

EMPRESAS AÉREAS TIPO *LOW-COST*: ASPECTOS TEÓRICOS E HISTÓRICOS

AIRLINE COMPANIES *LOW-COST*: THEORETICAL AND HISTORICAL ASPECTS

Prof. Dr. Roberto Minadeo

Analista em C&T do CNPq

Participante do Grupo Administração e Sociedade, da Universidade Ceuma

Resumo

As empresas de aviação *low-cost* representam um fenômeno interessante. Com a possibilidade de sua criação e consolidação com base na desregulamentação dos mercados de aviação mundo afora, possibilitaram a milhões de viajantes passarem a utilizar o avião regularmente. A finalidade do artigo foi resgatar o histórico de algumas empresas, tanto de sucesso quanto alguns fracassos, ricos em ilustrar diversos aspectos gerenciais, de liderança e empreendedorismo. Outro objetivo foi trazer conceitos ligados a tais empresas, vários deles menos conhecidos – como os das companhias *low-cost* de longa distância. A apresentação de algumas características dessas empresas como aquisições totais ou parciais também se reveste de interesse e atualidade. Finalmente, o estudo apresenta conclusões ao estudar as estratégias de algumas dessas companhias.

Palavras Chave: Empresas aéreas; Empresas *low-cost*; Gol; Azul; Estratégias Empresariais.

Abstract

The low-cost airline companies represent an interesting phenomenon. With the possibility of its creation and consolidation based on the deregulation of world aviation, millions of travelers became to use planes regularly. The purpose of the article was to rescue the history of some companies, both success and some failures, rich to illustrate various aspects about management, leadership and entrepreneurship. Another goal was to bring concepts linked to such companies, many of them less known – such as the low-cost long-distance companies. The presentation of some characteristics of these companies as total or partial acquisitions also is of interest and relevance. Finally, the study presents findings to study the strategies of some of these companies.

Keywords: Airline companies; low-cost companies; Gol; Azul; Business Strategies.

1) INTRODUÇÃO

Mediante o estudo de artigos acadêmicos se buscaram os aspectos teóricos ligados ao tema. A imprensa especializada em negócios foi crucial para fornecer atualidade ao artigo, ilustrando informações e dados das diversas empresas apontadas. Por exemplo, apenas

Campassi, do Valor Online, é fonte em oito citações, além de estar associado a outro jornalista em outra citação. Outro jornalista do valor, J. S. Osse, surge em cinco citações. Ou seja, tratam-se de jornalistas especializados em cobrir o setor – e que não pode ser desconsiderado em um artigo com enfoque histórico. Da mesma forma, Barbosa, de O Estado de São Paulo, surge em três citações. Hugo Martin, do Los Angeles Times Online, surge em duas citações (de 2012 e 2016) mostrando que também se trata de um jornalista que acompanha o setor. Ainda outro jornalista com duas citações é Maynard, do New York Times Online.

Em especial esse apanhado histórico é rico em nosso país, pois há duas empresas de sucesso: a Gol e a Azul. Não faltam autores que dizem ter sido a Gol a liderar o fenômeno da aviação *low-cost* no país, permitindo a milhões de pessoas voarem pela primeira vez. A atuação da Gol também é apontada como tendo sido crítica para nada menos que três companhias aéreas tradicionais, mas com gestão à moda antiga, virem a quebrar. A Azul representa outra empresa de sucesso, e uma companhia *low-cost* com voos internacionais e que participou de um consórcio que comprou uma tradicional empresa aérea estatal.

Ainda em nosso país houve duas *low-cost* que não vingaram: WebJet e BRA. Seus históricos estão apresentados com bastante grau de detalhe, permitindo-se vislumbrar as causas subjacentes às quebras ocorridas.

2) REFERENCIAL TEÓRICO

O modelo das companhias aéreas de baixo custo teve alterações ao longo do tempo. Surgiram bases em aeroportos primários e secundários, permitindo uma maior dinâmica de mercado, introdução de novas rotas, aumento das frequências e maior utilização da sua frota. Este modelo de negócio começou a concorrer com as companhias aéreas regulares tradicionais e com as empresas charter. Estas companhias aéreas não apenas significam baixos preços, mas um modelo de gestão, um modelo tecnológico e de desenvolvimento comercial diferenciado, que é atualmente utilizado por outros setores associados ao turismo, como a hotelaria, o setor de cruzeiros, e as empresas de locação de automóveis (ALMEIDA; COSTA, 2012).

Algumas características das empresas *low-cost* se verificam na Ryanair, que opera nas suas rotas com custos menores aos de qualquer concorrente na mesma rota, em função de: a) estrutura de lugares dos aviões; b) capacidade de utilização dos aviões; c) catering; d) uso de aeroportos secundários e com taxas menores; e) venda direta pela internet; e f) uso de um só modelo de avião. Sua pontualidade é elevada em função dos aeroportos escolhidos. O *check-in* é mais rápido, pois as rotas ponto-a-ponto, ou seja, sem hubs, fazem mais simples o despacho das bagagens. O embarque é mais rápido devido à fácil escolha de assentos pelo passageiro no portão de embarque. A empresa se beneficiou da existência de 431 aeroportos nos países da Europa Ocidental, muitos deles não usados, em função das

escolhas das grandes empresas pelos aeroportos maiores e centrais, nos quais criaram seus *hubs*. Por exemplo, na rota Dublin-Londres, a rota internacional mais densa do Velho Continente, com 4 milhões de passageiros/ano, o aeroporto de Heathrow representava um virtual monopólio, porém, sua participação caiu depois a 46,9%, havendo a concorrência de cinco empresas e o uso de cinco aeroportos em Londres. Tais aeroportos secundários apresentam ao passageiro eventual maior distância dos centros das cidades de destino, porém, são menos congestionados, exigem que se percorram distâncias bem menores a pé dentro deles, e geram menos confusão em geral. Em Londres, o aeroporto de Stansted apresentava um milhão de passageiros/ano em 1988, passando a 16 milhões de passageiros em 2002, dos quais 8,3 milhões foram da Ryanair (BARRETT, 2004; BOM, 2005). Outros itens do sucesso da empresa: a) otimização da frota, com turnaround de cerca de 35 minutos; b) não existência de bilhetes; c) vôos ponto a ponto, sem hubs; d) pilotos e tripulantes retornam diariamente às bases de onde partem; e) venda a bordo de produtos convenientes e que ampliam os lucros; f) venda online de serviços como alugueis de veículos ou de hospedagem com parceiros exclusivos; g) elevada eficiência: um funcionário por dez mil passageiros; h) frota nova, com 189 lugares e elevada ocupação; i) frota padronizada crescendo de 103 unidades em 2006 a 244 em 2012; j) estimulou-se um turismo antes inexistente, dados os baixos preços de passagens (BARRETT, 2004; GAMERO, 2008).

Na Ásia, começando praticamente do nada no ano 2000, as empresas *low cost* já detinham 16% do mercado em 2009. Assim, enquanto a AirAsia, companhia da Malásia, enfrentava crescimento, a Cathay Pacific, de Hong Kong, mostrava um balanço com um ano de prejuízos em função de inúmeras dificuldades: aumento dos preços do petróleo, temores quanto à gripe suína e o próprio quadro mundial de desaceleração da economia. A AirAsia emulou a criação de rivais: a JetStar, criada pela australiana Qantas e a Tiger, de Cingapura (EILLEN, 2009). Em novembro/2011, a Jetstar Airways começa um voo entre Cingapura e Pequim, o primeiro a fazer a rota com tarifas moderadas. Com o trajeto, a Jetstar completa dez rotas para a China (SEABRA, 2011).

2.1. EMPRESAS *LOW COST* COM INICIATIVAS DE VOOS DE LONGA DISTÂNCIA

Operações *low-cost* lucrativas tem sido observadas apenas em curas e médias distâncias. As tentativas de empresas com voos de longa distância normalmente duram de 3 a 5 anos. O setor convencionava tratar de longa distância as rotas acima de 3.000km. Algumas vantagens das empresas *low-cost* podem ser usadas em voos de longa distância: a) contratar pessoal jovem; b) uso de aeroportos secundários, em um raio de até 100km dos grandes centros metropolitanos de saída e destino; c) evitar uso de caros sistemas de reservas de passagens; d) cobrar pelos serviços de bordo; e) venda de serviços correlatos, como alugueis de automóveis ou hospedagens; f) potencial receitas adicionais com

transporte de carga nos porões; e g) uso de aviões padronizados e adaptáveis às rotas pretendidas, como o Airbus A330-200, que pode acomodar até 386 pessoas em uma única classe, proporcionando a possibilidade de elevada ocupação do capital aplicado. Tal aparelho pode voar em rotas até 9.500km, com a vantagem de ser novo e mais barato que o Boeing 777. Porém, apesar dessas possibilidades, como visto ao início, não se verificaram operações *low-cost* lucrativas em longa distância, por: a) uso de aeroportos centrais; b) uso de aviões de grande capacidade, mas ultrapassados, como o Boeing 747, que não permitem redução de custos; e c) baixa exploração das receitas adicionais acima sugeridas (DAFT; ALBERS, S/d). Os autores apresentam as seguintes empresas que se lançaram no setor:

- a) Laker Airways Skytrain (Grã-Bretanha): começou em 1977, operações até 1982.
- b) People Express (EUA): começou em 1983, operações até 1987.
- c) Zoom Airlines (Canadá): começou em 2002, operações até 2008 (apenas utilizou aeroportos centrais).
- d) Oasis Airlines (Hong Kong): começou em 2006, operações até 2008 (apenas utilizou aeroportos centrais).
- e) Jet Star (Austrália): começou em 2006, ainda em operação.

Pioneirismos no conceito *low-cost* de longa distância:

1. Uma empresa desconhecida foi a pioneira no que veio a ser denominado estilo *low-cost-low-fare* na aviação, anos antes da Southwest – que se iniciou em 1971, e que é apontada por quase todos os autores como a pioneira. Em 1944, Sigurdur Helgason, da Islândia, criou a Icelandic, que fez possível a uma geração de norte-americanos viajarem à Europa, antes dos jatos. O pioneiro faleceu em 2009, aos 87 anos. A Icelandic fixou baixos preços, desafiando a International Air Transport Association, que controlava as tarifas internacionais. Sua empresa continua em atividade, hoje com o nome de Icelandair. Foi criada por três pilotos, e, em 1955 lançou vôos baratos aos EUA. Os aviões da companhia eram turboélices, quando as rivais já estavam quase todos na era do jato. As ligações dos EUA à Europa levavam 12 horas, havendo atrasos frequentes. A empresa até usava o *slogan*: “*We’re slow but we’re low*”. A empresa ligava os EUA a Luxemburgo, com escala na Islândia. Luxemburgo foi o único país a permitir essa ligação, pois era um país sem uma companhia aérea de bandeira. A Icelandic detinha 2% do tráfego transatlântico ao final dos anos 60, e 90% de suas receitas vinham de fora da Islândia. Ou seja, a estratégia *low-cost-low-fare* foi a melhor possível a uma companhia aérea de um pequeno país com 300 mil habitantes, mas que possui a vantagem de ser uma ilha em meio ao Atlântico Norte, em plena era do transporte aéreo regulado. A empresa chegou a ter cinco vôos diários a partir de New York. Ainda hoje, a Icelandair transporta ao ano 1,6 milhão de passageiros, ou mais de 5 vezes a população da

Islândia. Sigurdur Helgason formou-se na Columbia University, de New York, em 1947; retornou à Islândia, onde ingressou em uma empresa de cimento, passando à direção da Icelandic Airlines em 1953. Em 1961 assumiu as operações dos EUA, e quando a Icelandic se fundiu com uma pequena empresa em 1973, passou a presidir a nova empresa, renomeada Icelandair. Em 1984 se tornou *chairman* – retirando-se em 1991 (BROTHERS, 2009).

2. Em 2004 se iniciam os voos *low cost* transatlânticos de duas empresas: a) a irlandesa Air Lingus lançou voos com preços abaixo dos € 100; e b) a canadense Zoom Airlines passou a voar a Manchester, com preços perto de € 90 (BOM, 2005).
3. A Norwegian Air Shuttle foi criada em 1993 e focada no mercado interno; detinha em novembro/2011 59 aviões que operavam 297 rotas em 110 destinos na Europa, Norte da África e Oriente Médio, e 2,5 mil funcionários. Em 2009, a Norwegian contava com 337 rotas. Em 2010 transportou 13 milhões de passageiros, sendo a terceira maior companhia aérea de baixo custo na Europa. Desde 2014 buscava licenças para iniciar serviços *low cost* nas rotas do Atlântico Norte. A oposição a seus planos era forte, do Department of Transportation dos EUA. Por outro lado, empresas tradicionais que se fortaleciam mediante fusões, também se opunham a tais planos. A Norwegian encomendara 100 Boeing 737 MAX e 100 Airbus A320 NEO, no valor de US\$ 21,5 bilhões. Mas, para as linhas transatlânticas, a aeronave escolhida foi o Boeing 787 Dreamliner, do qual a Norwegian já detinha oito unidades e opções para mais 40. Em 2015 a Norwegian transportou 26 milhões de passageiros. Acusada de possíveis contratações a baixos salários, a Norwegian anunciou ter contratado 300 comissários nos EUA para suas bases em New York e Fort Lauderdale (Flórida) (D'ALFONSO; MALIGHETTI; REDONDI, 2011; EMPRESA..., 2012; MOUAWAD, 2016).

Também pode-se frisar que para Luxemburgo, país sem companhia aérea própria, a Icelandair, segundo Brothers (2009) também era importante fonte de fluxo de turistas norte-americanos, e, portanto, de receitas. Além disso, para um pequeno país, a tarefa de manter uma empresa aérea “de bandeira” não é fácil: países como Holanda, Suíça, Portugal, Espanha, Colômbia e Paraguai privatizaram seus negócios no setor.

É apresentada abaixo a problemática tentativa da Gol em absorver as operações internacionais da Varig. Por um lado, o momento foi péssimo: em meio à crise global de 2008 e com uma elevação dos preços do petróleo. Porém, a cultura da Gol, bem-sucedida no país e um dos fatores para a quebra de Varig, Vasp e Transbrasil, não parecia apropriada para operações de longa distância. A Gol mantém operações entre o Brasil e outros países da América do Sul e do Caribe, mas um voo entre Porto Alegre e Manaus pode apresentar distância maior do que diversas operações internacionais da Gol, como,

por exemplo, a ligação São Paulo-Buenos Aires. Nestas operações são usados os mesmos aviões – que são os únicos de sua frota, versões do Boeing 737.

Já a Azul, conforme se detalha abaixo, foi das poucas empresas *low-cost* a se lançar em rotas de longo curso, ao lançar voos aos EUA. Ou seja, além de operar no Brasil, percebeu a necessidade de gerar ao menos parte de suas receitas em dólar, pois grande parte dos custos ligados à aviação está atrelada a essa moeda. Além disso, ao comprar unidades do Airbus A330, e opções para adquirir A350, rompeu outro paradigma das empresas *low-cost*: operar com um único aparelho; tal medida igualmente foi tomada pela Norwegian Air, que adquiriu o Boeing 787 para voos transatlânticos. Finalmente, segundo o conceito de Daft e Albers (S/d), rotas de longo curso são consideradas aquelas acima dos 3.000km. Ou seja, empresas aéreas operando no Brasil podem perfeitamente possuir algumas rotas que se enquadram nessa definição, daí a natural questão: se uma rota acima dos 3.000km, por que não outras, desta vez de caráter internacional e que tragam a vantagem de gerar receitas em dólar?

3) ASPECTOS METODOLÓGICOS

O artigo segue um enfoque descritivo e qualitativo. Também foi seguido o método histórico, pois diversas empresas de aviação *low-cost* são apresentadas, sendo em algumas ocasiões alvo de breves análises. Alderfer e Michl (1942) afirmam os setores industriais passam por processos evolucionários, e que, portanto, seu estudo se beneficia com a abordagem histórica. Sauerbroon e Faria (2009) apontam a necessidade de se retornar ao uso do método histórico, em pesquisas mercadológicas, visando trazer o próprio contexto das organizações para o centro dos estudos – desde a formulação do problema de pesquisa, até o desenvolvimento das conclusões. Griner (1972) afirma que a história das organizações é estrategicamente útil aos executivos, podendo gerar indícios para nortear ações e impulsionar seu sucesso. Aduz que as empresas enfrentam ao longo de suas vidas diversos estágios de desenvolvimento e, como cada um deles é capaz de influenciar o estágio subsequente, ao se conhecer analiticamente a história de uma organização é possível preparar-se para enfrentar as crises futuras.

A pesquisa documental teve como principais fontes: a) Portal da CAPES; b) ProQuest; e c) Google Acadêmico. Procurou-se: a) dissertações, artigos e livros acadêmicos, de negócios e de históricos empresariais, no tocante ao tema da estratégia, verticalização e empreendedorismo; e b) imprensa especializada: b1) impressa: O Estado de São Paulo, Exame e Época Negócios; b2) *online*: BBC Online: <<http://www.bbc.com>>; Los Angeles Times Online: <<http://www.latimes.com>>; Folha de São Paulo: <<http://www.folha.com.br>>; Portal iG: <<http://www.ig.com.br>>; Valor Online: <<http://www.valor.com.br>>; The New York Times Online: <<http://www.nytimes.com>>. Para que as referências *online* não se repetissem a ponto de se tornarem cansativas, não foram colocadas a fonte e nem o dia de acesso –

quando este foi executado no mesmo dia de sua publicação. Também se usaram outras fontes, mas, em menor escala: O Estado de São Paulo Online: <<http://www.estadao.com.br>>; Chicago Tribune Online: <<http://www.chicagotribune.com>>; Fortune Online: <<http://www.fortune.com>>; Gazeta do Povo Online: <<http://www.gazetadopovo.com.br>>; Monitor Mercantil Online: <<http://www.monitormercantil.com.br>>; Portal Globo: <<http://www.globo.com>>; Business Week Online: <<http://www.businessweek.com>>; Portal Exame: <<http://www.exame.com.br>>.

A pesquisa visa apresentar conceitos da aviação *low-cost* ao lado do histórico de diversas companhias de destaque no setor. Além disso, diversos outros aspectos foram apresentados, como aquisições de empresas do setor, falências de empresas *low-cost*. As dificuldades da pesquisa se prendem às tradicionais limitações dos dados secundários: fontes que exageram ou endeusam as realizações de certos empresários ao lado de outras que “demonizam” alguns empresários, às vezes os mesmos tão louvados por outras publicações de negócios. Desse modo, a pesquisa teve que se apoiar mais primariamente nas fontes acadêmicas, e selecionando cuidadosamente os fatos trazidos pela imprensa de negócios que permitem trazer atualidade ao estudo. Tal processo crítico de seleção de fontes e de montagem dos dados foi feito ao longo do tempo, o que permitiu tornar mais robustas as situações.

4) HISTÓRICO DE ALGUMAS COMPANHIAS AÉREAS LOW-COST

4.1. SOUTHWEST

Lamar Muse foi o primeiro presidente da Southwest Airlines e pioneiro da desregulamentação da aviação dos EUA. Assumiu a Southwest em 1971, tendo tido importantes cargos em grandes companhias do setor. À época, a Southwest não possuía aviões, apenas dívidas. Negociou a compra dos primeiros três Boeing 737 e começou a ligar Dallas, Houston e San Antonio. A empresa cortou a tarifa estabelecida de US\$ 26 entre Dallas e San Antonio pela metade. Em pouco tempo, seus voos estavam com a média de 75 passageiros, concorrendo com a Braniff International e a Texas International, vindo os primeiros lucros. A empresa vendia drinques a baixos preços e servia amendoins quando a concorrência ainda oferecia refeições. Quando no Dallas-Fort Worth International Airport se instalaram máquinas que trocavam uma nota de um dólar por US\$ 0,95 em moedas, a Southwest instalou máquinas no aeroporto de Love Field, sua base, que trocavam um dólar por US\$ 1,05. A empresa criou um plano de participação dos funcionários nas ações, que tornou milionários alguns dos primeiros de seus colaboradores. Lamar Muse deixou a Southwest em 1978; dois anos depois, seu filho Michael L. Muse criou a Muse Air, e Lamar saiu da aposentadoria para auxiliá-lo. A Southwest adquiriu a Muse Air em 1985. Em 2007, a Southwest já transportava mais passageiros do que qualquer outra companhia aérea dos EUA (LAMAR..., 2007).

Sull (2003) afirma que em setembro/2002, o valor de mercado da Southwest Airlines excedia nada menos que o valor combinado das seis maiores concorrentes. Palmeri (2007) aduz que a Southwest realizou mudanças em função da concorrência e pelos fortes aumentos dos preços do petróleo. Assim, a empresa passou a permitir marcação dos assentos, criou uma estrutura de tarifas que permite tratamento preferencial aos consumidores que pagarem um adicional, e fez melhorias nas salas de embarque. Em 2007, a Southwest lucrou US\$ 471 milhões, quando a maior parte das companhias teve prejuízos. Em 2008, apesar dos preços recordes do petróleo, lucrou US\$ 294 milhões (MAYNARD, 2009).

4.2. JETBLUE

A JetBlue foi criada no ano 2000 por David Neeleman, que já participara da criação de várias outras empresas aéreas. Sua frota oferece aparelhos individuais de TV no encosto dos assentos, que são de couro, e mais espaçosos que a média. A JetBlue teve prejuízos em 2005 e 2006. Em fevereiro/2007, em função de uma nevasca no aeroporto JF Kennedy, em New York, seu principal *hub*, Neeleman passou a Presidência do Conselho a David Barger – que estava na JetBlue desde o início. Este, por sua vez, passou a Presidência Executiva a Russell G. Chew, egresso da FAA, que auxiliou na gestão da crise de 2007, e que trouxe uma nova equipe dirigente – incluindo executivos de várias companhias aéreas. À época, a empresa conseguira a posição de nona maior do país, com onze mil funcionários, 143 aviões, e 53 destinos nos EUA, México e Caribe, com cerca de 550 vôos diários. A empresa passou a enfatizar em sua comunicação o fato de procurar oferecer valor – ao invés de focar em baixos preços. Em 2007, a Lufthansa adquiriu 19% da JetBlue por cerca de US\$ 300 milhões, constituindo a primeira aquisição de participação de alguma companhia aérea norte-americana por uma europeia. Em 2008, como a United, a JetBlue começou a cobrar pelo serviço de bordo (LUFTHANSA..., 2008; MAYNARD, 2008).

Em 2016 a JetBlue anunciou o lançamento de uma subsidiária, JetBlue Technology Ventures, no Vale do Silício, focada no desenvolvimento de novas tecnologias para o setor de hospitalidade e de aviação. A nova empresa será no campus da GSVLabs, uma incubadora de *start-ups* (MARTIN, 2016).

4.3. RYANAIR

Os irmãos Ryan criaram a empresa em 1985, com 57 colaboradores e um avião de 15 assentos, visando ligar a Irlanda à Grã-Bretanha, vencendo as ineficiências da Air Lingus e atendendo o elevado número de imigrantes. A estratégia inicial era atingir passageiros “de primeira viagem”. A expansão foi rápida, competindo fortemente com a Air Lingus. Mas os prejuízos se acumularam, e a empresa beirou a falência em 1991. Uma reestruturação foi feita, com base no modelo da Southwest – o qual foi seguido pela Ryanair ao extremo. Os serviços não lucrativos foram eliminados: a empresa passou de 19 a 5 rotas (D’ALFONSO; MALIGHETTI; REDONDI, 2011).

Ao adotar o modelo de baixo custo as tarifas na rota Dublin-Londres caíram 55%, de € 264 a € 121. Embora efetuasse somente voos em rotas entre a Irlanda e o Reino Unido, a Ryanair já concorria com as duas companhias aéreas de bandeira de cada país, a Aer Lingus (Irlanda) e a British Airways (Reino Unido). Em 1995, obteve a liderança na rota Dublin-Londres. Em 1997 abriu seu capital, na bolsa de Dublin e na Nasdaq. Com a total desregulamentação europeia, a empresa fez um pedido de 45 Boeing 737-800, no valor de US\$ 2 bilhões. A liberalização que ocorreu na Europa entre 1987 e 1997, já tinha acontecido anteriormente no Reino Unido e na Irlanda, permitindo a entrada agressiva da primeira companhia aérea de baixo custo europeia, a Ryanair. O crescimento da empresa foi de 4 milhões de passageiros em 1998 a 24 milhões em 2004, tornando-se líder nas rotas: Dublin-Londres, Londres-Estocolmo, Londres-Berlin, Londres-Roma, Londres-Milão e Londres-Hamburgo (BARRETT, 2004; BOM, 2005; D'ALFONSO; MALIGHETTI; REDONDI, 2011).

Em janeiro/2002, a Ryanair fez outro pedido: 100 aeronaves e outras 50 opções, em meio à forte recessão no setor aeronáutico. Foi o maior pedido de seus jatos 737 que a Boeing jamais recebera, e a Ryanair obteve um dos maiores descontos concedidos pela fabricante – desesperada por encomendas naquele triste momento (DONE, 2009a). As passagens médias no ano fiscal encerrado em 31/03/2004 foram de € 40, com 21% de margem bruta – abaixo dos 28% do ano anterior. Em 2008, a empresa somava: 20 bases na Europa, em 136 aeroportos, com 499 rotas e cerca de 52 milhões de passageiros. Na Espanha, eram 141 rotas, com 9 milhões de passageiros (BARRETT, 2004; GAMERO, 2008).

Em 2009, 48% das rotas da Ryanair estavam em aeroportos da Irlanda ou Grã-Bretanha, mostrando a liberalização do transporte aéreo na Europa e o crescimento da empresa nesse ambiente. De 1997 a 2009, o número de rotas (unidirecionais) da empresa passou de 40 a 1886. Nesse último ano, em 1.638 dessas rotas não havia competição direta. Na Itália, o número de rotas ofertadas subiu de 5 em 2005 a 90 em 2009 – fazendo desse país o maior mercado interno da empresa. No ano fiscal encerrado em 31/03/2009, a Ryanair transportou 58,6 milhões de passageiros e teve € 2,942 bilhões em receitas. No ano fiscal seguinte, foram 66,5 milhões de passageiros e € 2,988 bilhões em receitas (D'ALFONSO; MALIGHETTI; REDONDI, 2011). A Ryanair atua em especial no sul da Europa e Mediterrâneo. A oferta com voos de até três horas permite adensar a rede, com foco em passageiros que buscam o turismo e até em famílias com uma segunda residência nessas regiões (ALMEIDA; COSTA, 2014).

Em 2008, a Ryanair interrompeu suas operações para Valência, na Espanha, e fechou sua base na cidade, cortando 750 empregos diretos e indiretos e 70 voos semanais. A base fora aberta no ano anterior, sendo usada por cerca de 1,5 milhão de passageiros da Ryanair. Ao início de 2009, a Ryanair detinha uma frota de 181 Boeing 737-800, tendo exercido recentemente opções para compra de 13 outros jatos para entrega em 2011 e tendo ainda

mais 10 opções (OSSE, 2008d; DONE, 2009). A Ryanair teve queda de 78% nos lucros em seu ano fiscal abril/2008-março/2009, que caiu a € 105 milhões. No período, transportou 58,65 milhões de passageiros internacionais – uma liderança mundial; porém, incluindo-se os voos domésticos, era a oitava maior companhia. Sua receita anual foi de US\$ 4,1 bilhões. Em junho/2009, transportou 5,8 milhões de passageiros, seu recorde mensal (DONE, 2009b; RYANAIR..., 2009). No ano fiscal de abril/2011 a março/2012 a empresa teve lucros de € 503 milhões, 25% superiores ao ano anterior. As receitas cresceram 19%, indo a € 4,3 bilhões. Diversas empresas europeias deixaram de operar no ano, e a Ryanair abriu uma nova base em Budapeste e expandiu as da Espanha, Escandinávia e Reino Unido (RYANAIR REPORTS..., 2012).

Os lucros da Ryanair após os impostos cresceram 13%, somando € 569 milhões, sobre receitas de € 4,88 bilhões, no ano fiscal de abril/2012 a março/2013. O número de passageiros cresceu 5%, chegando a 79,3 milhões, enquanto 217 novas rotas foram somadas – chegando a um total de 1.600 rotas em sua malha aérea (RYANAIR PROFITS AT..., 2013).

4.4. EASYJET

Em 1995, surge a EasyJet voando entre Londres e a Escócia (ALMEIDA; COSTA, 2012). Há uma estrutura diferenciada de preços: havendo maior oferta, os preços são mais baixos; à medida que a capacidade de um avião vai sendo preenchida, os preços sobem. Além disso, a empresa vende com descontos assentos vagos um tempo relativamente curto antes do embarque (KOENIGSBERG; MULER; VILCASSIM, 2004). Em 2005, a EasyGroup, controladora da companhia aérea EasyJet, abriu os EasyHotels na Hungria, Suíça e Reino Unido, com pernoite a US\$ 22. Itens extras como janelas ou televisores são cobrados à parte. Em 2008, a EasyJet concluiu a compra da GB Airways, por 138,6 milhões de euros, consolidando-se como a maior companhia de baixo custo da Europa (HOTÉIS..., 2007; COMPANHIA..., 2008).

Em 2008, a EasyJet concluiu a compra da GB Airways, por € 138,6 milhões, consolidando-se como a maior companhia de baixo custo da Europa. (COMPANHIA..., 2008). Em 2009, a EasyJet, transportou 46,08 milhões de passageiros, o que representa um aumento de 3,4% sobre o ano anterior. A taxa de ocupação subiu de 84,6% para 86% (CARDOSO, 2010). Em 2010, o fundador da empresa, Stelios Haji-Ioannou, renunciou ao Conselho, passando a pressionar por maiores dividendos. Em novembro do ano seguinte, ele e sua família detinham 38% das ações da empresa (STELIOS..., 2011; EASYJET PROFITS..., 2011).

Carolyn McCall assumiu Presidência da EasyJet em Julho/2010. Durante quatro anos, obteve lucros recordes e nesse período o número de passageiros transportados quase dobrou (ZILLMAN, 2015).

O ano fiscal encerrado em setembro/2010 trouxe à empresa lucros antes dos impostos de £ 248 milhões – valor bem acima dos £ 154 milhões do ano fiscal anterior – em função de 11,8% de crescimento do número de passageiros transportados. A empresa distribuiu dividendos totais de £ 195 milhões nesse ano. A empresa aprimorou a pontualidade, com 79% dos vôos chegando dentro de um intervalo de até 15 minutos do previsto (EASYJET PROFITS..., 2011). Em novembro/2012, a Easyjet anunciou lucros anuais recordes – parcialmente em função das Olimpíadas e de sua primeira campanha publicitária na TV. Os lucros cresceram 28%, chegando a £ 317 milhões de outubro/2011 a setembro/2012, apesar de custos extras de £ 182 milhões em combustíveis. Transportou 7% mais passageiros, chegando a 58 milhões no período (EASYJET MAKES..., 2012).

4.5. GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES

O ingresso da Gol no Brasil, quando a líder de então usava seus aviões apenas seis horas por dia e servia vinho a bordo representou um choque: os aviões da Gol voam 14 horas ao dia, as vendas se concentram na Internet e o serviço de bordo é limitado. Porém, a compra da Varig fez a Gol perder 31% de valor de mercado em 2007. A Gol cancelou as operações para Santiago e Lima em fevereiro de 2008, pois há um piso nos preços dos voos internacionais, e a esse patamar baixo, os clientes preferem as empresas que oferecem melhores serviços (RITTNER; CAMPASSI, 2008).

Praticamente um ano depois de assumir a Varig, com planos de estabelecer a companhia no mercado internacional, a Gol anunciou a descontinuidade de todos os voos de longo curso ao exterior. A notícia levou a queda de 3,6% nos papéis da empresa, para R\$ 25,99 – um dos valores mais baixos desde que a Gol abriu o capital. A Varig deixou as rotas para Cidade do México, Madri e Paris. Em março, a empresa deixou de voar a Frankfurt, Roma e Londres. Esses destinos haviam sido incorporados à malha entre setembro de 2007 e janeiro de 2008, como parte de um esforço da Varig para seguir os prazos legais e manter as rotas. A decisão de cancelar os voos foi atribuída especialmente à alta do petróleo. Além dos custos maiores, a empresa detinha baixas ocupações e praticava tarifas mais baratas do que a concorrência. Esses fatores, mais o fato de que a empresa não tinha acordos abrangentes com empresas internacionais, tornaram insustentáveis as operações de longa distância. O surgimento de passivos imprevistos, como dívidas trabalhistas em aeroportos internacionais, também ajudou a corroer o negócio (CAMPASSI e RITTNER, 2008; “ESTAMOS...”, 2008).

Em 2007, a Gol e a norte-americana Continental fecharam acordo pelo qual os passageiros desta última ganham acesso à compra de bilhetes para as 57 rotas da Gol, no país e na América Latina, com conexões em São Paulo (Guarulhos) e no Rio de Janeiro (Galeão). A Gol fez acordo com a KLM, pelo qual esta companhia oferece aos seus clientes trechos da Gol. A Gol mantém acordos semelhantes com: Aerolíneas Argentinas, Air France e Delta.

O único acordo de *code-share* da Gol foi feito com a panamenha Copa Airlines, em 2005 (ZAMPIERI, 2007; OSSE, 2008a).

Em julho/2008, a Gol solicitou à Anac autorização para a fusão com a Varig, após ter recebido autorização do CADE para sua aquisição (CAMPASSI, 2008a). No segundo trimestre de 2008, a Gol teve prejuízos de R\$ 216,8 milhões, contra lucros de R\$ 157,1 milhões em igual período de 2007. Motivos: a compra da Varig, vôos com menor ocupação, e alta dos combustíveis. Foi o terceiro trimestre consecutivo de prejuízos na Gol. Em outubro/2008, a Gol registrou queda de 17,5% na demanda em relação a igual mês do ano anterior, apesar de elaborar uma nova malha aérea, que eliminou sobreposições entre vôos de sua bandeira com os da adquirida Varig. Um consultor apontou aumentos de preços de até 40% como responsáveis por essa queda, apesar do aumento do mercado total. A Gol teve prejuízo de R\$ 1,38 bilhão em 2008, primariamente pelo efeito negativo da desvalorização cambial sobre os ativos e as dívidas em moeda estrangeira. Talvez parte das perdas tenha derivado da aquisição da Varig e da tentativa de ingressar no exterior (CAMPASSI, 2008c; GOL REGISTRA..., 2008; INACIO e MOREIRA, 2009).

Em 2008, a Gol fechou acordo com a alemã Condor, que liga Frankfurt a Recife e Salvador, visando oferecer mais opções de destinos às duas companhias. Em 2009, a Gol e a Air France assinaram contrato de milhagem, pelo qual o programa Smiles da Varig é aceito na empresa europeia e o Flying Blue passa a ser aceito na Gol. Em 2009, a Gol fez uma aliança com a American Airlines, compartilhando os respectivos programas de milhagens e *code-share* (GOL..., 2008; BARBOSA, 2009b; GOL E..., 2009). Em 2009, a Gol fez uma aliança com a Unidas Rent-a-Car, ofertando 50% de desconto sobre o valor da diária para a reserva de aluguel de carros da Unidas a clientes que adquiram bilhetes da Gol por seu site. A parceria é válida para pessoas físicas, em todos os destinos operados pela Gol no Brasil que também são servidos pela Unidas (GOL FECHA..., 2009).

Na Gol, as agências *online* representam perto de 10% das vendas totais, que somam 2 milhões de vôos por mês. Decolar e B2W representam dois terços desse mercado (MADUREIRA, 2008). Em 2008, a Gol adquiriu um sistema de gestão que permite uma redução aproximada de 250 dias de manutenção de seus cem aviões, e de até 3% na mão-de-obra de manutenção e materiais (OSSE, 2008b). No final de 2008, a Gol teve 37,4% de atrasos superiores a 30 minutos, refletindo a dificuldade em integrar as operações da Varig, em função de diferentes sistemas de *check-in* (CAMPASSI, 2009).

Em 2008, a Gol começou a vender a bordo das aeronaves produtos típicos de lojas de "*free shop*", como perfumes, relógios e joias, nas rotas internacionais. Nos voos ao exterior com mais de quatro horas, a Gol passou a servir refeições quentes (CAMPASSI, 2008e). A Gol chegou aos oito anos de operação com o transporte de 100 milhões de passageiros. No início de 2009, detinha 59 destinos e 104 aviões – com idade média de 5,5 anos (GOL

COMPLETA..., 2009). Em 2009, anunciou quatro patamares de preços: promocional, programada, flexível e livre. No primeiro grupo o preço é o menor, mas não há nenhum direito de troca de passagem. Na outra ponta - categoria livre -, o preço mais alto é oferecido em troca de 50% mais milhas do que o padrão e possibilidade de alterar a hora da viagem sem custos adicionais. O plano era o mesmo implantado pela TAM em 2006, para segmentar os serviços de acordo com os diferentes clientes (CAMPASSI, 2009).

Em 2009, a Gollog, unidade de cargas da Gol, anunciou o lançamento de um pacote de entregas expressas (GOL LANÇA..., 2009). Em agosto/2009, a Gol divulgou quatro trimestres consecutivos de lucros. O Presidente chega a afirmar que se pudesse, não teria adquirido a Varig. Porém, obteve sinergias inesperadas, com os clientes do cartão Smiles, ganhando mais viajantes a negócios e quase empatando no mercado interno com a TAM em julho desse ano (BARBOSA, 2009a).

Em 2009, passou a cobrar por lanches servidos em alguns vôos, mantendo apenas como cortesia uma bebida não alcoólica e um pacote de amendoins a quem não quisesse efetuar a compra a bordo (RIBEIRO, 2009). Em 2011, realizou 1.100 demissões. Começou a receber aviões com um novo padrão de interior, visando diminuir os 22 minutos médios para que todos os passageiros desembarquem, e, desse modo, ampliar o uso médio dos aparelhos – que estava em 13,3h ao dia (GOL TRAZ..., 2011).

Em 2011, abriu uma loja na Rua Teodoro Sampaio, na capital paulista, visando reforçar sua estratégia de aproximação com o público de classe média que costuma viajar de ônibus. A loja denominada Voe Gol é próxima à estação Pinheiros de metrô, conectada aos trens da Cia. Paulista de Trens Metropolitanos (GOL ABRE..., 2011). Também em 2011, a Delta pagou US\$ 100 milhões por 3% da Gol – noticiando ser uma parceria estratégica entre as empresas; os clientes das duas companhias passam a ter acesso a cerca de 400 destinos em 70 países e compartilhar os programas de milhagem de ambas (GAZZONI, 2011).

Em 2012, a Gol teve receitas de R\$ 7,6 bilhões e despesa operacional de R\$ 8,5 bilhões. O panorama nacional da aviação não era dos melhores: também nesse ano, a maior concorrente da Gol, a TAM, foi adquirida pela chilena LAN (CARIDÁ, 2014). Com enormes prejuízos acumulados, a Gol assinou acordo para receber até R\$ 1 bilhão de sua subsidiária Smiles, até 30/06/2017, em forma de compra antecipada de passagens. A primeira parcela do aporte, de R\$ 376 milhões, é imediata. O restante está condicionado a algumas medidas, como a devolução de 5 aeronaves, de sua frota de 141 unidades, e a suspensão de sete destinos – o que implicará em demissões. Outra condição: a revisão no cronograma de entrega de aeronaves, preparado para receber novos 15 aviões entre 2016 e 2017, e que passa a ser de apenas um (EM CRISE..., 2016).

4.6. AZUL LINHAS AÉREAS

A Azul foi lançada por Daniel Neeleman, que criara a *low cost* JetBlue, que tivera sucesso por ofertar diferenciais em relação à concorrência. Tal *expertise* veio à Azul: maior espaço entre poltronas, monitores individuais aos passageiros apresentando programação de TV ao vivo. Além disso, o passageiro pode se servir à vontade de batata frita, amendoim e biscoitos. A frota padronizada e o uso de aeroportos secundários confirmam a Azul como empresa *low cost*. A Azul começou a operar em 15/12/2008, com um voo de Campinas a Salvador. A empresa abriu mão do carrinho de serviço: as comissárias anotam as bebidas solicitadas, e outra passa com uma cesta com lanches empacotados com a marca da Azul (BARBOSA, 2008; KAJIBATA, 2012). A Azul não foi agressiva, buscando abrir novos mercados, oferecendo, através de seu principal Hub, no Aeroporto de Campinas, conexões a cidades pouco atendidas pela Gol e TAM. Viracopos apresentava grande ociosidade e possibilidades de expansão (JESUS JÚNIOR; PEREIRA; FERREIRA JÚNIOR, 2013).

A Azul contratou Pedro Janot para a Presidência. Janot dirigira a área de não-alimentos no Pão de Açúcar de 2007 a 2008, e implementara as operações da Zara no Brasil; além disso, na Richard's conduziu uma bem-sucedida reestruturação. Ou seja, detinha importante *expertise* em logística. Neeleman, que também fundara a JetBlue, assume a Presidência do Conselho e detém 80% das ordinárias (CAMPASSI, 2008b).

Em 2008, a Embraer começou a treinar profissionais da Azul, para viabilizar o início das operações já em janeiro/2009. A empresa adquiriu 36 unidades do EMB 195, cujo preço unitário de tabela é de US\$ 39,5 milhões. O treinamento está previsto para 40 dias a ser aplicado em São José dos Campos junto a técnicos em manutenção, comissárias de bordo, e treinamento em simuladores de voo do EMB 195 para pilotos (OSSE, 2008c).

A Azul levantou mais US\$ 50 milhões com investidores, visando iniciar as operações em dezembro/2008, um mês antes do previsto. Esses recursos se somam aos US\$ 150 milhões captados anteriormente (ROSAS, 2008). Em 2008, a Azul, que pensava adotar apenas o EMB195, para 118 lugares, adquiriu alguns EMB190, com 106 posições, pelas limitações do Aeroporto Santos Dumont. A empresa já contava com dois EMB190, arrendados da JetBlue, e previa iniciar operações em 15 de dezembro (CAMPASSI, 2008d). Já em maio/2009, a Azul superou a Webjet, tornando-se a terceira maior do país. O tráfego passageiros caiu 5,47% em maio deste ano ante igual mês do ano anterior. A participação da Azul foi de 4,16% em maio, contra 3,62% em abril (TRÁFEGO..., 2009).

Em 2011, a Azul Linhas Aéreas anunciou a adoção de um novo *slogan*: "Azul. Você lá em cima", para refletir o posicionamento da marca como porta de entrada para o transporte aéreo. Para reforçar a campanha, um jato Embraer 195 foi pintado nas cores da bandeira, com a frase adaptada "Azul. É o Brasil lá em cima". Com 40 aviões e 38 destinos detinha 8,61% do mercado (ALMEIDA, 2011). A Azul encerrou 2011 com 49 aeronaves, sendo 38 jatos Embraer modelos 190 e 195, 8 ATR 72-200 e 3 ATR 72-600. Os Embraer 195 da Azul

estão configurados para transportar até 118 passageiros e os ATR 600 têm capacidade para 70 passageiros. Todas as aeronaves já estão em operação na malha aérea regular da companhia. A Azul foi a segunda empresa aérea no mundo a receber e operar a versão 600 da família ATR 72 (AZUL ENCERRA..., 2012).

A Azul obteve em 2011 seu primeiro lucro operacional, de R\$ 25,1 milhões, comparado a prejuízos de R\$ 50,8 milhões em 2010 e de R\$ 142,8 milhões em 2009. Apesar do lucro operacional, a Azul fechou 2011 com prejuízo líquido de R\$ 105,5 milhões, comparado a perdas de R\$ 97,6 milhões em 2010 e de R\$ 100,4 milhões em 2009. A receita de vendas chegou a R\$ 1,72 bilhão em 2011, quase o dobro dos R\$ 871,1 milhões de 2010. Os custos de serviços prestados cresceram menos, 90%, o que permitiu um aumento do lucro bruto de 14% a 17% no período. Em maio/2012 a Azul anunciou que passa a ter 67% de uma companhia a ser formada com a Trip Linhas Aéreas (NIERO, 2012).

Em fevereiro/2016, a Azul começa a aceitar pagamentos de suas viagens em casas lotéricas, a partir dos bilhetes emitidos no site. Se o valor superar R\$ 2.000,00, as lotéricas já não podem receber, sendo facultado ao cliente o pagamento na rede da Caixa Econômica (AZUL COMEÇA..., 2016).

Os destinos internacionais da Azul são: Campinas-Fort Lauderdale, Miami e Orlando (todas da Flórida), e Belém (PA)-Caiena (Guiana Francesa). A Azul possui sete Airbus A330-200 para tais voos. Jorge Eduardo Leal Medeiros, professor de transporte aéreo da Escola Politécnica da USP, afirma que concentrar as operações internacionais em Viracopos é interessante para a Azul, pois esse é seu principal hub (RIBEIRO, 2015).

A norte-americana Continental adquiriu 5% da Azul por US\$ 100 milhões em junho/2015. De janeiro a setembro de 2015, a Azul registrou prejuízo de R\$ 267 milhões, oito vezes mais que o resultado de igual período de 2014. O grupo chinês HNA comprou uma fatia de 23,7% da Azul, em novembro/2015, já havendo uma previsão de o HNA vir a participar da TAP. Em fevereiro/2016, a Azul passou a sócia da TAP, junto com o HNA, mediante investimentos de € 120 milhões na aérea portuguesa; foi uma aquisição de obrigações da TAP conversíveis em ações. O consórcio, do qual a Azul faz parte, que adquiriu a TAP, detém 64% de seu capital, com opção de chegar a 95%. A compra da TAP apresenta importante caráter de sinergia: com a estagnação do mercado interno, a Azul vai reduzir sua frota de 140 a 120 aviões, direcionando 15 deles à recém-adquirida TAP (CAVALCANTI, 2016).

5. ALGUMAS EMPRESAS LOW-COST QUE DESCONTINUARAM AS ATIVIDADES

Budd *et al.* (2014) afirmam foram criadas 43 empresas *low-cost* na Europa, das quais 33 faliram: Air Polonia, Air Scotland, Air Turquoise, Basiq Air, Bmibaby, Buzz, Centralwings, Click Air, Color Air, Dbá, Debonair, EU Jet, FlyGlobespan, Flying Finn, FlyMe, FlyNordic, Germania, Express, GetJeteee, Go Fly, Goodjet, HLX, MyAir, MyTravelLite, SkyEurope, Snowflakee, Star, Sterling, ThomsonFly.com, V Bird, Virgin Express, Volare Web, Windjet e

Zoom UK. Destas, 17 eram detidas por empreendedores fora do setor de aviação; outras 11 empresas eram de grupos ligados à aviação ou agências de turismo.

Empresas *low-cost* da Europa que faliram por conta da crise de 2008: Bluewings (Alemanha), Globespan (Grã-Bretanha), My Air (Itália), Segal Air e Sky Europe (Eslováquia) (D'ALFONSO; MALIGHETTI; REDONDI, 2011). A enumeração destes autores apresenta duas coincidências com a relação das 33 falências acima (My Air e Sky Europe), com a vantagem de mostrar o país de origem das empresas e de fixar uma data e/ou causa para a falência (a crise de 2008).

Falências de empresas *low-cost* nos EUA e Brasil:

1. A Continental criou a Continental Lite em 1993, porém, essa tentativa de empresa *low-fare* apenas operou por dois anos, gerando US\$ 120 milhões em prejuízos (LETHBRIDGE, 2004).
2. Em 1999, os cassinos Harrah's e Rio investiram US\$ 15 milhões cada na criação de uma empresa *low-fare*, a National Airlines, para que houvesse mais vôos a Las Vegas a partir da Costa Leste. Porém a National encerrou as atividades em 2002 (SHARKEY, 2007).
3. Em 2008, a United anunciou a decisão de descontinuar sua *low fare*, a Ted – criada quando a empresa estava em concordata após os atentados do Onze de Setembro. No momento do anúncio de cessar as atividades, a Ted somava 56 unidades do Airbus A-320, e concorria em especial com a Southwest e a JetBlue (PAE, 2008).
4. A WebJet foi criada em Maio de 2005, deixando de voar ao final desse ano, sendo comprada pelo Grupo Águia em associação ao empresário Jacob Barata, ambos do setor do transporte rodoviário. A Gol e a Webjet concorriam nas mesmas rotas, buscando atender aos grandes centros a um baixo custo. Mas, nestes mercados o acesso aos aeroportos centrais é vital, pois para um voo entre Congonhas (SP)-Santos Dumont (RJ) um cliente pode pagar muito mais do que na rota Guarulhos (SP)-Galeão (RJ). A dificuldade da Webjet em ingressar nos aeroportos centrais foi uma desvantagem competitiva. Os aeroportos centrais já estavam com seus *slots* ocupados (JESUS JÚNIOR; PEREIRA; FERREIRA JÚNIOR, 2013). Em 2007, a WebJet foi comprada pela operadora de viagens CVC, a maior da América Latina. Em 2008, a empresa passou de três a onze aviões, todos Boeing 737-300. A WebJet procurava se diferenciar mediante o maior espaço entre as poltronas (ALENCAR, 2008). Em 2009, a Webjet inventou um sistema pré-pago no qual o passageiro não precisava comprovar renda ou ter conta em banco; se programaria para voar e pagaria as parcelas antes de viajar, nos períodos de baixa temporada. O projeto da Webjet não dependia de intermediários financeiros (MOURA; KOMATSU, 2009).

5. Os donos e fundadores da BRA Transportes Aéreos tiveram bloqueio de seus bens até o valor de R\$ 10 milhões até 30/06/2010 pela Justiça do Trabalho. Essa data foi fixada como limite para os funcionários ingressar com ações individuais e obter o seus direitos. A dívida era de R\$ 8,5 milhões a 1.100 trabalhadores. Em 2005, a BRA deixou de explorar apenas o fretamento de aeronaves e passou a fazer voos regulares. Em novembro/2007, já em recuperação judicial, pediu à Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) a suspensão de seus voos, com 70 mil passagens emitidas. A companhia tinha 4,6% do mercado doméstico e operava 315 voos mensais a 26 destinos nacionais e três internacionais com frota de dez Boeing. A BRA voltou a operar vôos fretados e a vender pacotes turísticos, com apenas um avião. Entretanto, de acordo com a decisão da Justiça do Trabalho, havia sinais de falência. A Anac cassou a concessão de voos regulares e fretados da BRA Transportes Aéreos, e decretou a “caducidade” do contrato, firmado em 2005, após irregularidades por parte da empresa, principalmente quando deixou de operar em voos regulares em 2007 (ANAC..., 2009; GRIPP, 2009). Técnicos da Anac notaram que várias normas da aviação não eram cumpridas. A Anac ordenou: redução da malha, proibição de continuar vendendo passagens às rotas suspensas, e obrigou a BRA a fornecer o serviço de transporte, mesmo que por outras companhias, a passageiros já com bilhetes comprados (OSSE, 2007). Em 07/11/2007, a BRA cessou suas operações por falta de caixa. As dívidas beiravam os US\$ 100 milhões. A medida afetou cerca de 70 mil passageiros. A BRA e a Varig enviaram dados atrasados e inconsistentes à ANAC em 2006. Desde que a BRA passou a voar regularmente, em 2005, nunca forneceu dados confiáveis (CAMPASSI, 2007). A cessação de operações da BRA apenas onze meses após receber um aporte de US\$ 130 milhões de um grupo de renomados fundos representou o desfecho de um conjunto de erros: a) a empresa foi avaliada durante pouco tempo, apenas dez meses entre o início dos contatos e a assinatura do contrato; por exemplo, a AIG investiu na Gol após um ano e meio de negociações, sendo que um profissional foi diariamente à empresa aérea por quase quatro meses seguidos para conhecer as operações; b) a BRA era deficitária, nunca havia publicado um balanço completo, e seu controlador e presidente era visto como um risco – inclusive acusado de falsificação de documentos pela Varig, sua ex-sócia na Rotatur, parceria que resultou em prejuízos de R\$ 70 milhões; c) os fundos decidiram indicar um novo Presidente, Luciano Corrêa, porém, este ficou por apenas um mês no cargo, e o ex-controlador da BRA retornou; d) os fundos discordaram sobre uma possível nova indicação, perdendo-se um precioso tempo, de modo que apesar de terem investido, não influíram em sua gestão; e) a falta de manutenção das aeronaves obrigava a manter

30% dos aparelhos em solo; f) a empresa vendia passagens 20% mais baratas que as concorrentes Gol e TAM, incorrendo em R\$ 10 milhões mensais de prejuízos; g) cerca de 60% dos recursos investidos pelos fundos foram aplicados no pagamento de dívidas; e h) a operadora PNX, do polêmico criador da BRA, manteve o monopólio das vendas de passagens da empresa, configurando um conflito de interesses (NAPOLITANO; COSTA, 2007).

A relação acima se destaca pela quantidade de companhias aéreas de tradição e grande porte, mas que não foram bem sucedidas no setor *low-cost*. Talvez sua cultura organizacional criada durante décadas impediu o surgimento de executivos com o caráter empreendedor necessário para a criação e consolidação de uma empresa *low-cost*. Além disso, talvez se vislumbrem conflitos diversos em um grande conglomerado que veja nascer uma pequena empresa *low-cost*, a qual precisa encontrar espaço na própria organização, à busca de seus necessários recursos para surgir e se manter.

A WebJet parece ter surgido logo após a Gol ter entrado e ter obtido certo grau de consolidação. Por outro lado, a TAM estava sendo obrigada a passar por uma forte reestruturação em função da inesperada e prematura saída de cena de seu carismático fundador. Ou seja, o mercado nacional crescia, mas as duas estavam de tal forma obtendo bons resultados que o espaço para a WebJet se firmar dependeria de um plano mais consistente. A rápida sucessão de controladores e a última sugestão, do “pré-pago” para se viajar nas baixas temporadas parecem mostrar um grau de imaturidade do negócio. Tanto é assim, que o mercado brasileiro absorveu mais duas empresas, a Azul e a Avianca, a primeira delas uma *low-cost*, acima descrita com detalhe, criada por um experiente empresário do setor.

6. ALGUMAS AÇÕES DE EMPRESAS LOW COST

1. A Allegiant, cujos principais destinos são Las Vegas, Orlando e Phoenix, com 50 pequenas cidades, fez alianças com hotéis, cassinos, parques de Orlando, e empresas de aluguel de automóveis. Em 2006, vendeu 395 mil diárias de hotéis, junto com seus pacotes de viagens. Além disso, mantém 4 aviões exclusivos para vôos charter destinados ao cassino Harrah's (SHARKEY, 2007). A Allegiant Air gerou US\$ 21 por passageiro em receitas não ligadas à passagem em 2007 (SHARKEY, 2008) o que é um valor significativo ao se comparar com as primeiras tarifas da Southwest, de US\$ 13.
2. O ex-piloto de Fórmula-1, Nicky Lauda, abriu sua companhia aérea de baixo custo em dezembro/2003, com voos entre Frankfurt, Munique, Zurique, Paris, Milão, Roma e Estocolmo. Anteriormente, tivera um empreendimento de aviação não bem-sucedido. Em 2009, sua nova empresa recebeu o primeiro de cinco unidades do EMBRAER-190, configurado para cem assentos (PAIVA, 2009).

3. Lançada em agosto/2007, a Virgin America, baseada em San Francisco, apresentou apenas um trimestre lucrativo até o final de 2011. Richard Branson detinha uma participação de 25%, e acionistas norte-americanos detinham o restante. Procurava oferecer alguns serviços de bordo sofisticados, como Internet *wireless* e telas *touchscreen* para entretenimento. Ao início de 2012, somava 2.200 funcionários, atendendo 16 aeroportos dos EUA e México (MARTÍN, 2012). A Air Berlin teve prejuízos de € 271,8 milhões em 2011, bem acima dos 97,2 milhões de 2010. A empresa possui 30% de seu capital controlado pela Etihad, de Abu Dhabi. As receitas cresceram 13,7%, para € 4,23 bilhões e o número de passageiros cresceu 1,2%, somando 35,3 milhões. A empresa apontou os aumentos dos custos de combustível, a Primavera Árabe, os problemas do clima europeu no início do ano como causas dos maus resultados. Os prejuízos vinham desde 2007 (AIR BERLIN..., 2011).
4. Em março/2012 foi lançada a *low cost* Iberia Express – inicialmente com vôos apenas na Espanha, cerca de 500 funcionários e uma frota de quatro Airbus A320 (SPANISH NEW..., 2012).

Interessante o ingresso de Nicky Lauda em um setor tão concorrido; mais chamativo ainda é ter iniciado um segundo empreendimento, após um fracasso na primeira tentativa. Por outro lado, a Iberia, uma estatal, com resultados financeiros fracos desde muito tempo e que veio a ser vendida à British Airways, resolveu em 2012 criar uma empresa *low-cost*, o que é significativo: talvez vislumbrasse nessa iniciativa o retorno ao crescimento e à lucratividade, mas a abertura de sua *low-cost* se deu em meio à crise iniciada em 2008.

7. AQUISIÇÕES PARCIAIS OU TOTAIS DE EMPRESAS LOW COST

1. Em 2001, Tony Fernandes adquiriu do governo da Malásia a Asia Air por um valor simbólico. A empresa cresceu de dois aviões em 2002 para 86 em 2010 – ano em que transportou cerca de 30 milhões de passageiros. Além disso, dividiu a empresa em duas: a Air Asia, para os voos locais e a Air Asia X para os internacionais. São duas equipes separadas de pilotos e de engenheiros (HOW..., 2010). A Air Asia X, iniciou voos à Europa em 2009, mas os descontinuou em 2012, em função da crise, e também descontinuou os voos à Índia (AIR ASIA X..., 2012).
2. Em 2008, o investidor norte-americano W. L. Ross investiu US\$ 80 milhões em ações da empresa de aviação indiana SpiceJet, segunda maior empresa de aviação *low-fare* do país, com cerca de 10% do mercado (US INVESTMENT..., 2008).

8. CONCLUSÕES

Para países de dimensões continentais, como o Brasil, um aspecto das *low-cost* europeias, que é o voo ponto-a-ponto, sem a existência de hubs, pode ser inviável. Assim, por exemplo, a Azul tem um importante *hub* em Viracopos, conforme Jesus Júnior, Pereira e Ferreira Júnior (2013). Esse aeroporto que, pela distância em relação à cidade de São Paulo

– levou a empresa à necessidade de oferecer ônibus gratuitos para os passageiros chegarem à capital. Aliás, há disponibilidade de ônibus também a algumas outras importantes cidades do interior próximas a Campinas.

A Azul rompeu outro das empresas *low-cost*: o lançamento de voos internacionais. Em um segundo momento, seu principal acionista participou do consórcio que adquiriu a TAP do governo português – novo rompimento do padrão DE empresas *low-cost*, pois significou um passo ousado: a aquisição de parte de uma companhia aérea nacional, com décadas de tradição representando a bandeira portuguesa em voos ao exterior.

Outro aspecto que poderia parecer distante da realidade das empresas *low-cost* se refere às parcerias. Desde aquisições minoritárias (como a Delta no capital da Gol e a Continental mais a chinesa HNA no capital da Azul) até arranjos mais complexos, como a aquisição da TAP na qual tanto a Azul quanto a HNA passam a ser acionistas e a Azul se beneficia, pois, com a retração do mercado brasileiro destina 15 aviões de sua frota à TAP. Em outras palavras, os aspectos estratégicos não podem ser deixados de lado na gestão dessas empresas – como em nenhuma outra. Outro resultado destas parcerias, mesmo as que não envolvem participação acionária, vem a ser o fato de uma empresa de outro Continente dispor da malha de voos no Brasil de suas parceiras, o que amplia o leque de serviços ofertados a seus clientes aos dois lados dessas alianças.

Artigos futuros poderiam caminhar no sentido de aprofundar o histórico de certas empresas *low-cost*, com estudos de casos simples ou múltiplos.

9. REFERÊNCIAS

AIR ASIA X ends European and Indian flights. **BBC Online**, 12 jan. 2012.

AIR BERLIN losses widen in 2011. **BBC Online**, 16 mar. 2011.

ALDERFER, E. B.; MICHL, H. E. **Economics of American industry**. New York and London: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1942.

ALENCAR, V. Impulso para voar mais alto. **Aero Magazine**, v. 15, n. 174, nov. 2008, p. 62-64.

ALMEIDA, F. Azul lança novo posicionamento de marca. **Valor Online**, 04 ago. 2011.

ALMEIDA, Claudia Ribeiro; COSTA, Carlos. A operação das companhias aéreas nos aeroportos *hub & spoke* e nas bases operacionais. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**. ISSN 1695-7121. Vol. 12 N. 4. Pg. 765-775; 2014.

ALMEIDA, Cláudia Margarida Brito Ribeiro de; COSTA, Carlos Manuel Martins da. A operação das companhias aéreas de baixo custo na Europa. O caso da Ryanair. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, N° 17/18, 2012, p. 387-402.

ANAC cassa concessão da BRA para vôos regulares. **Folha Online**, 10 jun. 2009.

AZUL COMEÇA a aceitar pagamento de passagem aérea em casas lotéricas. **Folha Online**, 15 fev. 2016.

AZUL ENCERRA 2011 com 49 aeronaves. **Portal iG**, 19 jan. 2012.

BARBOSA, M. Com atraso, Azul começa oficialmente a operar. **O Estado de São Paulo**, 16 dez. 2008, Caderno Negócios, p. B14.

- BARBOSA, M. Gol e Air France fazem acordo de milhagem. **O Estado de São Paulo Online**, 04 abr. 2009a.
- BARBOSA, M. Com o Smiles, estamos atraindo os passageiros de negócios. **O Estado de São Paulo**, Cad. Negócios, p. B21, 15 ago. 2009b.
- BARRET, Sean D. The sustainability of the Ryanair model. **International Journal of Transport Management**, 2 (2004), 89-98.
- BOM, José Manuel Tavares dos Santos Bom. **TAP Portugal**. Dissertação (MBA em Gestão de Empresas). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2005.
- BROTHERS, C. Sigurdur Helgason, 87, Airfare Pioneer, Dies. **The New York Times Online**, 16 fev. 2009.
- BUDD, Lucy; FRANCIS, Graham; HUMPHREYS, Ian; ISON, Stephen. Grounded: Characterising the market exit of European low cost Airlines. Elsevier Ltd.: **Journal of Air Transport Management**, 34 (2014) 78-85.
- CAMPASSI, R. BRA enviou demonstrações "inconsistentes", diz Anac. **Valor online**, 22 nov. 2007.
- CAMPASSI, R. Gol absorverá Varig em busca de economias administrativas. **Valor Online**, 31 jul. 2008a.
- CAMPASSI, R. Pedro Janot, ex-Pão de Açúcar, vai presidir Azul. **Valor Online**, 04 jul. 2008b.
- CAMPASSI, R. Gol tem perda recorde no trimestre. **Valor Online**, 13 ago. 2008c.
- CAMPASSI, R. Azul encomenda avião menor para voar no Santos Dumont. **Valor Online**, 17 nov. 2008d.
- CAMPASSI, R. Gol vende produtos de "free shop". **Valor Online**, 17 dez. 2008e.
- CAMPASSI, R. Gol teve 37% de vôos com atraso no período de festas. **Valor Online**, 06 jan. 2009a.
- CAMPASSI, R. Gol sofisticada política de preços e fica mais perto do cliente corporativo. **Valor Online**, 07 abr. 2009b.
- CAMPASSI, R.; RITTNER, C. Varig desiste de vôos longos ao exterior. **Valor Online**, 14 abr. 2008.
- CARDOSO, J. EasyJet transporta 3,4 milhões de passageiros em dezembro. **Valor Online**, 06 jan. 2010.
- CARIDÁ, Vladimir Damiani. Análise do desempenho operacional das companhias aéreas Gol e Ryanair. Natal, RN: **XXI Congresso Brasileiro de Custos**, 17 a 19 nov. 2014.
- CAVALCANTI, Glauce. Azul faz investimento na TAP e se torna acionista minoritário da companhia. **Extra/Portal Globo**, 24/02/2016. Disponível em: <<http://extra.globo.com/noticias/economia/azul-faz-investimento-na-tap-se-torna-acionista-minoritario-da-companhia-18743562.html>>. Acesso em 05 mar. 2016.
- COMPANHIA aérea Easyjet conclui compra de rival britânica. **Folha Online**, 31 jan. 2008.
- D'ALFONSO, Tiziana; MALIGHETTI, Paolo; REDONDI, Renato. In: Airline Industry – Strategies, Operations and Safety. New York: Nova Science Publishers, Inc.; Connor R. Walsh, Editor. ISBN: 978-1-61122-079-7. Chapter 4: **The pricing strategy of Ryanair**, p. 119-141. 2011.
- DAFT, Jost; ALBERS, Sascha. Can Low-Cost Long-haul Flight Operations be Profitable? **Airlines**, S/d, e-zine edition, 50. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Sascha_Albers/publication/236681097_Can_low-cost_long-haul_flight_operations_be_profitable/links/0046353a1c37a5d966000000.pdf>. Acesso em 03 mar. 2016.

DONE, K. Ryanair negocia compra de 300 a 400 jatos. **Valor Online**, 03 fev. 2009a.

DONE, K. Ryanair aproveita crise da British para dourar a pílula. **Valor Online**, 07 jul. 2009b.

EM CRISE, Gol receberá até R\$ 1 bi da Smiles e cortará sete destinos. **Portal Globo/Gazeta do Povo Online**, 26 fev. 2016.

EMPRESA da Noruega faz a maior encomenda da aviação europeia. **Folha Online**, 25 jan. 2012.

EASYJET MAKES makes record profits despite higher fuel costs. **BBC Online**, 20 nov. 2012.

EASYJET PROFITS from business travel. **BBC Online**, 15 nov. 2011.

EILLEN, N. G. Aviation crisis? What crisis? Budget carriers flourish amid economic gloom. **Chicago Tribune Online**, 05 ago. 2009.

“ESTAMOS prontos para enfrentar a Jetblue”. **Época Negócios**, v. 2, n. 15, mai. 2008, p. 34-35.

Flap International, v. 45, n. 425, fev. 2008, p. 17.

GAMERO, María Isabel Rodríguez. Compañías de bajo coste y democratización de los cielos. El caso de Ryanair en Europa y Península. Secretaria de Estado de Turismo, Instituto de Estudios Turísticos: **Estudios Turísticos**, n° 175-176 (2008), pp. 81-87.

GAZZONI, Marina. Delta paga US\$ 100 mi por 3% da Gol. **O Estado de São Paulo**, Cad. Economia, p. B17, 08 dez. 2011.

GRINER, L. E. Evolution and Revolution as Organization Growths. **Harvard Business Review**, n. 50, p. 37-46, 1972.

GRIPP, A. Justiça determina bloqueio dos bens dos donos da BRA. **Folha Online**, 27 mai. 2009.

GOL ABRE loja em região de comércio popular em São Paulo. **O Estado de São Paulo Online**, 14 jul. 2011.

GOL COMPLETA oito anos com 100 milhões de passageiros. **Flap International**, v. 46, n. 437, fev. 2009, p. 22.

GOL E American Airlines fazem acordo para programas de milhagem. **Portal Yahoo**, 07 jul. 2009.

GOL fecha parceria operacional com a alemã Condor Airlines. **Valor Online**, 23 out. 2008.

GOL FECHA parceira com Unidas Rent a Car. **Monitor Mercantil Online**, 29 abr. 2009.

GOL LANÇA serviço de entregas expressas. **Valor Online**, 09 abr. 2009.

GOL REGISTRA queda de 17,5% na demanda em outubro. **Valor Online**, 10 nov. 2008.

GOL TRAZ novo avião para reduzir tempo de solo nos aeroportos. **Portal iG**, 09 jun. 2011.

HOTÉIS-cápsulas agora têm design e alta tecnologia. **Valor online**, 26 nov. 2007.

HOW Air Asia founder Tony Fernandes' dream came true. **BBC Online**, 01 nov. 2010.

INACIO, A.; MOREIRA, B. Gol tem prejuízo de R\$ 1,38 bilhão. **O Estado de São Paulo**, 22 mar. 2009, Caderno Economia, p. B9.

JESUS JÚNIOR, Leonardo Bispo de; PEREIRA; André Luiz Greve; FERREIRA JÚNIOR, Hamilton de Moura. Acesso ao Mercado Aeroportuário no Brasil. Brasília, Associação Brasileira de Direito e Economia/Universidade Católica de Brasília/Editora Universa: **Economic Analysis of Law Review – EALR**, V. 4, nº 2, p. 249-268, Jul-Dez, 2013.

KAJIBATA, Orlando Tadao. **Análise das estratégias e dos fatores externos na gestão estratégica de custos das companhias aéreas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). São Carlos, USP, 2012.

KOENIGSBERG, Oded; MULER, Eitan; VILCASSIM, Naufel J, EasyJet® Airlines: Smal, Lean and with Prices that Increase over Time. **London Business School**, Centre for Marketing Working Paper, feb. 2004.

LAMAR Muse, 86, Dies; Led Southwest Airlines. **New York Times Online**, 07 fev. 2007.

LETHBRIDGE, T. O desafio de sair do chão. **Portal Exame**, 30 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.exame.com.br>>. Acesso em: 06 out. 2007.

LUFTHANSA buys stake in JetBlue. **BBC Online**, 13 dez. 2007.

MADUREIRA, D. Viagem parcelada traz a sueca Travelstart ao Brasil. **Valor Online**, 15 dez. 2008.

MARTÍN, Hugo. Virgin America wins accolades but finds profits elusive. **Los Angeles Times Online**, 13 jan. 2012.

MARTIN, Hugo. JetBlue to launch a technology subsidiary in Silicon Valley. **Los Angeles Times**, 11 fev. 2016.

MAYNARD, M. At JetBlue, Growing Up Is Hard to Do. **The New York Times Online**, 04 out. 2008.

MAYNARD, M. Loss in Quarter for Southwest, but a Profit for the Year. **The New York Times Online**, 22 jan. 2009.

MOUAWAD, Jad. Norwegian Air Flies in the Face of the Trans-Atlantic Establishment. **The New York Times Online**, 22 fev. 2016.

MOURA, P.; KOMATSU, A. Webjet segue estratégia da Gol. **Valor Online**, 21 out. 2009.

NAPOLITANO; COSTA. Deu pane no toque de Midas. **Exame**, v. 41, n. 906, 21 nov. 2007, p. 124-126.

NIERO, Nelson. Azul obtém primeiro lucro operacional desde 2008. **Valor Online**, 21 ago. 2012

OSSE, J. S. BRA foi mantida no ar para não prejudicar mais passageiros, diz Zuanazzi. **Valor Online**, 31 out. 2007.

OSSE, J. S. Gol fecha acordo operacional com holandesa KLM, que poderá vender passagens para vôos da brasileira. **Valor Online**, 23 jan. 2008a.

OSSE, J. S. Gol compra sistema da Lufthansa que reduzirá em 250 dias tempo de parada para manutenção da frota. **Valor online**, 16 jun. 2008b.

OSSE, J. S. Embraer inicia treinamento de pessoal operacional da Azul. **Valor Online**, 19 ago. 2008c.

OSSE, J. S. Ryanair fecha base em Valência por divergências com governo local. **Valor Online**, 27 out. 2008d.

PAE, P. United says its Ted service to end as it eliminates more planes, jobs. **The Los Angeles Times Online**, 04 jun. 2008.

PAIVA, C. Tricampeão da F-1 compra jato da Embraer de R\$ 82,7 mi. **Portal Terra**, 15 mai. 2009.

PALMERI, C. Southwest: no more cattle calls. **Business Week Online**, 07 nov. 2007. Acesso em 13 nov. 2007.

RIBEIRO, Ana Paula. Retração econômica e dólar em alta fazem Azul cancelar início do voo Guarulhos-Orlando. **Portal Globo**, 16 set. 2015.

RIBEIRO, V. Gol decide cobrar por lanches servidos em viagens domésticas. **Folha Online**, 03 jun. 2006.

RITTNER, C.; CAMPASSI, R. Depois de crescer, Gol chega a encruzilhada. **Valor Online**, 20 fev. 2008.

ROSAS, R. Azul tem mais US\$ 50 milhões para operar no Brasil. **Valor Online**, 18 set. 2008.

RYANAIR Full-Year Adjusted Profit Down 78 Percent. **The New York Times Online**, 02 jun. 2009.

RYANAIR PROFITS AT record high despite fuel cost rise. **BBC Online**, 20 mai. 2013.

RYANAIR REPORTS record 503m euro profit. **BBC Online**, 21 mai. 2012.

SAUERBROON, F. F.; FARIA, A. **A utilização do método histórico em pesquisa acadêmica de marketing**. Florianópolis: Estratégia e Negócios, v. 2, n. 2, jul./dez. 2009, p. 78-95.

SEABRA, L. De olho em demanda chinesa, Jetstar lança voo entre Pequim e Cingapura. **Valor Online**, 24 nov. 2011

SHARKEY, J. Fewer Flights to America's Playgrounds. **The New York Times Online**, 13 jul. 2007.

SHARKEY, J. The skies are alive with fees. **The New York Times online**, 24 fev. 2008.

SPANISH new low-cost airline Iberia Express launched. **BBC Online**, 25 mar. 2012.

STELIOS set to launch new airline called Fastjet. **BBC Online**, 26 set. 2011.

SULL, D. N. **De Volta ao Sucesso**. Rio de Janeiro. Campus. 2003. 216p.

TRÁFEGO aéreo recua 5,5% em maio; Azul supera Webjet e é terceira. **Folha Online**, 16 jun. 2009.

US INVESTMENT in Indian airline. **BBC Online**, 16 jul. 2008.

ZAMPIERI, A. C. Gol fecha acordo com Continental para venda de passagens. **O Estado de São Paulo Online**, 11 jun. 2007.

ZILLMAN, Claire. EasyJet CEO: 'I'm not a turnaround expert. **Fortune Online**, 15 mai. 2015. Disponível em: <<http://fortune.com/2015/06/15/easyjet-ceo/?iid=sr-link1>>. Acessos em 03 mar. 2016.