor, de 170 por aeronave. (Reuters, 2000)	atende predominantemente mercados secundários no Brasil com Embraer E-Jets e turboélices ATR que a TAM e as aeronaves de fuselagem estreita da Gol não podem operar de forma lucrativa (FLIGHTGLOBAL, 2015).	vida já no fim. Esses modelos precisam de mais manutenção, há menos alternativas de rotas com autonomia menor, consomem mais combustível. Essa empresa vai competir no mesmo nicho de mercado com Azul e Gol? (Dias et al., 2021)
Crescimento de Frota	O planejamento da empresa mostra que seria necessário no mínimo 10% de participação do mercado doméstico para ter chances de sobrevivência e de consolidar a empresa no mercado, fazendo frente à concorrência dos incumbentes (Gargione, 2021).	A estratégia dele já estava montada na velocidade de crescimento. Tanto que ele já entra comprando 20 aviões e tal e já vai em frente (Entrevistado 09)	Antes de sua estreia, a Itapemirim anunciou que tinha planos para chegar a 35 destinos e ter 50 aviões até junho de 2022. Desse total, pretendia ter 20 aviões em sua frota até o fim de 2021, expectativa que foi reduzida para dez aeronaves. Hoje, apenas sete foram incorporadas à empresa (Saconi,2021).
	Era já começar rápido. Não era em tempo, não era crescendo devagar, era meu botar, fazer o rollout sair para sair expandindo as linhas (Entrevistado 04)	Então eu acho que passar em uma certa escala é necessário não sei qual que é, 20, 30 aviões, uma frota acima de 50 aviões para ter uma operação estável para superar essas crises, por exemplo, que não são passíveis de morrer (Entrevistado 06)	Ao longo dos quase seis meses de operação e com quatro aviões na frota, vários problemas operacionais e atrasos no pagamento de salários comprometeram o funcionamento da companhia aérea que, em 17 de dezembro, teve suas operações interrompidas 'temporariamente', com a promessa de uma reestruturação interna, que nunca aconteceu (Cardoso,2022)
Ganho de Escala	Nós começamos com 50 voos por dia, 52 e que permitia o tempo de solo rápido. Então a gente arrancou e com uma escala mínima de seis aviões. Porque seis aviões é muito. Se eu começasse uma rota, qualquer uma de São Paulo, Brasília, com um voo por dia, o que ia acontecer? A Vasp ia atrás, a Transbrasil e a Varig ia botar um voo em antes e um depois com o preço lá embaixo. Matava? Mas como nós começamos com quatro voos por dia, Brasília.	Então ele já nasceu com algum capital razoavelmente e cresceu rápido. E aí fica difícil atacar. (Entrevistado 09)	Eu vou ser trucidado nessa máquina de moer carne tão competitiva que é a aviação brasileira. Poxa, eu tenho que entrar grande, mas pra entrar grande eu tenho que ter muito dinheiro e não é tão fácil para você (Entrevistado 06)



Fatores	GOL	AZUL	ITAPEMIM
	Os caras pensaram dez vezes antes de baixar o preço, porque o prejuízo deles ia ser muito alto, porque a gente tinha uma estrutura de custo mais baixo (Entrevistado 07)		
	Porque eu não quero ter toda estrutura operacional para pousar três ou dois voos por dia. Eu vou trabalhar nesses grandes aeroportos e eu vou ter volume dentro desses grandes aeroportos. Então perfeito, É até porque a questão da escala. Lógico, você ganha escala até um certo ponto e depois o seu ganho marginal é pequeno, mas você consegue se defender dos incumbentes (Entrevistado 04)	Acreditamos que nossa atual frota de aeronaves nos permite adequar a capacidade à demanda, alcançar altas taxas de ocupação, oferecer maior conveniência e frequência e servir rotas e mercados de baixa e média densidade no Brasil que não são atendidos por nossos principais concorrentes” (CHANDRAKANTH, 2017).	Eles anunciaram mais espaço entre as poltronas. Ok, as pessoas acham conforto interessante, mas assentos mais espaçosos significam menos passageiros por avião. Como você pretende competir vendendo menos passagens por voo? (Dias et al., 2021).
Alta Ocupação	Então aí que fechou a equação low cost e low fare, sem pagar menos salário, sem voar em outros lugares, etc. Aí veio o segundo item, que era trabalhar com load, com load alto. Porque não adianta você ter só o baixo custo se você tem um load de baixo (Entrevistado 07)	Acreditamos que nossa atual frota de aeronaves nos permite adequar a capacidade à demanda, alcançar altas taxas de ocupação, oferecer maior conveniência e frequência e servir rotas e mercados de baixa e média densidade no Brasil que não são atendidos por nossos principais concorrentes” (CHANDRAKANTH, 2017).	Seus dados operacionais têm demonstrado que a ITA permanece com dificuldades para preencher os assentos de seus jatos Airbus A320. O aproveitamento, que teve início baixo em julho (31%), chegou a 69% em agosto, mas voltou a cair em setembro, para 67%. A grosso modo, significa dizer que na média, os A320 decolaram com 53 dos 162 assentos desocupados ou com passageiros não-pagantes (Meier,2021).
	Parece que as caras olharam totalmente pelo retrovisor. O revenue management dos caras era horroroso. Não tinha cara, não tinha quando fazia promoção, essas coisas. Dinheiro era uma erosão, porque os caras não conheciam o cliente. Então era assim a promoção dos caras, era cobrar menos de quem está disposto a pagar mais. (Entrevistado 04)	Um dos principais objetivos de uma companhia aérea é adequar sua capacidade e demanda às condições de mercado predominantes, o que tem impacto direto no aumento da lucratividade e na redução de custos de uma companhia aérea (Dožić & Kalic, 2015).	Mesmo com a nova malha, a taxa de ocupação da ITA está em 45%, bem abaixo das congêneres, que em maio conseguiram voar com 82,2% em média, segundo dados da Anac (BARBOSA,2021).



Fatores	GOL	AZUL	ITAPEMIIM
Inercia Competitiva	<p>José Wagner Ferreira – Diretor Comercial da TAM: “Eu vou perder todas as horas da minha vida na hora em que a GOL começar a incomodar. E aí quem pode mais, chora menos”. (Cecato, 2001)</p>	<p>Neeleman, no entanto, acredita que a Azul ainda tem a vantagem do pioneirismo quando se trata de liderar o mercado regional. “Há muito dinheiro para gastar se [os concorrentes da Azul] quiserem fazer isso. Vai demorar um pouco para eles irem. Estamos bem-posicionados para conquistar e entrar rapidamente nesses mercados, é o que fazemos todos os dias. Para eles começarem, levará pelo menos um ano para começar. Temos uma grande vantagem inicial” (Neeleman, 2014).</p>	<p>A ITA é uma concorrente principalmente para LATAM e GOL, porque a operação deles é centrada em Guarulhos e Galeão e haverá ali um overlap de rotas (Vieira, 2022).</p>
	<p>Tem uma frase do Rolim que ele fala com todas as letras, né? Perguntaram para ele. Foi até o João Dória que perguntou para ele foi. Então. Ele tinha um programa, acho que de business, alguma coisa assim. Como é que ele via GOL? E a resposta dele foi a seguinte a chance desses Moços darem certo é zero. Vender passagem mais Barata no Brasil a gente já sabe no que deu, o que foi a guerra de preços e as coisas. Mas era isso. Ninguém acreditava que os caras iam tocar, que aquilo não funcionava, que o mercado estava absolutamente estável, as marcas eram ali. Deu no que deu (Entrevistado 04).</p>	<p>A vantagem da empresa entrante resultou do fato de que ainda conseguiu obter lucros adicionais substanciais com o novo projeto, até mesmo porque as empresas presentes no duopólio abstiveram-se de inovar (Valent et al., 2014).</p>	<p>Então eu resolvi trazer de volta o glamour. Nós vamos ter um espaço adequado onde, além do conforto, a pessoa terá uma refeição digna de uma companhia aérea de luxo. Dá pra você fazer outras receitas marginais que não seja tirando o conforto desse cliente. As companhias vão correr atrás das novidades da Itapemirim ou ficarão atrás (Monteiro, 2021)</p>

