

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE  
CAMPUS DE SOROCABA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

Felipe Gazetti Lapietra

**CONCENTRAÇÃO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO  
BRASILEIRO DE AVIAÇÃO CIVIL.**

Sorocaba  
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE  
CAMPUS DE SOROCABA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

Felipe Gazetti Lapietra

**CONCENTRAÇÃO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO  
BRASILEIRO DE AVIAÇÃO CIVIL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade da Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, para obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas.

Orientação: Profa. Dra. Mariusa Momenti Pitelli.

Sorocaba

2014

*Aos meus pais.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Aos meus pais e à minha irmã, por sempre acreditarem em mim e por tornarem minha educação possível.*

*À Nina, pelo incentivo e pelo companheirismo ao longo de todos esses anos.*

*Aos professores do curso de Economia, pelo conhecimento repassado e pela atenção ao longo destes anos. Em especial, à professora Mariusa pela orientação e dedicação ao meu trabalho.*

*Aos meus amigos, por dividirem este momento comigo. Em especial, ao Allan, ao Ricardo, ao Lucas, ao Felipe e ao Leandro, que contribuíram diretamente com este trabalho e estiveram sempre muito presentes.*

## RESUMO

Lapietra, Felipe Gazetti. *Concentração e Estratégias Competitivas no Mercado Brasileiro de Aviação Civil*. 2014. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Centro de Ciências e Tecnologias para Sustentabilidade, Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2014.

Entre 2007 e 2012, várias operações envolvendo companhias aéreas foram submetidas ao sistema brasileiro de defesa da concorrência. Dentre elas, destacam-se aquisições, fusões, cooperação via compartilhamento de aeronaves e práticas anticompetitivas.

Este trabalho tem como objetivo estudar o comportamento das empresas no mercado brasileiro de aviação civil, ressaltando as estratégias adotadas. Serão destacadas, ao longo do trabalho, as principais características do setor e a forma como as operações envolvendo as companhias aéreas nacionais podem ter afetado sua concentração para, posteriormente, analisar cada uma dessas operações sob a ótica dos órgãos de defesa da concorrência.

Como resultado, será demonstrado que as operações realizadas entre 2007 e 2012 promoveram mudanças estruturais no setor, uma vez que afetaram a quantidade de companhias que compunham o mercado, as rotas operadas por cada uma delas e as próprias relações de cooperação entre essas empresas.

Palavras-chave: Aviação Civil. Concorrência. Regulação. Aquisições. Code-Share.

JEL: D21, G34

## ABSTRACT

Between 2007 and 2012, several operations involving airlines were submitted to the Brazilian antitrust system. Among them stand out acquisitions, mergers, *code-share* and anticompetitive practices.

This work aims to study the behavior of firms in the civil aviation sector, highlighting the strategies adopted. Throughout the work, will be highlighted key features of the sector and how operations involving domestic airlines may have affected its concentration, to then analyze each of these operations from the perspective of antitrust agencies.

As a result, it is shown that the operations carried out between 2007 and 2012 promoted structural changes in the industry, since it affected the amount of companies that made up the market, the routes operated by each of them and the relations of cooperation between the companies.

Keywords: Civil Aviation. Competition. Regulation. Acquisitions. Code-Share.

JEL: D21, G34

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ANAC** – Agência Nacional de Aviação Civil

**AZUL** – Azul Linhas Aéreas Brasileiras

**ASK** – Available Seat Kilometers

**AVIANCA** – Avianca Linhas Aéreas Brasileiras

**CADE** – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

**ECD** – Modelo Estrutura-Condução-Desempenho

**GOL** – Gol Linhas Aéreas Inteligentes

**Pantanal** – Pantanal Airlines

**RPK** – Revenue Passenger Kilometers

**SDE** – Secretaria de Direito Econômico

**SEAE** – Secretaria de Acompanhamento Econômico

**TAM** – TAM Linhas Aéreas

**TRIP** – TRIP Linhas Aéreas

**VARIG** – VARIG Linhas Aéreas

**Webjet** – Webjet Linhas Aéreas

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> – Participação no mercado nacional ( <i>market-share</i> ) por companhia entre 2007 e 2013.....	34
<b>QUADRO 2</b> – Taxa de concentração das duas maiores firmas (CR2) entre 2007 e 2013.....	35
<b>QUADRO 3</b> – Taxa de concentração das quatro maiores firmas (CR4) entre 2007 e 2013.....	35
<b>QUADRO 4</b> – Índice de Herfindahl-Hirschmann (HHI) entre 2007 e 2013.....	36
<b>QUADRO 5</b> – <i>Turnover</i> apresentado entre os anos analisados para o grupo das quatro maiores companhias aéreas.....	37
<b>QUADRO 6</b> – Principais fusões e aquisições submetidas aos órgãos de defesa da concorrência, entre 2007 e 2012.....	38
<b>QUADRO 7</b> – Índice de Herfindahl-Hirschmann (HHI) para os mercados relevantes da operação entre a GOL e a Varig, e suas variações.....	40
<b>QUADRO 8</b> – Índice de Herfindahl-Hirschmann (HHI) para os dez mercados relevantes mais afetados pela operação entre a GOL e a Webjet, e suas variações...43	43
<b>QUADRO 9</b> – Concentração dos dez mercados relevantes mais afetados pela operação entre a AZUL e a TRIP.....	44
<b>QUADRO 10</b> – Principais acordos de <i>code-share</i> submetidos aos órgãos de defesa da concorrência, entre 2007 e 2012.....	47



## SUMÁRIO

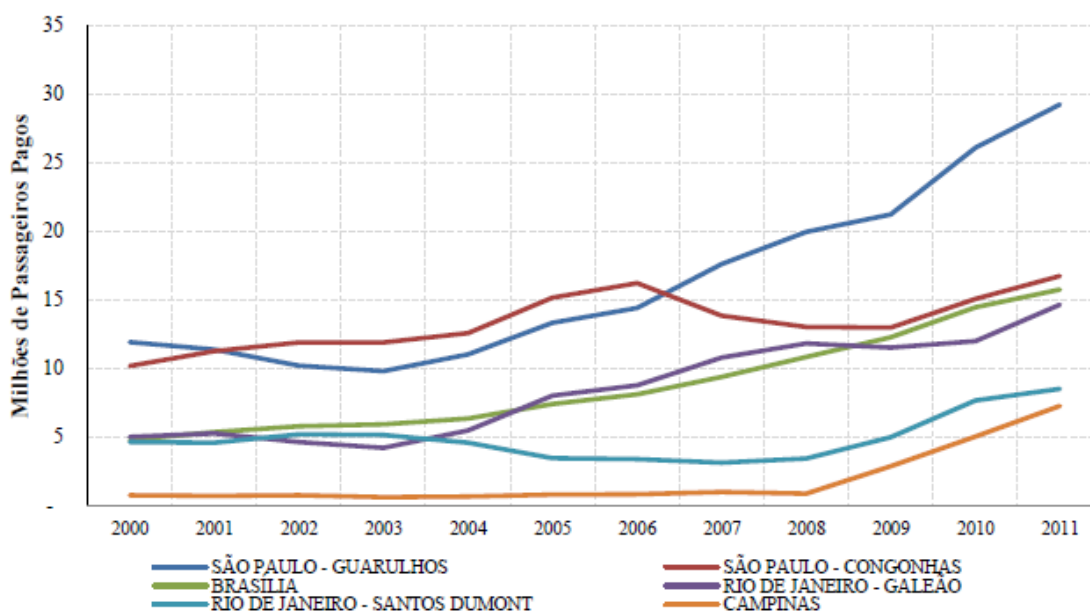
1. <b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 OBJETIVOS .....	12
2. <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES.....	16
2.2 COOPERAÇÃO VIA <i>CODE-SHARE</i> .....	16
2.3 PRÁTICAS ANTICOMPETITIVAS.....	17
3. <b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	19
3.1 O SETOR E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS.....	23
3.1.1 <b>Economias de Escala e Economias de Densidade</b> .....	23
3.1.2 <b>Barreiras à Entrada e Exercício de Poder de Mercado</b> .....	25
3.1.3 <b>O Exercício da Regulação no Setor</b> .....	27
4. <b>METODOLOGIA</b> .....	30
4.1 ÍNDICE DE CONCENTRAÇÃO.....	30
4.2 ÍNDICE DE <i>TURNOVER</i> .....	32
4.3 FONTE DE DADOS.....	32
5. <b>FUSÕES E AQUISIÇÕES</b> .....	33
5.1 CONCENTRAÇÃO NO SETOR DE AVIAÇÃO CIVIL.....	33
5.2 AS GRANDES FUSÕES/AQUISIÇÕES NA AVIAÇÃO CIVIL.....	38
5.2.1 <b>A Aquisição da VARIG Pela GOL</b> .....	39
5.2.2 <b>A Aquisição da Pantanal Pela TAM</b> .....	41
5.2.3 <b>A Aquisição da Webjet Pela GOL</b> .....	42
5.2.4 <b>A Fusão Entre AZUL e TRIP</b> .....	44
6. <b>OPERAÇÕES DE <i>CODE-SHARE</i></b> .....	46
6.1 O <i>CODE-SHARE</i> ENTRE A TAP E A TAM.....	47
6.2 O <i>CODE-SHARE</i> ENTRE A LAN E A TAM.....	48
6.3 O <i>CODE-SHARE</i> ENTRE A LUFTHANSA E A TAM.....	49
6.4 O <i>CODE-SHARE</i> ENTRE A PLUNA E A TAM.....	50
7. <b>PRÁTICAS ANTICOMPETITIVAS NO SETOR DE AVIAÇÃO CIVIL</b> .....	51
7.1 A DENÚNCIA FEITA PELA WEBJET CONTRA A GOL.....	51
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	53
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	55

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de aviação civil nacional é oligopolizado<sup>1</sup>. Por impor fortes barreiras à entrada e exigir um significativo investimento inicial, poucas empresas se arriscam nessa indústria. As que o fazem adotam diversos mecanismos para se tornarem mais competitivas, ou seja, para reduzirem seus custos e ampliarem suas rentabilidades e suas participações no mercado.

De acordo com o Anuário do Transporte Aéreo (2011), elaborado pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), o transporte aéreo doméstico triplicou sua demanda desde 2002, em termos de passageiros quilômetros pagos transportados (RPK)<sup>2</sup>. Houve, ainda, um incremento na taxa de aproveitamento doméstica das aeronaves, que passou de 56,65% em 2002 para 70,2% em 2011, ou seja, uma variação positiva de 23,87%. A Figura 1, a seguir, ilustra o crescimento da demanda por passagens aéreas nos maiores aeroportos nacionais:

FIGURA 1 – Evolução do movimento aeroportuário (passageiros pagos; empresas brasileiras e estrangeiras) de 2000 a 2011



Fonte: Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos e Econômicos de 2011 (ANAC).

<sup>1</sup> (LABINI, 1988 apud OLIVEIRA, 2012)

<sup>2</sup> Segundo o Anuário do Transporte Aéreo (2011), o Revenue Passenger Kilometres (RPK) é um índice utilizado para representar, em linhas gerais, a demanda por transporte aéreo de passageiros. O valor é obtido através da multiplicação da quantidade de passageiros pagantes transportados pela quantidade de quilômetros voados.

Na Figura 1 é possível perceber um elevado aumento no movimento aeroportuário, principalmente a partir de 2007. O destaque é o aeroporto de Guarulhos, em São Paulo, que se consolidou como o mais movimentado do país, apresentando um fluxo de pessoas quase duas vezes maior que o apresentado pelo aeroporto de Congonhas, segundo colocado.

Para esses resultados, foram fundamentais o crescimento da economia e o aumento na qualidade de vida da população, que teve seus salários reais elevados em razão, principalmente, de uma melhora no nível emprego e na distribuição de renda<sup>3</sup>.

Destaca-se, por último, a concorrência no próprio setor. Ela foi intensificada a partir da liberdade tarifária, vigente desde 2001 e também a partir da liberdade de oferta, instituída em 2005 (SALGADO, 2008). Resumidamente, essas medidas permitiram que os preços fossem determinados pela lei de mercado, além de tornar possível a escolha das rotas operantes por qualquer companhia aérea<sup>4</sup>.

Nesse novo contexto, as estratégias adotadas pelas empresas se tornaram mais relevantes. Com o cenário competitivo muito mais acirrado, se viu necessária uma reavaliação das possibilidades e limites de atuação das companhias aéreas e, conseqüentemente, de seus comportamentos perante à concorrência. O reflexo foi uma grande movimentação no setor. Desde 2007, foram muitos os casos submetidos ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) onde grandes empresas nacionais realizavam operações de fusão e aquisição, cooperação via acordos de compartilhamento de aeronaves (*code-share*) e até mesmo, embora pouco frequentes, estratégias ilícitas como preços predatórios<sup>5</sup>, por exemplo.

Alguns episódios relevantes merecem uma maior atenção: segundo Barbosa (2013), em março de 2007, a GOL comprou a VARIG por 275 milhões de dólares. Foi o maior negócio em termos de valores já anunciado pelo setor. Em dezembro de 2009, a TAM anunciou a compra da Pantanal por 13 milhões de reais e, em menos de um

---

<sup>3</sup>Segundo Moretto e Proni (2011), a taxa de desemprego no Brasil apresentou queda significativa entre 2007 e 2010, apesar da crise. Os valores passaram de 9,3% para 6,7% no período. Além disso, os indicadores divulgados pelo Ministério da Saúde (2009) também mostram uma redução no Índice de Gini, que em 2001 apresentava 0,5944 pontos e passou para 0,5401 em 2009. Disponível em < <http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/idb2010/b09ufb.htm> >. Acesso em 10 de junho de 2014.

<sup>4</sup> Ambas as medidas foram ratificadas pela Lei nº 11.182/2005, responsável também pela criação da ANAC.

<sup>5</sup> Em 2005, a Webjet apresentou uma denúncia contra a GOL, alegando que esta estaria praticando preços predatórios. Foi instaurada, então, a Averiguação Preliminar nº 08012.007719/2005-67, que será detalhada posteriormente.

ano após a aquisição da empresa nacional, a TAM anuncia a fusão de suas operações com a chilena LAN, tornando-se a maior empresa latino-americana e a décima do mundo em número de passageiros (BARBOSA, 2013). Por último, em maio de 2012, a AZUL anuncia a fusão de suas operações com a TRIP e se consolida no oligopólio que domina a aviação civil nos dias de hoje (BARBOSA,2013).

Isso demonstra que o setor de aviação civil no Brasil tem passado por muitas mudanças no que tange à estrutura de mercado. As empresas variam sua participação no setor com bastante frequência ocorrendo, inclusive, casos em que as dificuldades financeiras enfrentadas são grandes o suficiente para que se abra margem para uma operação de fusão ou aquisição. Esse caráter justifica a dinâmica estratégica das empresas e determina as práticas de cooperação ou competição no setor, que serão mais exploradas ao longo deste trabalho.

Dessa forma, tendo em vista essas recentes operações de fusões e aquisições no setor bem como outras estratégias, como a de *code-share*, adotadas pelas companhias aéreas a fim de aumentar a participação de mercado, o presente trabalho busca explorar essas práticas competitivas, avaliando seus efeitos sobre a concentração nesse mercado.

### 1.1 Objetivos

O objetivo geral do trabalho é estudar o comportamento das empresas no mercado brasileiro de aviação civil, ressaltando as estratégias adotadas. O assunto será abordado de forma mais específica através da:

- i) Caracterização do setor de aviação civil para transporte de passageiros no Brasil;
- ii) Análise das operações de fusão e aquisição no setor, considerando o cálculo dos índices de concentração;
- iii) Análise das estratégias de *code-share* e;
- iv) Análise das práticas anticompetitivas nessa indústria, como preços predatórios.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho será elaborado a partir do modelo teórico Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD). Este modelo, elaborado por Mason (1939)<sup>6</sup>, parte do pressuposto que o bem-estar social máximo somente seria alcançado em um mercado perfeitamente competitivo, enquanto situações de competição imperfeita levariam a perdas sociais. Para explicar essa causalidade, o modelo propõe que a estrutura do mercado determina a conduta das firmas, e esta determina o desempenho.

Segundo Aguiar (2009), o conceito de estruturas de mercado está ligado aos elementos que determinam a concorrência em um setor, como o número de firmas e as respectivas parcelas de mercado, barreiras à entrada e diferenciação dos produtos.

A conduta se caracteriza pelas estratégias que podem ser adotadas pelas firmas, e constitui principal foco de análise deste trabalho. Podemos destacar aqui as formas de determinação de preço, ações de cooperação ou rivalidade, fusões e aquisições, etc. (AGUIAR, 2009).

O desempenho, por fim, refere-se ao bem-estar social resultante das atividades praticadas nesse mercado. Está relacionado, portanto, ao grau de eficiência alocativa, de equidade entre as firmas e de progressividade (AGUIAR, 2009).

De acordo com Aguiar (2009), as ideias consideradas pelo modelo ECD são de grande valia para os formuladores de política econômica, principalmente quando relacionadas à regulação. Elas justificam a intervenção do governo nas estruturas do mercado visando obter um desempenho satisfatório. Essa intervenção se dá, por exemplo, na forma de legislações de defesa da concorrência.

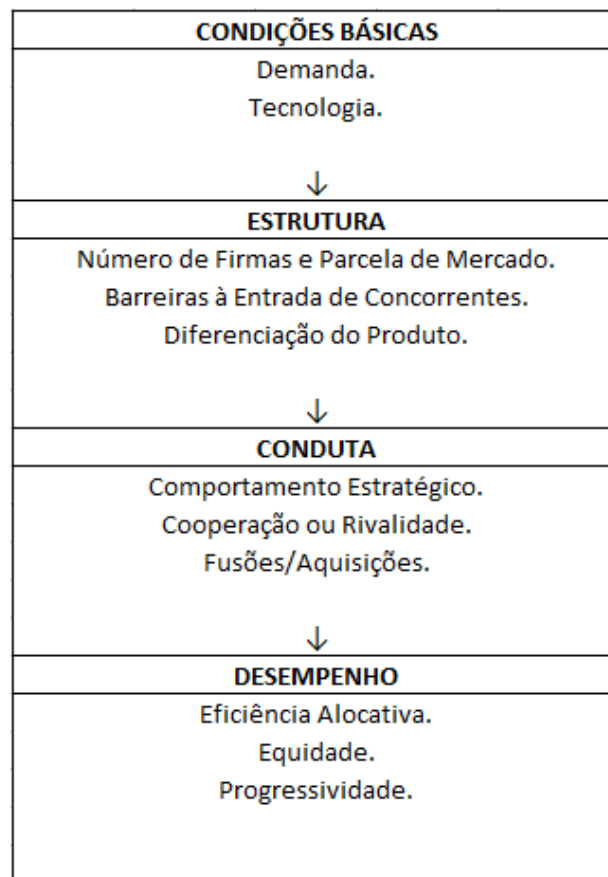
Embora a relação de causalidade predominante seja da estrutura para a conduta e desta para o desempenho, o modelo admite relações de *feedback* entre os elementos. Em outras palavras, isso significa que tanto a conduta das firmas quanto o desempenho dos mercados podem afetar a estrutura. Isso ocorre, por exemplo, através do comportamento estratégico das firmas, que podem criar barreiras à entrada de concorrentes ou ampliar sua participação no mercado via propaganda ou diferenciação (AGUIAR, 2009).

A Figura 2, a seguir, mostra as principais variáveis que compõem o modelo e as relações de causalidade entre elas:

---

<sup>6</sup> (MASON, 1939 apud AGUIAR, 2009)

FIGURA 2 – Versão simplificada do modelo Estrutura – Conduta – Desempenho



Fonte: Adaptado de Aguiar (2009).

Essas características do modelo ECD se justificam, na aviação civil, através de dois conceitos relevantes para o entendimento das estratégias adotadas no setor: economias de escala e economias de densidade.

Segundo Pindyck e Rubinfeld (2010), economias de escala ocorrem quando o produtor consegue aumentar a produção de um determinado bem e, em consequência, reduzir os custos médios oriundos dessa produção. Assim, os ganhos de escala representam um aumento de eficiência produtiva à medida em que a firma em questão caminha em direção à máxima utilização dos fatores produtivos envolvidos no processo (PINDYCK E RUBINFELD, 2010).

Economias de densidade se referem, de acordo com Santacruz (2009), aos ganhos obtidos pelos ofertantes através da agregação da demanda por seus produtos. Nas palavras do autor:

A agregação da demanda de consumidores resulta em economias estocásticas importantes para os investimentos na capacidade de suprimento. Isto decorre do fato dos consumidores demandarem o serviço em momentos diferentes no tempo. Desta forma, quanto maior a quantidade de consumidores, maior será a distribuição da demanda no tempo (ao longo do dia, semana e ano). Com uma melhor distribuição da demanda ao longo do tempo, os custos fixos são rateados por uma maior quantidade produzida, resultando em menores custos fixos médios. (SANTACRUZ, 2009, p. 8).

Dessa forma, num mercado mais próximo ao ideal de competição perfeita, as firmas poderiam elaborar poucas estratégias para exercer poder de mercado que, segundo Kupfer (2004), representa a capacidade de estabelecer e manter os preços de determinado produto acima de seu nível de equilíbrio, sem que isso prejudique o *market-share* do ofertante. Evidentemente, o exercício do poder de mercado pode trazer graves distorções aos consumidores, que acabam perdendo um excedente que é totalmente absorvido pelas firmas e, portanto, o bem-estar final seria maximizado. O inverso é válido para situações onde hajam monopólios ou oligopólios. Neste caso, o bem-estar final seria prejudicado já que a elaboração de estratégias é possível e deverá ser feita objetivando uma maior eficiência das firmas que compõem o mercado (AGUIAR, 2009).

Aguiar (2009) explica, entretanto, que existe uma teoria alternativa às ideias apresentadas pelo modelo ECD. Conhecida como Modelo da Escola de Chicago, essa teoria prevê que ganhos de eficiência seriam uma consequência de estruturas mais concentradas, já que estas seriam capazes de se beneficiar das economias de escala e escopo oriundas das grandes empresas. Ainda segundo o modelo, o exercício do poder de mercado não seria uma preocupação, já que caso as empresas operassem com ineficiência, empresas entrantes veriam uma oportunidade de lucro neste mercado e investiriam nele, elevando sua eficiência (AGUIAR, 2009).

Portanto, embora exista uma divergência sobre os perigos de uma estrutura concentrada, ambos os modelos concordam que as estratégias adotadas pelas empresas podem afetar a estrutura do mercado. Dentre as estratégias mais comuns, estão dentro do escopo deste trabalho as que mais se aplicam ao setor brasileiro de aviação civil, ou seja, as fusões e aquisições de companhias aéreas, os acordos de compartilhamento de aeronaves (*code-share*) e as práticas anticompetitivas, que serão detalhados na próxima seção.

## 2.1 Fusões e Aquisições

De acordo com a Oliveira (2009), o Art. 228 da Lei das Sociedades por Ações define fusão como “[...] a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações [...]” (OLIVEIRA, 2009, p. 12). Em outras palavras, uma fusão ocorre quando duas empresas se juntam formando uma nova, que controlará as ações de suas antecessoras e atuará sobre o mercado de ambas. A permissão para que a operação ocorra é concedida pelo CADE após uma análise criteriosa dos efeitos dessa prática sobre o mercado consumidor, sobre o nível de preços e sobre o poder exercido pela nova empresa sobre a concorrência no setor.

Aquisições são operações semelhantes às fusões. Neste caso, uma empresa incorpora uma outra mediante uma operação de compra. São transferidos todos os ativos e passivos da empresa comprada, tornando-os responsabilidade da empresa compradora, que passa a deter o controle dos mesmos (PIZA, 2010). Essas operações ocorrem geralmente entre uma empresa maior e uma empresa menor, mas existiram casos onde empresas do mesmo tamanho realizaram a operação, ou porque uma se encontrava em dificuldades financeiras, ou porque existiriam ganhos relacionados ao poder de mercado. Por essa razão, as operações de aquisição também se submetem ao crivo do CADE, podendo ser vetadas caso se verifiquem efeitos potencialmente lesivos ao consumidor ou à concorrência (PIZA, 2010).

Piza (2010) explica que as empresas adotam essas estratégias pois buscam uma maior eficiência, ou seja, procuram aumentar sua competitividade e sua participação no mercado e, conseqüentemente, seu lucro.

## 2.2 Cooperação via *Code-Share*

De acordo com o Parecer CGAE/SDE nº 003/2008, acordos de código compartilhado (*code-share*) são “[...] cooperações comerciais entre concorrentes nas quais o código de identificação de voo de uma empresa aérea é colocado em voo operado por outra empresa aérea, com a previsão de que uma empresa comercialize e emita bilhetes de voos operados pela outra empresa [...]” (Parecer CGAE/SDE nº 003/2008, 2008, p. 2).

Segundo o Parecer CGAE/SDE nº 003/2008 (2008), esses acordos podem funcionar de diversas maneiras. A primeira, já citada, refere-se à venda de bilhetes de



uma empresa por outra. No entanto, podem existir acordos referentes à comercialização de bilhetes, à alocação de assentos nos voos compartilhados, à coordenação de frequência e das rotas de voo ou ainda à coordenação dos programas de fidelidade. São considerados “operação paralela” quando ocorrem entre companhias que competem entre si por uma determinada rota e “operação complementar” quando ocorrem em rotas complementares operadas por companhias aéreas diferentes (Parecer CGAE/SDE nº 003/2008).

O efeito dessas operações sobre o bem-estar motivou diversos estudos a respeito do assunto, realizados em grande parte por órgãos de defesa econômica, como o CADE e a Secretaria de Direito Econômico (SDE), ligados ao Ministério da Justiça. Parece haver um consenso de que a prática pode ser benéfica tanto à empresa, elevando seus ganhos e permitindo a racionalização dos custos, quanto ao consumidor, ao facilitar o planejamento das viagens e garantir uma maior frequência dos voos.

Existem controvérsias, no entanto, no que se refere ao aumento do poder de mercado proporcionado por esses acordos (Parecer CGAE/SDE nº 003/2008, 2008).

Neste caso, a prática pode ser lesiva ao consumidor caso sirvam exclusivamente como meio de fixação dos preços ou como barreiras à entrada de novas concorrentes e, portanto, instrumento de divisão do mercado entre algumas poucas companhias (Parecer CGAE/SDE nº 003/2008, 2008).

### 2.3 Práticas Anticompetitivas

Segundo o Parecer CGAE/SDE nº 003/2008 (2008), práticas anticompetitivas são práticas comerciais que as empresas podem adotar com o objetivo de restringir a concorrência e assim manter ou aumentar sua participação relativa no mercado e seus lucros.

Após 2002, a prática de preços predatórios vem se mostrando mais comum no setor de aviação civil nacional, com dois casos relatados em 2005<sup>7</sup>. Segundo o Guia Prático do CADE (2007), os preços são considerados predatórios quando são inferiores ao custo variável médio do produto e, conseqüentemente, geram prejuízos ao ofertante. Essa prática tem por objetivo eliminar concorrentes que não possam

---

<sup>7</sup> Em 2005, TAM e GOL foram denunciadas pela Webjet por apresentarem indícios dessa conduta. No entanto, ambos os casos foram arquivados sem que as acusações fossem comprovadas.

competir nessas condições, para posteriormente explorar a parcela de mercado absorvida elevando os preços e causando danos à concorrência e ao consumidor.

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

Ao se estudar a competitividade do setor de aviação civil brasileiro deve-se destacar alguns trabalhos que contribuem para a discussão proposta.

Curien (2000)<sup>8</sup> define o setor como uma rede composta por três sub-redes interligadas. São elas: (i) a rede física, caracterizada pela presença de recursos raros por natureza e, portanto, passíveis de regulação; (ii) a rede de exploração comercial das companhias, que se relaciona com a gestão da frota de aeronaves, a escolha das rotas operadas, das escalas e dos horários; e (iii) a rede dos sistemas informatizados de reserva, que incluem os softwares de gestão, *check-in* e reservas, bem como a venda de passagens.

De acordo com Bispo e Ferreira (2010), a estrutura de mercado à qual o setor se enquadra é o oligopólio puro concentrado. Isso quer dizer que o mercado é composto por um número reduzido de vendedores e o produto é ligeiramente diferenciado.

Entre os anos de 1980 e 2000, por exemplo, os autores argumentam que apenas quatro empresas dominaram o mercado, respectivamente: VARIG, TAM, TRANSBRASIL e VASP. Com a falência das últimas duas, a dinâmica do mercado acabou concentrando as operações ainda mais, e formou-se um duopólio composto pela TAM e pela então entrante GOL, que detinham um acentuado volume de operações. Esta última, em especial, foi protagonista de uma revolução importante no setor ao introduzir o modelo de negócios “*Low Cost, Low Fare*”, que possibilitou uma maior competitividade entre as firmas e, portanto, uma maior contestabilidade da estrutura de mercado vigente. Isso propiciou um terreno fértil aos investimentos e, impulsionado pelo desempenho da economia, o setor passou a apresentar um significativo crescimento.

No entanto, segundo Bispo e Ferreira (2010), os grandes acidentes ocorridos em 2006 e 2007<sup>9</sup> mostram que os investimentos em infraestrutura foram insuficientes e incompatíveis com a trajetória positiva apresentada pelas firmas após 2001. Existe, portanto, um gargalo que perdura até hoje e impede uma maior eficiência das

---

<sup>8</sup> (CURIEN, 2000 apud BISPO e FERREIRA, 2010)

<sup>9</sup> Em 2006, o voo GOL 1907 caiu durante sua trajetória em virtude de uma colisão com outro avião, levando à morte todos os 154 passageiros e tripulantes. Em 2007, o voo TAM 3054 colidiu com um depósito da própria companhia durante o pouso, resultando na morte de 199 pessoas.

operações. Para os próximos anos, os autores colocam que é de fundamental importância o estabelecimento de planos para superá-los.

Para provar o grau de concentração deste oligopólio, Oliveira (2012) construiu uma matriz com as participações de cada companhia aérea no mercado entre 2001 e 2012. Posteriormente, o autor calculou a taxa de concentração das quatro maiores empresas (CR4) e verificou que todos os anos apresentaram valores de *market-share* superiores a 82%.

Outro acontecimento relevante para o crescimento do setor de aviação civil brasileiro ocorreu no campo da regulação. Para Salgado (2008), essa intervenção é necessária uma vez que o setor está sujeito ao problema da “Tragédia dos Comuns”, pois oferece um bem comum, finito e escasso, que apresenta um elevado benefício social e deve ser repartido de acordo com os interesses individuais. Nas palavras da autora:

No transporte aéreo sob condições de livre mercado e de plena desregulação econômica, não há incentivos para o investimento individual em qualidade e segurança na prestação de serviços, desde que não haja garantia de que o retorno de tal investimento será apropriado individualmente. Assim, qualidade e segurança da prestação do serviço são típicos bens públicos e, como tais, sub-ofertados. Cabe ao setor público, portanto, assumir tal tarefa, evitando que se estabeleça o quadro típico da Tragédia dos Comuns, qual seja, ações racionais tomadas individualmente levem coletivamente a resultados irracionais.

Existe, portanto, uma primeira falha de mercado a requerer a atuação do setor público no que diz respeito ao serviço de transporte aéreo: a necessidade de coordenação entre as ações de inúmeros agentes operantes no setor. Nunca é demais lembrar que o transporte aéreo, assim como a provisão de infraestrutura para essa atividade é um serviço público. (SALGADO, 2008, p. 1).

Segundo Salgado (2008), entre 1960 e 1990, a regulação era caracterizada por maior intervenção na concorrência e era administrada por meio das Conferências Nacionais da Aviação Comercial (CONAC). Esse modelo estimulava a concentração de empresas e previa o controle de entrada e de definição das rotas operadas, bem como determinava um controle tarifário estrito.

A partir de 1990, no entanto, Salgado (2008) explica que iniciou-se um processo de flexibilização das normas regulatórias impostas à aviação civil. Influenciados pela onda liberalizante, em alta no cenário internacional, e pelas privatizações do governo

Collor, o setor público e o setor privado passaram a reconhecer os efeitos nocivos que a regulação poderia exercer na dinâmica do mercado em termos de bem-estar. A primeira ação tomada nesse sentido foi o chamado “Programa Federal de Desregulamentação”<sup>10</sup>, que instituía a flutuação das tarifas dentro de bandas de controle (SALGADO, 2008).

Nesse sentido, a liberalização do setor foi progredindo de forma gradual até 2001, quando o Ministério da Fazenda aboliu a maioria dos mecanismos de regulação que ainda persistiam, tornando livre a flutuação de preços e a escolha das rotas operadas (SALGADO, 2008). Esse momento coincidiu com um aumento significativo de empresas no setor, já que o intervencionismo representava uma barreira à entrada de novas concorrentes e desestimulava a competição via mercado (SALGADO, 2008). Em 2005, por fim, é estabelecida a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), substituindo o antigo Departamento de Aviação Civil (DAC) como autoridade do setor e reguladora do transporte aéreo no país (SALGADO, 2008).

Diante da configuração de um cenário mais competitivo na indústria, provocado pelo início do processo de desregulamentação na década de 1990, as condutas e práticas de concorrência das empresas voltam a ter um papel de destaque.

De acordo com Camargos e Minadeo (2007), a aquisição da VARIG pela GOL enseja uma análise da importância das operações de fusão e aquisição na estratégia empresarial do setor da aviação civil brasileiro. Fusões e aquisições são, em geral, operações cujo objetivo principal é o crescimento das empresas envolvidas e proporcionam, conseqüentemente, entrada em novos mercados, minimização de barreiras à entrada, defesa ao ingresso de novos entrantes e internacionalização (SINGH E MONTGOMERY, 1987 apud CAMARGOS E MINADEO, 2007).

Nesse caso específico, Camargos e Minadeo (2007) argumentam que a operação de aquisição da VARIG pela GOL se justifica por fatores mercadológicos e estratégicos. De acordo com os autores, a operação possibilitou um crescimento rápido no mercado internacional e também pode ser encarada como uma aquisição defensiva, pois caso a Varig viesse a ser adquirida por uma empresa estrangeira, isso representaria a transferência ou a entrada de um novo player no segmento. Além disso, impediu a falência total da VARIG que, segundo os autores, “[...] poderia trazer

---

<sup>10</sup> Decreto 99.179, de 15 de março de 1990.

prejuízos para a economia, cofres públicos e para os seus credores e acionistas [...]” (CAMARGOS E MINADEO, 2007, p.27).

Esse exemplo retrata a nova dinâmica do setor, e foi acompanhado por outros casos semelhantes como, por exemplo, a fusão da brasileira TAM com a chilena LAN, em 2009, e a fusão das nacionais AZUL e TRIP, em 2012.

Existem, no entanto, outras estratégias adotadas pelas empresas visando uma maior eficiência. Elas podem cooperar e formar alianças que comumente adquirem a forma de *code-share*. Segundo Goh e Yong (2005), esse acordo de cooperação se caracteriza pelo uso do código de designação de uma empresa por outra. Os autores afirmam que frequentemente há uma coordenação de escalas e horários para que se crie a impressão de que uma mesma empresa está fornecendo os serviços.

Na literatura, os efeitos dessa prática sobre o bem-estar foram amplamente investigados e, ainda assim, não há um consenso. Park<sup>11</sup> (1997) examinou as consequências de acordos em rotas paralelas e em rotas complementares. Ao pressupor que as empresas escolhem simultaneamente o número de viagens comercializadas e repartem igualmente os lucros e as despesas, o autor concluiu que alianças em rotas paralelas reduzem o bem-estar enquanto alianças em rotas complementares atuam positivamente sobre ele.

Hassin e Shy (2004)<sup>12</sup> investigaram o efeito dessa prática sobre as tarifas, participação de mercado, bem-estar e lucro. Ao considerarem trechos complementares e paralelos, os autores partiram do pressuposto de que os consumidores exibem preferências específicas sobre qual companhia irão escolher. Seus resultados mostram que caso o *code-share* envolva todas as empresas que operam na rede, surgirá um novo ponto de equilíbrio ótimo onde os lucros das empresas e o excedente de alguns consumidores serão maiores, sem prejudicar os demais.

Brueckner (2003)<sup>13</sup> avaliou de que forma os efeitos do acordo incidem sobre o preço das passagens em voos internacionais e concluiu que a prática pode levar a reduções que variam de 8% à 30% do preço que seria cobrado na ausência de cooperação.

---

<sup>11</sup> (PARK, 1997 apud GOH e YONG, 2005)

<sup>12</sup> (HASSIN e SHY, 2004 apud GOH e YONG, 2005)

<sup>13</sup> (BRUECKNER, 2003 apud GOH e YONG, 2005)

A discussão sobre os acordos de *code-share* permeia uma esfera ainda mais nebulosa da concorrência: as práticas anticompetitivas. Bispo e Ferreira (2010) argumentam que o início do processo de desregulamentação na década de 1990 fez com que crescesse a importância das autoridades antitruste brasileiras atuantes sobre o setor, uma vez que as condutas de concorrência predatória tenderiam a se tornar cada vez mais comuns. Cumpria esse papel, segundo os autores, a Secretaria de Direito Econômico (SEAE) e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), vinculados ao Ministério da Justiça.

Oliveira (2001) enfatiza que, apesar das críticas ao modelo Estrutura-Condução-Desempenho, o qual estabelece uma relação entre o grau de concentração de um mercado e o poder de oligopólio exercido pelas empresas, a literatura acerca do setor de aviação civil tem demonstrado que as estratégias de dominância das firmas incumbentes<sup>14</sup> têm prevalecido em todo o mundo. O autor argumenta, ainda, que as evidências sugerem que alianças formadas pelas companhias têm contribuído para o crescimento do poder de mercado exercido pelas empresas nessa indústria.

Portanto, pode-se dizer que o controle dos níveis de concentração e do poder de mercado tem se tornado uma das atribuições mais importantes das autoridades, visando a manutenção do bem-estar. Para isso, utilizam-se mecanismos de monitoramento da eficiência econômica, como as políticas antitruste. Estas são instrumentos importantes de intervenção nos quais as autoridades podem atuar, tanto de maneira repressiva quanto preventiva, com relação aos atos considerados lesivos à competição sem necessariamente impor condições a todos os participantes do mercado, como nos regimes regulatórios (STUBER E NOBRE, 1997 apud OLIVEIRA, 2001).

### 3.1 O Setor e Suas Principais Características

#### 3.1.1 Economias de Escala e Economias de Densidade

O estudo da estrutura do setor de aviação civil nacional e do comportamento estratégico das firmas que o compõem deve partir, primeiramente, de uma análise mais detalhada sobre os possíveis ganhos de escala apresentados por essas firmas.

---

<sup>14</sup> Firms incumbentes são, por definição, firmas detentoras de uma parcela do mercado (BASSO e SILVA, 2000).

Segundo Oliveira (2012), setores considerados monopólios naturais apresentam elevados ganhos de escala e, dessa forma, permitem o estabelecimento de uma ou poucas firmas cuja participação no total do mercado é bastante significativa. O autor explica que essas firmas enfrentam, de forma geral, uma elevada exigência de capital, insumos controlados e tecnologias. Portanto, conseguem produzir de forma mais eficiente justamente pela ausência de concorrentes e geralmente sofrem os efeitos de instrumentos regulatórios que objetivam limitar suas capacidades de exercer o poder de mercado decorrente de sua posição monopolista (LABINI, 1988 apud OLIVEIRA, 2012).

O setor de aviação civil, especificamente, não se enquadra perfeitamente nas características que definem um monopólio natural. Segundo Guimarães e Salgado (2003), a dimensão do mercado consumidor afetado pelas decisões das empresas que compõem essa indústria não é suficientemente grande e o investimento necessário para ingressar no setor pode ser recuperado em sua maior parte e de forma rápida. Além disso, os autores argumentam que essa indústria não apresenta economias de escala ou escopo significativas.

Silva (2008) explica que ao se assumir um custo fixo de operação por avião em uma determinada rota, e um número fixo de assentos, o número de assentos necessários para se chegar ao ponto mais baixo da curva de custo médio pode estar acima daquele número de assentos que o avião dispõe. Assim, na impossibilidade de aumentar o número de assentos deste avião, de nada adiantaria colocar um outro em operação já que ele traria consigo outros custos e o problema se repetiria (Silva, 2008).

Por outro lado, a presença de economias de densidade no setor é uma característica fundamental para o entendimento deste, e ajuda a explicar muitas das estratégias adotadas pelas firmas (SANTACRUZ, 2009).

Portanto, é possível tirar proveito de uma melhor alocação da oferta de voos levando em consideração o comportamento da demanda em um intervalo de tempo (semanal, mensal, anual) ou adotando práticas de mercado, como o compartilhamento de aeronaves (*code-share*), estratégia muito utilizada pelas empresas.



### 3.1.2 Barreiras à Entrada e Exercício de Poder de Mercado

Do ponto de vista de mercado, a presença de barreiras à entrada de novos concorrentes favorece a concentração industrial. Esta, por sua vez, torna possível a exploração de mecanismos estratégicos que possibilitem a maximização dos ganhos das firmas.

Embora Bain<sup>15</sup> (1956) explique que existe uma relação entre elevados ganhos de escala e barreiras à entrada de concorrentes, Guimarães e Salgado (2003) afirmam que o setor de aviação civil foge à regra ao não apresentar esses ganhos com a venda de passagens e, ainda, limitar as empresas entrantes de diversas maneiras. Os autores argumentam que caso essa relação fosse válida para este setor, e levando em consideração a possibilidade de recuperar rapidamente os investimentos realizados, as empresas entrantes poderiam assumir uma estratégia de oportunismo, aproveitando as facilidades de movimentação para entrar no mercado em ocasiões favoráveis, ou seja, explorando os ganhos de curto prazo, e sair em ocasiões de dificuldades. Essa estratégia, que os autores chamam de “*Hit and Run Strategy*”, levaria à uma conseqüente desorganização da estrutura do setor e de seu funcionamento.

Ragazzo (2006) explica que inicialmente a crença na inexistência de barreiras significativas à entrada de concorrentes era bastante comum e, dessa forma, era lógico concluir que a contestabilidade do setor era bastante forte, limitando o poder de ação das firmas e permitindo comportamentos voltados ao curto prazo por firmas entrantes. No entanto, essa lógica, segundo o autor, é questionada a partir do momento em que se levam em consideração fatores externos e internos às companhias aéreas.

Dentre os componentes mencionados por Ragazzo (2006), deve-se destacar os limites do espaço físico disponibilizado pelos aeroportos. O autor explica que:

“[...] os serviços complementares gerenciados pelo aeroporto, como, por exemplo, a alocação de espaços de tempo para decolagens e aterrisagens (slots) e de portões de embarque (gates), sistemas de controle de tráfego aéreo, instalações de movimentação de passageiros, bagagens, manutenção, (entre vários outros) podem importar em verdadeira limitação física do número de companhias que podem competir em determinada rota [...]” (Ragazzo, 2006, p. 20).

---

<sup>15</sup> (BAIN, 1956 apud OLIVEIRA, 2012)

Outro fator importante mencionado por Ragazzo (2006) é a confiança construída ao longo dos anos entre o consumidor e a companhia aérea, que interfere na escolha do passageiro quanto à firma que lhe prestará o serviço de transporte. O autor explica que as empresas incumbentes desenvolveram práticas para aumentar a fidelidade do consumidor e que lhes garantem vantagens competitivas. É o caso dos programas de milhagem, das parcerias com as agências de turismo, dos descontos em passagens para viajantes em família e das tentativas de tornar o produto o mais heterogêneo possível através de cardápios diferenciados, poltronas mais espaçosas e outros confortos (Ragazzo, 2006).

Além disso, o investimento na marca, no *slogan* e em propagandas em geral contribuem para dar segurança ao consumidor, que confia na tradição da companhia de sua preferência (Ragazzo, 2006).

Ainda considerando o mercado, Oliveira (2012) chama a atenção para as restrições impostas pelo Código Brasileiro Aeronáutico, que limitam a participação de investimentos externos nas companhias aéreas nacionais. O autor explica que a exploração de serviços aéreos só é concedida às empresas que detiverem, no máximo, vinte por cento de capital votante estrangeiro. Oliveira (2012) ressalta, ainda, que esta não é uma barreira regulatória, já que não faz parte das medidas impostas pela ANAC. Seria, neste caso, uma barreira legal.

A barreira regulatória, por sua vez, é uma importante barreira à entrada de concorrentes, que está presente em muitos setores de infra-estrutura ou que oferecem serviços de caráter essencial.

Silva (2008) argumenta que embora a regulação exercida sobre o funcionamento do mercado no setor de aviação civil tenha se tornado mais branda nos últimos anos, as empresas entrantes ainda se deparam com questões de caráter técnico e legal fiscalizadas pela agência responsável, a ANAC. Essas questões implicam, segundo o autor, na obtenção de documentos que garantem o pleno direito de funcionamento das companhias, treinamento de funcionários e investimentos em segurança que acabam onerando os gastos iniciais necessários para ingressar no setor.

Assim, se por um lado a interferência por parte do agente regulador nas leis de mercado e nas exigências técnicas evita abusos de empresas incumbentes, por outro, essa interferência pode dificultar a livre movimentação no setor, criando barreiras à

entrada e à saída que inviabilizam o investimento ou exigem um melhor planejamento financeiro por parte de potenciais investidores (SILVA, 2008).

### 3.1.3 O Exercício da Regulação no Setor

Salgado (2008) explica que no setor de aviação civil, o pleno funcionamento do sistema depende de uma articulação entre todos os agentes, que permite a circulação de informações e o cumprimento das mais rígidas normas de segurança. Articulação essa que, segundo a autora, o mercado não é capaz de fornecer por completo e, portanto, requer um conjunto de políticas complementares que estimulem a qualidade e a segurança do serviço prestado.

Em outras palavras, a regulação do setor sempre foi justificada pelo Estado sob o argumento de que o transporte aéreo é um bem público essencial e que fatores como a estabilidade do empreendimento, a segurança e defesa nacional, o prestígio e a política comercial e industrial do país, a proteção do meio ambiente e o desenvolvimento regional jamais poderiam ser alcançados sem a presença do governo como gestor do negócio (BUSTO, TUROLLA e OLIVEIRA, 2005).

Historicamente, a regulação do setor de aviação civil vem alternando entre períodos de maior e períodos de menor intervenção. Oliveira (2007) faz uma distinção entre seis períodos importantes para o entendimento da evolução das práticas regulatórias no setor, que serão aqui destacados brevemente, segundo a denominação e argumentação do autor:

- **Regulação com Política Industrial (1973-1986):** Oliveira (2007) explica que durante este período, foi notável a ênfase na maior concentração do setor. Variáveis como o preço e a frequência dos voos eram rigidamente controladas pelas autoridades responsáveis, e praticamente não havia competição de mercado. O setor era dividido por decreto entre quatro companhias nacionais, que interligavam as diferentes regiões do país, e cinco companhias regionais, que faziam o transporte de passageiros dentro das mesmas regiões. Além disso, existia uma preocupação em incentivar o uso de aeronaves nacionais (Embraer), concedendo linhas de crédito subsidiadas a quem o fizesse.
- **Regulação com Política de Estabilização Ativa (1986-1992):** Segundo Oliveira (2007), em razão dos problemas de ordem macroeconômica, as políticas de estabilização passaram a ser a prioridade do governo neste período. Elas

afetaram a taxa de câmbio (minidesvalorizações) e promoveram uma pressão nos custos das companhias aéreas, além de prejudicar a demanda por este tipo de serviço. Em suma, o período foi caracterizado pelo desgaste das políticas industriais e pelos prejuízos gerados às empresas do setor.

- Liberalização com Política de Estabilização Inativa (1992-1997): Oliveira (2007) explica que no início da década de 1990, sob forte influência dos planos de desregulamentação implementados pelo governo, o setor de aviação civil passou a gozar de maior liberdade, principalmente no que se refere à permissão à entrada de novas empresas. Outra medida relevante foi a implementação de preços de referência com bandas tarifárias. Assim, embora os preços ainda fossem indexados, a competição via tarifas passou a ser bem vista e até certo ponto encorajada.
- Liberalização com Restrição de Política de Estabilização (1998-2001): Segundo Oliveira (2007), este período se caracterizou por mais uma forte rodada de desregulamentação. Foram extintas as bandas tarifárias e a exclusividade das empresas regionais em operarem determinadas linhas aéreas. Essas condições, aliadas às condições macroeconômicas de instabilidade no câmbio, permitiram um acirramento das pressões competitivas, que justificou o início do monitoramento das autoridades antitruste no setor aéreo.
- Quase-Desregulamentação (2001-2002): Neste período Oliveira (2007) afirma que foram extintas as últimas medidas regulatórias, com livre flutuação dos preços e flexibilização dos processos de entrada e saída do setor. O controle das linhas aéreas operadas e da frequência dos voos também passou a ser de responsabilidade das companhias. Este contexto permitiu, por exemplo, a entrada da GOL Linhas Aéreas, em 2001.
- Re-regulação e Transição (2003 - Atualmente): A partir de 2003, Oliveira (2007) explica que o regulador voltou a implementar procedimentos de interferência econômica no setor, já que, segundo este, o acirramento da competição ruínoza precisava ser controlado. A partir daí, a importação de aeronaves, novas linhas e a livre entrada de concorrentes passaram a exigir um estudo prévio de viabilidade. É importante ressaltar, contudo, que não houve interferência na precificação.

Cabe ressaltar, ainda, que neste último período apresentado por Oliveira (2007), ocorreu a fundação da ANAC, em 2005. De acordo com a página da agência<sup>16</sup>, são atribuídas à ela as responsabilidades de outorgar e regular concessões de serviços aéreos e de infraestrutura aeroportuária; aprovar os planos diretores dos aeroportos; solucionar, administrativamente, conflitos de interesse entre prestadores de serviços aéreos e de infraestrutura aeroportuária (arbitragem administrativa) e estabelecer o regime tarifário da exploração da infraestrutura aeroportuária.

---

<sup>16</sup> Disponível em < <http://www2.anac.gov.br/anac/atribuicoesAnac.asp> >. Acesso em 01/06/2014.

## 4. METODOLOGIA

Este trabalho pretende oferecer uma análise das estratégias observadas no setor brasileiro de aviação civil, de forma a compreender como estas se aplicam e influenciam a própria estrutura deste setor, além de analisar os casos mais recentes e as implicações de cada um destes casos nos mercados relevantes definidos pelo sistema brasileiro de defesa da concorrência.

Dessa forma, a pesquisa contará com a análise das informações qualitativas obtidas em diferentes referências bibliográficas e com sua aplicação ao tema estudado. Também serão calculadas as taxas de concentração (*CRk*), o índice de Herfindahl-Hirschmann e o índice *Turnover*, já que servem como instrumento importante para a compreensão dos efeitos causados à estrutura do setor pelas estratégias adotadas pelas companhias aéreas.

### 4.1 Índice de Concentração

Uma das maneiras mais amplamente utilizadas para se verificar a estrutura do mercado é através do cálculo da parcela do mercado e do índice de concentração *CRk*. São relativamente fáceis de serem calculados e mostram de forma relativamente eficiente como se dá a concentração em determinado setor.

A primeira coisa a se fazer é definir qual variável será utilizada para medir a participação das firmas no mercado. Segundo Aguiar (2009), essas variáveis podem ser o valor monetário das vendas ou das compras (faturamento), a quantidade produzida ou vendida do produto, a capacidade produtiva das firmas, o número de funcionários, etc. Feito isso, será calculada a parcela de mercado, que mostra o poder de uma firma dentro da indústria. A parcela de mercado é dada por:

$$s_i = \frac{q_i}{\sum_{j=1}^N q_j}$$

Onde  $s_i$  é a parcela de mercado da firma  $i$ ,  $q_i$  é a variável de mensuração da firma  $i$ ,  $q_j$  é a variável de mensuração da firma  $j$  e  $N$  é o número de firmas no mercado.

A partir do resultado obtido, pode ser calculada a taxa de concentração das  $k$  maiores empresas, dada por:

$$CRk = \sum_{i=1}^k s_i$$

Onde  $CRk$  é a taxa de concentração das  $k$  maiores firmas e  $s_i$  é a parcela de mercado da firma  $i$ .

Para efeito de análise, esse estudo utilizará o índice de concentração  $CRk$  para as quatro maiores empresas ( $CR4$ ), no entanto, essa medida também é válida para mais ou menos firmas, ficando a critério do autor.

Embora útil, as taxas de concentração apresentam algumas limitações. Segundo Koch (1980)<sup>17</sup>, as principais se referem ao fato de (i) não indicarem o número total de firmas e a distribuição do mercado; (ii) não darem nenhuma informação sobre o tamanho relativo e a posição de cada firma; (iii) não refletirem a presença ou ausência de concorrentes potenciais; (iv) ignorarem o papel das importações e; (v) não refletirem *turnovers*.

Uma forma de mitigar essas deficiências é a utilização de índices-sumário. Ao considerarem todas as firmas no mercado, eles conseqüentemente eliminam as deficiências (i) e (ii), tornando-se uma medida complementar à análise bastante importante. Para estudos de concentração, o índice-sumário mais comumente utilizado é o índice de Herfindahl-Hirschmann. Ele pode ser calculado da seguinte maneira:

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2$$

Onde  $s_i$  é a parcela percentual de mercado pertencente a cada uma das firmas. O índice  $H$  varia de zero a um e, à medida que aumenta a desigualdade entre as firmas, o valor do índice também aumenta (AGUIAR, 2009).

Existem muitas divergências na literatura quanto ao valor esperado para o  $CRk$  e para  $H$  que caracterize a existência de oligopólio na indústria. Shepherd (1999)<sup>18</sup> classifica os mercados em oligopólio fraco ( $CR4 < 40\%$  e índice  $H < 0,1$ ), oligopólio moderado ( $40\% < CR4 < 60\%$  e  $0,1 < \text{índice } H < 0,18$ ) e oligopólio forte ( $CR4 > 60\%$  e

<sup>17</sup> (KOCH, 1980 apud AGUIAR, 2009).

<sup>18</sup> (SHEPHERD, 1999 apud AGUIAR, 2009).

índice  $H > 0,18$ ). Para efeito de análise, usa-se essa mesma classificação no presente trabalho.

#### 4.2 Índice de *Turnover*

Uma medida interessante para calcular o grau de concorrência em determinado setor são os índices *turnover*. Segundo Aguiar (2009), se apresentarem valores altos, significa que as empresas trocam de posição intensamente no mercado, ou seja, a rivalidade no setor é elevada, o que pode dificultar o exercício do poder de mercado. Isso ocorre pois as firmas podem temer uma eventual perda de posição nesse ambiente instável.

Para calcular o índice é necessário, primeiro, dividir as empresas em diferentes grupos, de acordo com suas características. Para este trabalho, os grupos levam como critério de separação o poder de mercado de cada companhia aérea. Feito isso, o índice pode ser obtido da seguinte maneira:

$$Turnover_i(\%) = 100\left(\frac{NT_i - NC_i}{NT_i}\right)$$

Onde  $NT_i$  é o número total de firmas no grupo  $i$  e  $NC_i$  é o número de firmas que continuaram no grupo  $i$  (AGUIAR, 2009).

Assim, quanto maior o valor obtido, maior a concorrência no setor e, portanto, maior a rotação das empresas dentro dos grupos.

#### 4.3 Fonte de Dados

Os dados utilizados no trabalho serão obtidos através de documentos oficiais divulgados pelas próprias empresas ou por organizações independentes, como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), a Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE) e a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).



## 5. FUSÕES E AQUISIÇÕES

### 5.1 Concentração no Setor de Aviação Civil

As características discutidas na seção anterior permitem classificar o setor de aviação civil como um oligopólio, ou seja, existem poucas empresas cuja participação no mercado é significativa, o que aumenta a possibilidade do exercício de poder de mercado e, conseqüentemente, da diminuição do bem estar do consumidor. Essa característica é extremamente relevante já que influencia a própria dinâmica do mercado, ou seja, se as empresas incumbentes irão adotar estratégias de competição ou cooperação.

Em 2013, por exemplo, os dados comparativos publicados pela ANAC mostram que toda a oferta do setor (medida em ASK<sup>19</sup>) foi realizada por apenas onze empresas, dentre as quais apenas cinco (TAM, GOL, AZUL, AVIANCA e TRIP) apresentaram valores acima de um milhão nos índices ASK e RPK, como mostra a TABELA 1, a seguir:

TABELA 1 – Assentos Quilômetros Oferecidos (ASK) e Passageiros Quilômetros Pagos (RPK) em 2013

Empresa	ASK (Oferta)	RPK (Demanda)
<b>AVIANCA BRASIL</b>	<b>7.679.367,65</b>	<b>6.306.059,58</b>
<b>AZUL</b>	<b>14.478.489,87</b>	<b>11.614.926,60</b>
<b>GOL</b>	<b>44.110.363,37</b>	<b>31.218.978,96</b>
MAIS LINHAS AEREAS	440,30	334,72
MAP LINHAS AEREAS	33.085,47	15.626,27
BRAVA	19.593,28	7.553,18
<b>TAM</b>	<b>44.344.747,96</b>	<b>35.182.543,23</b>
PASSAREDO	645.819,29	421.006,23
SETE	65.603,18	43.622,52
TOTAL	80.700,70	71.793,10
<b>TRIP</b>	<b>4.427.478,26</b>	<b>3.343.928,40</b>
SETOR	115.885.689,30	88.226.372,79

Fonte: Elaboração própria com base nos dados comparativos da ANAC.

<sup>19</sup> Segundo o Anuário do Transporte Aéreo (2011), o Available Seat Kilometers (ASK) é um índice utilizado para representar, em linhas gerais, a oferta de transporte aéreo de passageiros. O valor é obtido através da soma da multiplicação do número de poltronas disponíveis pela distância de cada voo.

Pelo lado da demanda, é possível uma abordagem mais profunda. Assim como fez Oliveira (2012)<sup>20</sup>, construiu-se uma matriz com as participações de mercado das empresas utilizando como base de dados os próprios valores RPK divulgados pela ANAC, para os anos de 2007 a 2013.

Por conveniência foram discriminadas apenas as companhias cujas participações superaram o valor de 1% para algum desses anos. As demais foram agregadas na categoria “Outras Companhias”. O Quadro 1, a seguir, traz essas informações para cada uma das empresas.

QUADRO 1 – Participação no mercado nacional (*market-share*) por companhia entre 2007 e 2013 (%)

EMPRESA/ANO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013*
AVIANCA	0,00	0,00	0,00	2,59	3,14	5,35	7,15	7,15
AZUL	0,00	0,03	3,82	6,05	8,57	10,05	13,16	16,96
BRA	2,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GOL	39,56	42,38	41,37	39,51	37,42	33,91	35,39	35,39
OCEANAIR	2,43	2,79	2,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TAM	48,86	50,40	45,60	42,81	41,15	40,76	39,88	39,88
VARIG	3,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TRIP	0,47	1,13	1,50	2,21	3,24	4,47	3,79	0,00
WEBJET	0,77	2,46	4,46	5,87	5,53	4,78	0,00	0,00
Outras Companhias	1,64	0,83	0,70	0,96	0,95	0,67	0,63	0,63

Fonte: Elaboração própria com base nos dados comparativos da ANAC.

Nota: Considera-se em 2013\* a participação acumulada da AZUL e da TRIP após a fusão.

A partir dessas informações, é possível observar algumas questões interessantes. Primeiramente, destaca-se a soberania das companhias aéreas TAM e GOL no mercado nacional. Ambas, durante todo o período apresentado, se mantiveram como líder e vice-líder, respectivamente. Além disso, a diferença para as demais concorrentes é relevante. A aquisição da VARIG e da Webjet pela GOL e a aquisição da Pantanal pela TAM, que serão detalhadas posteriormente, são fatores que podem explicar a manutenção nas respectivas parcelas de mercado e, conseqüentemente, da liderança dessas empresas ao longo dos anos estudados.

O domínio do mercado por parte destas duas gigantes nacionais pode ser comprovado através do cálculo da razão de concentração (*CR<sub>k</sub>*). O Quadro 2, a

<sup>20</sup> O trabalho de Oliveira (2012) considerou os anos entre 2001 e 2012, e foram calculados o CR2, o CR4, o CR6 e o HHI do setor.

seguir, traz a razão de concentração (CR2) para ambas as empresas entre 2007 e 2013:

QUADRO 2 – Taxa de concentração das duas maiores firmas (CR2) entre 2007 e 2013

CR2							
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013*
88,42%	92,78%	86,98%	82,32%	78,56%	74,67%	75,26%	75,26%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados comparativos da ANAC.

Nota: Considera-se em 2013\* a participação acumulada da AZUL e da TRIP após a fusão.

Os valores obtidos mostram que a combinação das parcelas de mercado da TAM e da GOL representou quase todo o mercado em 2008, aproximando-o a um duopólio. Ainda assim, é notável uma tendência de queda nos valores do CR2. A entrada da AZUL no mercado e o crescimento da Webjet e da AVIANCA frente às demais concorrentes podem ter colaborado com esta redução nos valores observados que, no entanto, voltaram a crescer em 2013 provavelmente em razão da aquisição da Webjet pela GOL. Em outras palavras, podemos entender que embora a TAM e a GOL se mantenham como líderes e constituam a maior parcela do mercado, as demais empresas apresentaram ganhos de *market-share* no período analisado.

Para aprofundar a análise, calculou-se também a razão de concentração das quatro maiores empresas (CR4). Os valores obtidos podem ser encontrados no Quadro 3, a seguir:

QUADRO 3 – Taxa de concentração das quatro maiores firmas (CR4) entre 2007 e 2013

CR4							
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013*
94,69%	98,02%	95,26%	94,24%	92,67%	90,08%	95,58%	99,37%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados comparativos da ANAC.

Nota: Considera-se em 2013\* a participação acumulada da AZUL e da TRIP após a fusão.

Observa-se que o CR4 aumentou em 2013, o que pode ser explicado principalmente pela tendência crescente da parcela de mercado das empresas AZUL, Webjet (até 2012) e Avianca (em 2013), enquanto as parcelas de mercado da TAM e

GOL estavam caindo desde 2009. Dessa forma, sobrepondo os resultados do CR2 e do CR4, fica evidente que a absorção de *market-share* ocorreu por parte destas três empresas, uma vez que o decréscimo nos valores do CR4 foi significativamente menor do que o decréscimo nos valores do CR2.

Os efeitos dessa absorção no setor devem ser entendidos, no entanto, de uma perspectiva que englobe não somente as maiores empresas, mas sim toda a indústria de aviação civil. O índice de Herfindahl-Hirschmann (HHI) considera todas as companhias aéreas em atividade para os anos de análise e permite, desta forma, verificar se a absorção do mercado por parte dessas empresas foi suficiente para provocar uma desconcentração no setor. O Quadro 4 e o Gráfico 1, a seguir, mostram a evolução deste índice para o período.

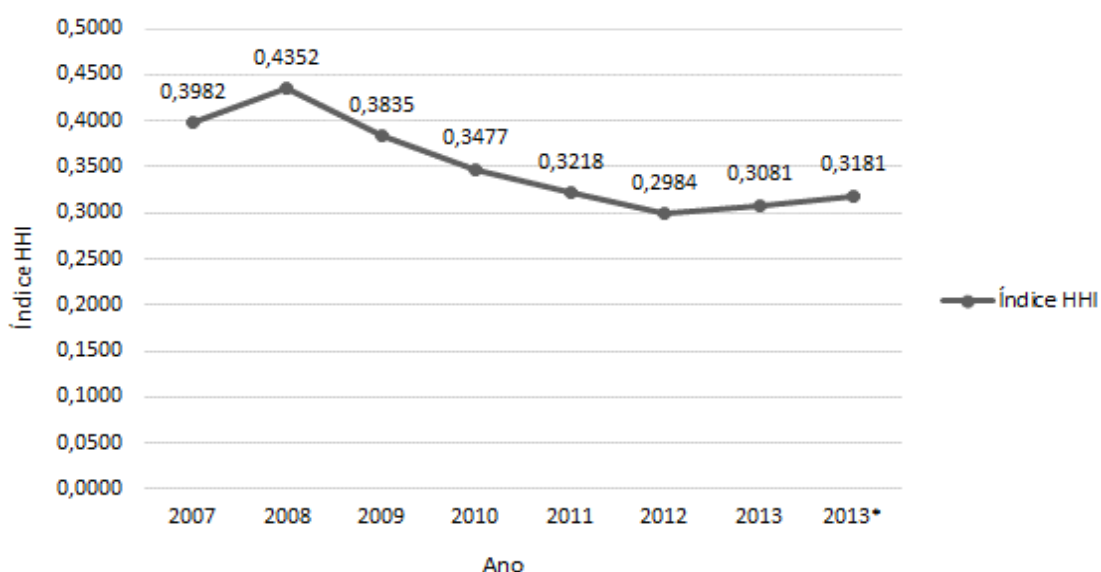
QUADRO 4 – Índice de Herfindahl-Hirschmann (HHI) entre 2007 e 2013

Índice HHI							
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013*
0,3982	0,4352	0,3835	0,3477	0,3218	0,2984	0,3081	0,3181

Fonte: Elaboração própria com base nos dados comparativos da ANAC.

Nota: Considera-se em 2013\* a participação acumulada da AZUL e da TRIP após a fusão.

GRÁFICO 1 – Evolução do Índice de Herfindahl-Hirschmann (HHI) entre 2007 e 2013



Fonte: Elaboração própria com base nos dados comparativos da ANAC.

Nota: Considera-se em 2013\* a participação acumulada da AZUL e da TRIP após a fusão.

O índice HHI mostra que, de fato, o crescimento da AZUL, da Webjet e da AVIANCA foi responsável por uma desconcentração no setor, refletida nos valores cada vez menores apresentados por este índice. É importante destacar, também, que o *turnover* calculado para o período apresentou um valor decrescente quando considerado o grupo das quatro maiores companhias aéreas, como mostra o Quadro 5, a seguir:

QUADRO 5 – *Turnover* apresentado entre os anos analisados para o grupo das quatro maiores companhias aéreas

<i>Turnover (%) 2007 - 2008</i>	50%
<i>Turnover (%) 2008 - 2009</i>	25%
<i>Turnover (%) 2009 - 2010</i>	0%
<i>Turnover (%) 2010 - 2011</i>	0%
<i>Turnover (%) 2011 - 2012</i>	25%
<i>Turnover (%) 2012 - 2013</i>	0%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados comparativos da ANAC.

Essas evidências sugerem que estas empresas solidificaram sua posição no mercado, já que a composição do grupo formado pelas quatro maiores companhias veio se mantendo constante entre 2009 e 2012. A variação entre 2011 e 2012 é explicada pela aquisição da Webjet pela GOL, que possibilitou o alcance da quarta posição pela AVIANCA. Em outras palavras, a consolidação da AZUL e da Webjet ocupou uma parcela do mercado que antes pertencia à GOL e à TAM, porém, deve-se destacar que essas últimas realizaram aquisições, interrompendo o processo de desconcentração nesse mercado.

Assim, ao se fortalecerem, as empresas AZUL, Webjet e Avianca desenvolveram a capacidade de planejar e executar operações de impacto em todo o setor como, por exemplo, por meio de fusões e aquisições. Na seção 6.2 serão descritas quatro grandes aquisições que afetaram a estrutura do setor entre os anos de 2007 e 2012, procurando enfatizar os efeitos de cada uma sobre os respectivos mercados relevantes e sobre o *market-share* das companhias envolvidas.

## 5.2 As grandes fusões/aquisições na aviação civil entre 2007 e 2012

De acordo com o Guia Prático do CADE (2007), atos de concentração são aqueles que “[...] podem limitar ou prejudicar a livre concorrência, ou dominar mercados relevantes [...]” (Guia Prático do CADE, 2007, p. 32).

Segundo a legislação brasileira, estes casos são submetidos à avaliação dos órgãos de defesa da concorrência, sob risco de invalidar juridicamente qualquer operação que não tenha sido previamente sancionada, seguindo os critérios que justificam a submissão dos atos de concentração, dentre eles o faturamento<sup>21</sup>.

Será tomada uma decisão sobre a operação, em que esta pode ser aprovada, aprovada com restrições ou reprovada a operação<sup>22</sup>.

O Quadro 6, a seguir, ilustra as principais operações de fusão ou aquisição submetidas aos órgãos de defesa da concorrência, que serão descritas mais detalhadamente neste trabalho:

QUADRO 6 – Principais fusões e aquisições submetidas aos órgãos de defesa da concorrência, entre 2007 e 2012

Companhias Aéreas Envolvidas	Operação	Ano	Número do Ato de Concentração	Tipo de Concentração	Market-Share no Mercado Relevante	CR4 na Indústria	Entrada	Rivalidade	Decisão Final
GOL e Varig	Aquisição	2007	08012.003267/2007-14	Horizontal	Superior à 20%	Superior à 75%	Sim	Sim	Aprovada
TAM e Pantanal	Aquisição	2010	08012.000321/2010-67	Horizontal	Superior à 20%	Superior à 75%	Sim	Sim	Aprovada
GOL e Webjet	Aquisição	2011	08012.008378/2011-95	Horizontal	Superior à 20%	Superior à 75%	Sim	Sim	Aprovada c/ Restrições
AZUL e TRIP	Fusão	2012	08700.004155/2012-81	Horizontal	Superior à 20%	Superior à 75%	Sim	Sim	Aprovada c/ Restrições

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados disponíveis nos Pareceres do CADE/SEAE.

<sup>21</sup> A Lei nº. 8.884/94 considerava como critério faturamento (umas das empresas deveria ter pelo menos R\$ 400 milhões e a outra pelo menos R\$30 milhões) e participação no mercado relevante (operação resultar em 20% do mercado relevante). Posteriormente a nova lei de defesa da concorrência, a Lei 12.529/2011, apenas considera o critério faturamento (umas das empresas deveria ter pelo menos R\$ 750 milhões e a outra pelo menos R\$75 milhões) para a submissão dos atos de concentração.

<sup>22</sup> A Secretaria de Acompanhamento Econômico e a Secretaria de Direito Econômico, respectivamente SEAE e a SDE, pela antiga Lei (nº 8.884/94) emitiam os pareceres com recomendação para aprovação ou não. O CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), que julga, poderia seguir ou não as recomendações feitas por essas secretarias.

Cabe destacar que os estudos elaborados pelo sistema brasileiro de defesa da concorrência consideram como mercado relevante as rotas onde se verificam concentração horizontal e que estas, por sua vez, são estabelecidas com base em um ponto de origem e um ponto de chegada, ou seja, voos com escalas são compostos por mais de uma rota.

Deve-se ressaltar, por fim, que a fusão entre as companhias TAM e a chilena LAN afetou principalmente as rotas internacionais e, portanto, sua análise foi desconsiderada no presente trabalho.

#### 5.2.1 A Aquisição da VARIG pela GOL (Ato de Concentração nº 08012.003267/2007-14)

Em 2007, foi submetida ao CADE a operação de aquisição da VARIG pela GOL. Segundo o Parecer SEAE nº 06041/2008/DF (2008), a operação consistia na “[...] aquisição pela GTI da totalidade das ações da VRG de propriedade da Variglog e Volo, bem como [...] todos os ativos e obrigações da UPV leiloadada [...]” (Parecer SEAE nº 06041/2008/DF, 2008, p. 5).

O negócio, formalizado em 28 de março de 2007, atingiu o valor de US\$ 275.000.000,00, aproximadamente R\$ 570.000.000,00<sup>23</sup>.

As empresas participantes da operação argumentaram, segundo o Parecer SEAE nº 06041/2008/DF (2008), que a operação possibilitaria a formação de um grupo brasileiro capaz de competir não só no Brasil, mas também na América do Sul, na América do Norte e na Europa. Em virtude dos ganhos de eficiência, as requerentes defenderam que a operação traria benefícios aos consumidores, com preços mais competitivos e estímulo às viagens aéreas.

O mercado relevante a ser analisado foram as rotas que apresentavam sobreposição (concentração horizontal). Verificou-se, dessa forma, que as participações no mercado decorrentes da operação ultrapassavam os 20% que, segundo o Guia Prático do CADE (2007), seriam suficientes para o exercício unilateral do poder de mercado. Dessa forma, e levando em consideração o elevado montante envolvido nas negociações, os órgãos procederam com a análise. O Quadro 7, a

---

<sup>23</sup> Cotação do Dólar em 28/03/2007 (US\$ 1,00 = R\$ 2,0708). Fonte: Parecer SEAE nº 06041/2008/DF (2008).

seguir, detalha a variação no do Índice de Herfindahl-Hirschmann (HHI) para os mercados relevantes em questão:

QUADRO 7 – Índice de Herfindahl-Hirschmann (HHI) para os mercados relevantes da operação entre a GOL e a Varig, e suas variações

Mercado Relevante	HHI Antes	HHI Depois	Varição HHI
Congonhas - Londrina	4045,10	5011,36	966,26
Congonhas - Porto Seguro	3069,90	4555,50	1485,60
Congonhas - Brasília	3594,04	4605,71	1011,67
Congonhas - Confins	3862,19	4265,49	403,30
Congonhas - Curitiba	3054,74	4359,32	1304,58
Congonhas - Florianópolis	3449,73	4701,39	1251,66
Congonhas - Galeão	3014,10	3864,91	850,81
Congonhas - Porto Alegre	2752,12	4474,26	1722,14
Congonhas - Santos Dumont	3359,67	5400,24	2040,57
Congonhas - Recife	3531,23	4180,06	648,83
Congonhas - Vitória	4320,80	4780,40	459,60
Congonhas - Salvador	2987,98	3616,51	628,53
Guarulhos - Galeão	3660,88	5460,33	1799,45
Guarulhos - Manaus	3499,64	5259,67	1760,03
Guarulhos - Salvador	3619,25	3992,60	373,35
Guarulhos - Fortaleza	3703,21	4288,64	585,43
Guarulhos - Porto Alegre	4027,45	4618,48	591,03
Guarulhos - Recife	3706,84	4249,66	542,82
Galeão - Recife	4543,46	5269,85	726,39
Galeão - Manaus	3692,31	6752,98	3060,67
Porto Alegre - Recife	3833,76	5005,00	1171,24
Porto Alegre - Salvador	2049,79	2914,96	865,17

Fonte: Elaborado a partir do Parecer SEAE nº 06041/2008/DF (2008).

Os dados apresentados mostram que as principais rotas afetadas, em termos de concentração, seriam Galeão-Manaus, Congonhas-Santos Dumont e Guarulhos-Galeão, respectivamente. As demais rotas, embora em menor intensidade, também apresentaram variação positiva no Índice HHI, ou seja, levaria a uma maior concentração em todos os mercados analisados.

No entanto, segundo o Parecer SEAE nº 06041/2008/DF (2008), a operação não implicava no estabelecimento de significativas barreiras à entrada de novas concorrentes nas rotas em questão, que, portanto, atuaria como inibidora da possibilidade de exercício de poder de mercado pelas empresas participantes da operação.



Apesar das tentativas por parte da OCEANAIR e da BRA Transportes Aéreos de impugnar o negócio, a aquisição foi aprovada pelas autoridades do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência apenas sob recomendações de monitoramento à conduta da nova empresa.

#### 5.2.2 A Aquisição da Pantanal pela TAM (Ato de Concentração nº 08012.000321/2010-67)

Em dezembro de 2009, foi submetida ao CADE a operação de aquisição da Pantanal pela TAM, relatada no Voto<sup>24</sup> relativo à essa operação. Segundo este, as ações da Pantanal seriam adquiridas em sua totalidade pelo Grupo TAM, após a primeira entrar com um pedido de recuperação judicial no ano anterior e ter seu leilão impedido pela ANAC. A aquisição custou aos cofres da companhia aproximadamente R\$ 13.000.000,00 e incluía todos os passivos da Pantanal (VOTO CADE, 2010).

Segundo o relator, as empresas participantes da operação enfatizaram os ganhos de eficiência que seriam obtidos após a aprovação e afirmaram que somente desta forma seria possível a manutenção das rotas operadas pela Pantanal, já que a empresa passava por graves problemas financeiros e provavelmente não se manteria de outra forma.

A operação não resultou em sobreposição de rotas e, conseqüentemente, concentração horizontal. No entanto, especialmente para este caso, o mercado relevante definido não eram as rotas, já que estas não se sobrepunham, mas sim os slots nos aeroportos que, em razão das limitações físicas de infra-estrutura, poderiam representar uma ameaça à concorrência entre o Grupo TAM e as demais companhias. De acordo com o Voto CADE (2010), “[...] operações de aquisição podem representar uma tentativa de barrar a entrada de um novo concorrente ou inviabilizar a expansão de outro [...]” (VOTO CADE, 2010, p. 13).

Para avaliar o potencial lesivo da operação, estão dispostos no Voto CADE (2010) o cálculo dos índices HHI para a distribuição dos *slots* no aeroporto de Congonhas, por este se tratar do maior aeroporto ocupado simultaneamente pelas duas companhias. O índice pré-operação apresentou valor igual a 4.072, indicando alta concentração. No pós-operação, o mesmo índice variou positivamente 352

---

<sup>24</sup> Para esta operação, nenhum parecer foi elaborado pela SEAE. Dessa forma, o Voto do relator do caso foi utilizado como referência para esta discussão.

pontos, totalizando 4.379. No entanto, visto que o mercado já se encontrava previamente concentrado com as maiores empresas (TAM e GOL) detendo mais de 40% dos *slots* cada, a aprovação levaria apenas à troca da liderança entre elas, afastando preocupações concorrenciais (VOTO CADE, 2010).

Então, especificamente sobre o mercado relevante analisado, essa operação não gerou uma concentração nas rotas operadas antes pela Pantanal, uma vez que a TAM não atuava nessas rotas. No entanto, nota-se que há barreiras à entrada significativas no setor brasileiro de aviação civil, embora não tenham, nessa operação entre TAM e Pantanal, sido relevantes para gerar prejuízos concorrenciais.

Assim, tendo em vista que a operação não levaria ao agravamento significativo da concentração no setor e, por outro lado, permitiria aos consumidores a utilização de rotas que estavam sob risco de extinção, a aquisição foi sancionada sem restrições pelas autoridades de defesa da concorrência.

### 5.2.3 A Aquisição da Webjet pela GOL (Ato de Concentração nº 08012.008378/2011-95)

Em julho de 2011, foi submetida ao CADE a operação de aquisição da Webjet pela GOL, descrita pelo Voto do relator (2011)<sup>25</sup>. Segundo este Voto, a operação consistia na “[...] aquisição da totalidade das ações representativas do capital social da Webjet Linhas Aéreas S.A. (“Webjet”) pela VRG Linhas Aéreas (“VRG”) [...]” (VOTO CADE, 2011, p. 3).

As requerentes estimaram um valor equivalente a R\$ 96.000.000,00 para a operação, que seriam recebidos pelos antigos controladores da Webjet.

Segundo o Parecer, as companhias aéreas justificaram seu interesse pela concretização do negócio através das perspectivas de crescimento do mercado brasileiro para os anos subsequentes. Afirmaram que seria uma forma de ampliar a presença no mercado e oferecer mais serviços e de melhor qualidade para os consumidores através, por exemplo, da oferta de mais rotas, frequências de voos e ampliação do programa de fidelidade *Smiles* (VOTO CADE, 2011).

Assim como no caso GOL - VARIG, a existência da sobreposição de rotas e, em consequência, da possibilidade de concentração horizontal, fez com que as

---

<sup>25</sup> Mais uma vez, em razão da inexistência de um parecer técnico da SEAE, o Voto do relator do caso foi utilizado como referência para a discussão.

mesmas fossem definidas como mercados relevantes. Além disso, as participações no mercado decorrentes da operação ultrapassavam os 20% que, segundo o Guia Prático do CADE (2007), seriam suficientes para o exercício unilateral do poder de mercado.

Mais uma vez, a análise prosseguiu com o cálculo do Índice de Herfindahl-Hirschmann (HHI) para estas rotas. O Quadro 8, a seguir, detalha a variação neste índice para os dez mercados relevantes mais afetados pela operação.

QUADRO 8 – Índice de Herfindahl-Hirschmann (HHI) para os dez mercados relevantes mais afetados pela operação entre a GOL e a Webjet, e suas variações

Mercado Relevante	HHI Antes	HHI Depois	Varição HHI
Galeão - Navegantes	5000,00	10000,00	5000,00
Navegantes - Galeão	5000,90	10000,00	4999,10
Curitiba - Confins	4629,70	7869,40	3239,70
Confins - Curitiba	4857,20	8084,00	3226,80
Santos Dumont - Confins	2799,20	4723,20	1924,00
Confins - Santos Dumont	2799,70	4697,60	1897,90
Galeão - Curitiba	3689,30	5544,70	1855,40
Curitiba - Galeão	3688,50	5543,40	1854,90
Santos Dumont - Brasília	3152,80	4904,90	1752,10
Curitiba - Porto Alegre	2926,30	4542,90	1616,60

Fonte: Elaborado a partir do Voto CADE (2011).

Os índices HHI mostram que a operação, de fato, provocou grande concentração nas rotas operadas por estas companhias. As rotas Galeão – Navegantes e Navegantes – Galeão, por exemplo, eram operadas somente pelas duas empresas, tornando-se um monopólio após a aquisição<sup>26</sup> (VOTO CADE, 2011).

Neste caso, embora o Voto CADE (2011) reconhecesse que a operação poderia trazer prejuízos à concorrência, foi considerada a argumentação das requerentes quanto aos ganhos de eficiência. Contudo, sua aprovação foi condicionada ao cumprimento de um Termo de Compromisso de Desempenho (TCD) firmado entre as partes e as autoridades de defesa da concorrência, que visava garantir a busca incessante pelos benefícios ao consumidor e mitigar eventuais abusos de poder de mercado pelas empresas participantes da operação.

<sup>26</sup> Outras rotas não apresentadas no Quadro 8 também apresentaram variação positiva no HHI, mas não serão detalhadas neste trabalho em razão de sua enorme quantidade.

#### 5.2.4 A Fusão entre AZUL e TRIP (Ato de Concentração nº 08700.004155/2012-81)

A última grande operação envolvendo duas companhias aéreas nacionais foi submetida ao CADE em novembro de 2012, descrita pelo Parecer Técnico nº 257 da Superintendência-Geral (2012). Tratava-se, segundo este, da “[...] associação das empresas Trip Participações, Trip Investimentos Ltda. e Rio Novo – que, em conjunto, detêm a integralidade do capital social da empresa Trip – com a Azul Holding [...]” (Parecer Técnico nº 257, 2012, p. 2).

Segundo o Parecer Técnico nº 257, as empresas participantes da operação argumentavam que a associação conferia relevantes economias de densidade, e permitiria criar uma terceira força no mercado brasileiro de aviação civil, atingindo os 11,8% de participação e ampliando a capacidade de competir com as líderes. Além disso, as empresas afirmavam que atenderiam cerca de 90% das cidades brasileiras com serviços aéreos, oferecendo maior disponibilidade de rotas e horários (Parecer Técnico nº 257, 2012).

O Parecer Técnico nº 257 apresenta o acumulado das participações antes e após a operação, para todas as rotas sobrepostas. No Quadro 9 estão dispostos os dez mercados mais concentrados:

QUADRO 9 – Concentração dos dez mercados relevantes mais afetados pela operação entre a AZUL e a TRIP

Mercado Relevante	Azul	Trip	Azul + Trip
Aracaju - Maceió	58%	42%	100%
Maceió - Aracaju	57%	43%	100%
Belém - Belo Horizonte	74%	26%	100%
Belo Horizonte - Belém	74%	26%	100%
Londrina - Campinas	72%	28%	100%
Salvador - Vitória	84%	16%	100%
Vitória - Salvador	80%	20%	100%
Campinas - Londrina	73%	26%	99%
Campinas - Curitiba	83%	0%	83%
Curitiba - Campinas	68%	10%	78%

Fonte: Elaborado a partir do Parecer Técnico nº 257 da Superintendência-Geral (2012).

A análise do Quadro 9 permite concluir que enquanto algumas rotas apresentaram valores elevados de concentração, outras tornaram-se monopólios após a operação. Ainda assim, de acordo com o Parecer, o fato de poucas rotas se

sobreporem (cerca de 10%) faz com que as malhas operadas pelas companhias sejam, na sua grande maioria, complementares. Além disso, as empresas se caracterizam por baixa utilização da infra-estrutura aeroportuária e são consideravelmente menores que a TAM e a GOL, suas duas maiores concorrentes (Parecer Técnico nº 257, 2012).

De posse dessas informações, o Parecer Técnico nº 257, 2012 conclui que a fusão pode ser benéfica não só às envolvidas, mas também aos consumidores. No entanto, um acordo pré-existente de *code-share* entre TAM e Trip indicava uma possibilidade de exercício de poder de mercado no médio prazo. A validade da operação foi condicionada, portanto, à extinção gradativa deste acordo, de forma a mitigar as preocupações com a concorrência no setor e não desorganizar as malhas das envolvidas com uma interrupção repentina (Parecer Técnico nº 257, 2012).

Levando em consideração todas as aquisições discutidas neste trabalho, nota-se que poucas rotas foram afetadas por mais de uma operação. Os destaques, então, são as rotas Salvador – Porto Alegre e Porto Alegre – Salvador, que foram afetadas pelas operações entre a GOL e a VARIG e entre a GOL e a Webjet. Portanto, sobre essas rotas, é possível afirmar que sofreram concentração no período analisado.

## 6. OPERAÇÕES DE *CODE-SHARE*

Embora as fusões e aquisições representem uma alternativa às empresas que almejam ganhos de eficiência e *market-share*, Piza (2010) argumenta que geralmente são processos de alta complexidade, praticamente irreversíveis, que representam altos custos para as envolvidas e levam um tempo relativamente longo para se completarem. Nessa linha, as companhias aéreas desenvolveram outras estratégias que buscavam maior competitividade e exigiam menos esforços para sua concretização.

A solução encontrada foram os acordos de código compartilhado (*code-share*). Como já foi mencionado, esses acordos consistem na utilização do código de identificação de uma empresa aérea por outra, que pode emitir e vender bilhetes para voos operados pela concorrente.

Segundo o Parecer CGAE/SDE nº 003/2008, essa prática pode aumentar consideravelmente a eficiência do setor aéreo e trazer ganhos aos consumidores e às companhias aéreas, resultando na elevação do bem-estar social. A explicação se dá por conta da presença de economias de densidade, que segundo o Parecer CGAE/SDE nº 003/2008, “[...] implica na redução do custo unitário de transporte de um passageiro, na medida em que mais passageiros são transportados em uma rede de tamanho fixo [...]”.

Por outro lado, existe uma preocupação quanto à possibilidade de concentração horizontal nas rotas operadas pelas envolvidas, já que este tipo de cooperação leva aos ganhos de *market-share* que podem servir de instrumento para o exercício do poder de mercado (Parecer CGAE/SDE nº 003/2008).

Embora ocorram também entre empresas nacionais, os acordos de *code-share* são mais comuns entre uma empresa nacional e uma estrangeira. Isso ocorre pois, dessa forma, as malhas internacionais podem ser organizadas de forma mais eficiente, agilizando o processo de embarque e desembarque dos passageiros nos demais países e aumentando a frequência de voos.

A seguir, serão discutidas quatro operações deste tipo que ocorreram entre 2007 e 2012, procurando ressaltar o mercado relevante, as considerações feitas pela SEAE sobre os efeitos causados ao consumidor e a decisão final tomada pelo CADE. O Quadro 10 ilustra essas operações.

QUADRO 10 – Principais acordos de *code-share* submetidos aos órgãos de defesa da concorrência, entre 2007 e 2012

Companhias Aéreas Envolvidas	Operação	Ano	Número do Ato de Concentração	Tipo de Concentração	Market-Share no Mercado Relevante	CR4 na Indústria	Entrada	Rivalidade	Decisão Final
TAP e TAM	Code-Share	2007	08012.011318/2007-73	Não Há	Superior à 20%	Superior à 75%	Sim	Sim	Aprovada
LAN e TAM	Code-Share	2007	08012.011750/2007-64	Horizontal	Superior à 20%	Superior à 75%	Sim	Sim	Aprovada
Lufthansa e TAM	Code-Share	2007	08012.014594/2007-93	Horizontal	Superior à 20%	Superior à 75%	Sim	Sim	Aprovada
Pluna e TAM	Code-Share	2008	08012.010260/2008-21	Horizontal	Superior à 20%	Superior à 75%	Sim	Sim	Aprovada

Fonte: Elaborado a partir dos dados disponíveis nos pareceres do CADE/SEAE relativos aos atos de concentração.

### 6.1 O *code-share* entre a TAP e a TAM (Ato de Concentração nº 08012.011318/2007-73)

Em agosto de 2007, foi submetido ao sistema brasileiro de defesa da concorrência um acordo de compartilhamento de voos celebrado entre a brasileira TAM e a portuguesa TAP. Segundo o Parecer SEAE nº 06638/2007/RJ, o *code-share* teria validade a partir do dia primeiro de setembro de 2007 e produziria efeitos no Brasil e em Portugal.

Em linhas gerais, o acordo permitiria que os voos operados por uma das requerentes fossem comercializados pela outra. Em outras palavras, “[...] os clientes da TAM poderiam adquirir assentos em voos operados pela TAP e vice-versa [...]” (Parecer SEAE nº 06638/2007/RJ, 2007, p. 4).

O Parecer SEAE nº 06638/2007/RJ explica que embora o *code-share* possa gerar concentração de mercado através de sobreposições horizontais e integrações verticais potencialmente perigosas, não havia sobreposição das rotas operadas pelas duas companhias nesse caso específico, tanto no Brasil quanto no exterior.

Nesse sentido, uma vez descartadas as possibilidades de concentração horizontal e vertical nas rotas operadas pela TAM e pela TAP, o acordo apenas ampliaria a oferta de voos dessas empresas, que poderiam operar rotas anteriormente não ofertadas. O Parecer SEAE nº 06638/2007/RJ conclui, portanto, que a operação

não apresentava riscos ao mercado consumidor e recomenda sua aprovação sem restrições, que posteriormente foi seguida pelo CADE em sua decisão.

## 6.2 O *code-share* entre a LAN e a TAM (Ato de Concentração nº 08012.011750/2007-64)

Também em agosto de 2007, a brasileira TAM e o Grupo LAN (responsável por operações na Argentina, no Chile, no Peru, na Colômbia e no Equador) celebraram um dos mais relevantes acordos de compartilhamento de voos em termos de estratégia e concorrência. O *code-share* entre as empresas não só atingiria boa parte das rotas internacionais do continente, como representaria o estreitamento das relações entre as empresas, que em 2011 submeteram ao sistema brasileiro de defesa da concorrência seu processo de fusão.

Segundo o Parecer SEAE nº 06271/2008/RJ, o acordo entraria em vigor imediatamente e tinha como principal objetivo “[...] possibilitar que as empresas envolvidas ofereçam a seus clientes uma maior variedade de opções de voos na América do Sul e nos países que integram o Pacto Andino [...]” (Parecer SEAE nº 06271/2008/RJ, 2008, p. 3). Além disso, as requerentes buscavam maximizar a ocupação de suas aeronaves e obterem sinergias entre as malhas operadas por ambas (Parecer SEAE nº 06271/2008/RJ, 2008).

O Parecer SEAE nº 06271/2008/RJ procura ressaltar que este acordo afetaria mercados nacionais e internacionais, porém explica que a oferta de rotas nacionais complementares por uma empresa aos passageiros de outra não desperta preocupações antitruste. No entanto, em algumas rotas internacionais sobrepostas as empresas apresentariam um crescimento no *market-share*.

Como mercados relevantes, foram definidas as rotas São Paulo – Santiago e São Paulo – Buenos Aires. Segundo o Parecer SEAE nº 06271/2008/RJ, embora essas rotas apresentassem concentração horizontal acima de 20% e barreiras à entrada de novos concorrentes, a existência de outras empresas nas rotas e a presença de *slots* de outras companhias internacionais nos aeroportos envolvidos garantiam as condições de entrada neste mercado. Além disso, o Parecer SEAE nº 06271/2008/RJ chama a atenção para a capacidade ociosa existente nos concorrentes já instalados, que poderia absorver a demanda caso as requerentes resolvessem elevar seus preços após a efetivação do acordo.



Assim, o Parecer SEAE nº 06271/2008/RJ concluiu não haver preocupação concorrencial, uma vez que os concorrentes podem aumentar rapidamente suas ofertas e o mercado permaneceria aberto às empresas interessadas em adentrá-lo. Foi recomendada a aprovação sem restrições do acordo de *code-share*, que posteriormente foi seguida pelo CADE.

### 6.3 O *code-share* entre a Lufthansa e a TAM (Ato de Concentração nº 08012.014594/2007-93)

Em dezembro de 2007, foi formalizado e submetido à avaliação do CADE um acordo de *code-share* envolvendo a companhia brasileira TAM e a companhia alemã Lufthansa. Segundo o Parecer SEAE nº 06116/2008/RJ, o acordo abrangeria rotas nacionais e internacionais, entrando em vigor ao final do primeiro semestre de 2008.

O Parecer SEAE nº 06116/2008/RJ ainda explica que o acordo permitiria o compartilhamento de voos e, também, viabilizaria o acúmulo e o resgate pelos clientes dessas companhias dos pontos do programa “Fidelidade” e das milhas do programa “Miles & More” em voos operados pelas empresas.

Segundo o Parecer SEAE nº 06116/2008/RJ, a definição do mercado relevante se baseou na sobreposição das rotas ofertadas pelas companhias, e estipulou como objeto de análise a rota São Paulo – Frankfurt, única rota operada simultaneamente por ambas as empresas.

No entanto, fez-se uma ressalva à ampliação do alcance dessas companhias no que tange aos demais aeroportos. Em outras palavras, o acordo permitiria que a Lufthansa tivesse acesso aos demais aeroportos no Brasil e na América do Sul, enquanto a TAM passaria a operar indiretamente em aeroportos na Alemanha e na Suíça (Zurique e Genebra). Ainda assim, dada a inexistência de uma cláusula de exclusividade no acordo firmado, o fato da TAM ofertar trechos complementares para passageiros Lufthansa – e esta ofertar trechos complementares para passageiros TAM – não despertou preocupações em relação à concorrência (Parecer SEAE nº 06116/2008/RJ, 2008).

Assim, e considerando a existência de empresas concorrentes na única rota sobreposta, o Parecer SEAE nº 06116/2008/RJ afirma que o *code-share* entre as empresas não representava riscos ao consumidor e, portanto, recomendou sua aprovação sem restrições, posteriormente seguida pelo CADE.

#### 6.4 O *code-share* entre a Pluna Líneas Aéreas Uruguayas e a TAM (Ato de Concentração nº 08012.010260/2008-21)

Em outubro de 2008, foi submetido ao CADE o acordo de compartilhamento de voos entre a companhia uruguaia Pluna e a brasileira TAM, cuja data de início foi mantida confidencial pelas requerentes.

Segundo o Parecer SEAE nº 06217/2009/RJ, a operação tornaria possível a venda de passagens pela Pluna dos voos operados pela TAM, e vice-versa. As companhias afirmavam que o acordo possibilitaria a oferta de um maior número de voos, mais propostas de horário e comodidade aos consumidores, além de maximizar a ocupação das aeronaves, aumentando a eficiência das empresas ofertantes.

Embora o acordo possibilitasse a oferta de outros destinos pelas companhias, o Parecer SEAE nº 06217/2009/RJ explica que somente a rota São Paulo – Montevideú foi definida como mercado relevante, uma vez que foi a única a apresentar concentração horizontal.

Segundo este Parecer, a análise das possibilidades de entrada no mercado relevante concluiu que apesar da existência de barreiras, outros concorrentes poderiam operar a rota e se apoderar, por exemplo, dos *slots* de companhias internacionais nos aeroportos impactados.

Além disso, o Parecer SEAE nº 06217/2009/RJ explica que empresas como a brasileira GOL já atuam na rota em análise, e poderiam absorver a demanda pelas passagens no caso das requerentes praticarem qualquer abuso, já que possuem capacidades ociosas suficientes para tal, caracterizando a existência de rivalidade.

Assim, de posse dessas informações, o Parecer SEAE nº 06217/2009/RJ conclui que o exercício do poder de mercado pelas requerentes seria insustentável e, portanto, recomenda ao CADE a aprovação da operação sem restrições, que é seguida.

## 7. PRÁTICAS ANTICOMPETITIVAS NO SETOR DE AVIAÇÃO CIVIL

Embora existam, casos de práticas anticompetitivas no setor de aviação civil são bastante incomuns. Isso se deve, em grande parte, à dificuldade de comprovar os abusos cometidos pelas companhias aéreas, que precisam driblar o órgão regulador e os concorrentes para obter ganhos com essas práticas.

Nos últimos anos, destacam-se duas grandes denúncias feitas ao sistema brasileiro de defesa da concorrência. Em setembro de 2005, a Webjet denunciou a GOL pela prática de preços predatórios e, no mês seguinte, acusou a TAM pelo mesmo motivo. Na seção 8.1, a seguir, será feita uma análise um pouco mais detalhada sobre o processo envolvendo a Webjet e a GOL e suas implicações.

### 8.1 A denúncia feita pela Webjet contra a GOL Linhas Aéreas (Averiguação Preliminar nº 08012.007719/2005-67)

Segundo o Parecer SEAE nº 06110/2009/DF, a Webjet entrou, em setembro de 2005, com pedido de medida preventiva contra a GOL e ordem de cessação por supostas infrações à ordem econômica.

A Webjet alegava, segundo o Parecer SEAE nº 06110/2009/DF (2009), que a GOL praticava tarifas com enormes descontos nas rotas operadas por ambas as empresas, tornando os voos deficitários e inviabilizando a atuação da Webjet. A companhia argumentava, ainda, que essas promoções se davam somente nos horários de voos sobrepostos, já que as tarifas para horários distintos seriam muito superiores. Ou seja, “[...] a maior oferta de assentos a preços semelhantes ou inferiores aos seus se davam somente nas mesmas rotas e horários que operava [...]” (Parecer SEAE nº 06110/2009/DF, 2009, p. 3).

Além disso, a Webjet afirmava que a GOL aliciava seus funcionários, principalmente os tripulantes (Parecer SEAE nº 06110/2009/DF, 2009).

Como essas características se assemelham à definição de preços predatórios foi instaurada, em outubro de 2005, a Averiguação Preliminar nº 08012.007719/2005-67, que ficaria responsável por estudar o caso e, se necessário, aplicar as medidas cabíveis em favor da requerente. Segundo o Parecer SEAE nº 06110/2009/DF, foi solicitado pela Webjet que a GOL:

- i) Cessasse as práticas anticoncorrenciais, cancelando imediatamente alguns voos.
- ii) Deixasse de praticar tarifas predatórias.
- iii) Abstivesse de contratar funcionários da Webjet.

No entanto, apesar das alegações da requerente o Parecer SEAE nº 06110/2009/DF afirma que não existiam indícios de conduta predatória, alegando que a dificuldade em se manter no mercado poderia ser um erro de estratégia da própria Webjet. O Parecer SEAE nº 06110/2009/DF explica, ainda, que a GOL já era forte nas rotas em questão bem antes da entrada da Webjet, e que a prática somente seria possível caso existisse conluio entre esta companhia e a TAM, que também representava uma parcela significativa do mercado.

Assim, dada a inexistência de provas, o Parecer SEAE nº 06110/2009/DF recomendou que o caso fosse arquivado em 2012 sem que houvesse nenhuma punição à representada. No entanto, o parecer alerta para a possibilidade de práticas anticompetitivas no setor, afirmando que as suspeitas devem ser monitoradas sempre que necessário.

Nesse caso, vale ainda ressaltar que a prática de preços predatórios está sujeita à análise de outras variáveis, tais como barreiras à entrada, capacidade financeira da empresa e capacidade ociosa (PORTARIA Nº 70, 2002)<sup>27</sup>. Ou seja, antes de se verificar a prática de preços predatórios, analisa-se essas variáveis, pois elas interferem na efetivação dessa prática anticompetitiva. Por exemplo, se não houver barreiras à entrada, a empresa não vai conseguir impedir a entrada de novas concorrentes quando aumentar seu preço acima do custo e se a empresa não tiver capacidade ociosa, não conseguirá atender ao desvio de demanda quando praticar preços abaixo do custo. Assim, é necessário verificar a capacidade de financiamento da empresa, seja própria ou de terceiros, para poder manter um lucro negativo por um período de tempo até expulsar os seus concorrentes (PORTARIA Nº 70, 2002).

---

<sup>27</sup> Guia para análise econômica da prática de preços predatórios. Disponível em: < [http://www.seae.fazenda.gov.br/legislacao/portarias/Portaria70\\_2002.pdf](http://www.seae.fazenda.gov.br/legislacao/portarias/Portaria70_2002.pdf) >. Acesso em 16/06/2014.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de aviação civil é bastante diferenciado, não só por suas características intrínsecas de oferta e demanda, ou pelas especificidades do produto oferecido ao consumidor, mas por permitir que as empresas adotem estratégias com relativa facilidade e, apesar da regulação, sejam capazes de alterar significativamente a estrutura do mercado em um período curto de tempo.

Este trabalho procurou estabelecer, primeiramente, as bases sob as quais se desenham essas operações estratégicas, demonstrando a importância das economias de densidade e da rápida recuperação dos investimentos realizados para a dinâmica de entrada e saída das companhias aéreas no mercado.

Em um segundo momento, o estudo da regulação permitiu compreender melhor os limites de atuação das próprias empresas, que ofertam de acordo com condições expostas à elas pela ANAC, como os *slots* nos aeroportos. Ainda assim, a política regulatória atualmente é menos rigorosa se comparada ao que foi nas últimas décadas. A extinção das bandas tarifárias e a liberalização das rotas para qualquer companhia interessada em operá-las permitiu que os investimentos no setor crescessem, apesar dos gastos com treinamento e segurança exigidos pelo regulador (OLIVEIRA, 2007).

Por fim, a expansão do setor levou à entrada progressiva de novas empresas, que aos poucos foram absorvendo mercado e se consolidando, provocando a desconcentração gradual do setor. Assim, embora as líderes TAM e GOL tenham sempre permanecido à frente das demais, o setor hoje se apresenta menos polarizado, com uma crescente importância das empresas secundárias AZUL e AVIANCA. Essa relação foi comprovada através dos valores decrescentes do CR2 e do Índice de Herfindahl-Hirschmann (HHI), que permitiram mensurar o grau e a velocidade desta desconcentração.

Dentre as estratégias que provocaram este rearranjo estrutural no setor, destacaram-se neste trabalho as fusões e aquisições de companhias aéreas, que após 2007 se tornaram mais frequentes, e os acordos de compartilhamento de aeronaves (*code-share*).

As fusões entre GOL e VARIG, entre TAM e Pantanal e entre GOL e Webjet representaram, juntamente à aquisição da TRIP pela AZUL, a reorganização da oferta de passagens e destinos ao consumidor, que hoje se depara com opções totalmente

distintas das encontradas em 2007. Além disso, a análise dessas operações permitiu uma maior compreensão da lógica estabelecida pelo sistema brasileiro de defesa da concorrência para avaliá-las e sancioná-las.

Por envolverem altos custos e serem muitas vezes irreversíveis, as fusões e aquisições nem sempre são uma opção. Os acordos de compartilhamento de aeronaves (*code-share*) aqui demonstrados representam a alternativa encontrada pelas empresas que buscam ganhos de competitividade. Os quatro acordos celebrados entre a TAM e outras companhias estrangeiras permitiram compreender os benefícios que esta estratégia pode oferecer às companhias envolvidas e também ao consumidor, que tem à sua disposição um maior número de rotas e horários, além de facilidades com a organização de escalas. Faz-se, no entanto, uma ressalva em relação aos acordos de *code-share*, uma vez que diminui o número de empresas, ou até mesmo de uma possível entrada, em uma determinada rota afetada por essa estratégia.

Por último, procurou-se destacar o exemplo mais comum de prática anticompetitiva no setor. Já foram realizadas acusações de preços predatórios, exemplificadas neste trabalho pelo caso envolvendo a Webjet e a GOL. No entanto, a dificuldade de comprovar a veracidade de denúncias e o envolvimento das empresas impossibilitam a aplicação das punições adequadas.

Dessa forma, verifica-se que no mercado brasileiro de aviação civil, as condutas referentes às operações de fusão, aquisição e *code-share* têm sido adotadas pelas empresas, afetando a concentração no mercado relevante em muitas rotas operadas por essas companhias aéreas.

Embora a indisponibilidade de alguns dados tenha produzido limitações à análise, seria interessante aprofundar este conhecimento em um próximo trabalho através da compreensão dos impactos diretos dessas estratégias competitivas ao consumidor como, por exemplo, alterações no nível de preços, nas rotas ofertadas e na disponibilidade de voos e horários.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOWITZ, A. D.; BROWN, S. M. Market Share and Price Determination in the Contemporary Airline Industry. **Review of Industrial Organization**, ed. 8, p. 419 – 433, 1993.

AGUIAR, D. R. D. **Notas de Aula de Organização Industrial**. Universidade Federal de São Carlos, 2009.

BAMBERGER, G.; CARLTON, D. **An Empirical Investigation of the Competitive Effects of Domestic Airline Alliances**. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. 2001.

BARBOSA, D. Seis negócios que mudaram a cara da aviação no Brasil. **EXAME.COM**, São Paulo, mai. 2013. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/negocios/aquisicoes-fusoes/noticias/6-negocios-que-mudaram-a-cara-da-aviacao-no-brasil> >. Acesso em 29 de Setembro de 2013.

BASSO, L. F.; SILVA, M. R. Reflexões Sobre a Regulamentação. **Revista Administração Contemporânea**, vol. 4, nº 2, Curitiba, Mai.-Ago. 2000.

BETTINI, H. F. A. Inferências de condutas em um oligopólio diferenciado: estudos sobre o comportamento do entrante em transporte aéreo no Brasil. **Jornal da Unicamp**, 20 de Mai. de 2013.

BISPO, L.; FERREIRA, H. **Análise da concorrência no setor de aviação civil brasileiro**. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil. **Anuário do Transporte Aéreo 2011**. Brasília, v. único, 1ª edição, 2011. 96 p.

BRASIL. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Guia Prático do CADE. Brasília, v. único, 1ª edição, 2007. 228 p.

BRASIL. Lei n. 11.182, de 27 de Setembro de 2005. **Cria a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, e dá outras providências**. Lex: Diário Oficial da União, Brasília, v. 142, n. 187, p.1-2, 28 de Set. de 2005.

BURLE, L. L. Transporte Aéreo no Brasil: a Crise da Aviação Comercial. **Indic. Econ. FEE**, v. 31, n. 3, p. 5 – 18, nov. 2003.

BUSTO, A.; TUROLLA, F.; OLIVEIRA, A. V. M. Modelagem dos impactos da política de flexibilização na competição das companhias aéreas brasileiras. **Economia e Sociedade**, v. 5, n. 2, p. 327 – 345. Campinas, ago. 2007.

CAMARGOS, M. A.; MINADEO, R. Aquisições na aviação civil brasileira: Uma análise da trajetória da GOL e da VARIG até a sua aquisição. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, ed. 2, jan. 2007.

FRAGA, R.; OLIVEIRA, A. V. M. Distribuição de slots em aeroportos: a experiência internacional e a concentração de frequências de voo no Brasil. **Journal of Transport Literature**, vol. 3, n. 2, pp. 25 – 46, 2009.

GOH, M.; YONG, J. **Impacts of code-share alliances on airline cost structure: A truncated third-order translog estimation**. National University of Singapore, Singapore, 2005.

GUIMARÃES, E. A.; SALGADO, L. H. **A Regulação do Mercado de Aviação Civil no Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro, out. 2003.

KUPFER, D.; HASENCLAVER, L. **Economia Industrial, Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LOVADINE, D.; OLIVEIRA, A. V. M. **Estimação da Conduta Competitiva das Companhias Aéreas Brasileiras**. Instituto Tecnológico da Aeronáutica, São José dos Campos, out.2006.

MALAGUTTI, A. O. **Evolução da Aviação Civil no Brasil**. Consultoria Legislativa, Brasília, ago. 2001.

MORETTO, A.; PRONI, M. O Desemprego no Brasil: Análise da Trajetória Recente. **Economia e Desenvolvimento**, v. 10, n. 01. Recife, 2011.

NUNES, E. P.; VIEIRA, F. O. **Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas**. Universidade



Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em < <http://www.uff.br/sta/textos/fv001.pdf> >. Acesso em 14 de Outubro de 2013.

OLIVEIRA, A. V. M. **Um exercício de investigação antitruste e de defesa da concorrência no transporte aéreo.** Institute for Transport Studies, University of Leeds, UK, 2001.

OLIVEIRA, A. V. M. **A Experiência Brasileira na Desregulamentação do Transporte Aéreo: Um Balanço e Propositura de Diretrizes para Novas Políticas.** Secretaria de Acompanhamento Econômico, Brasília, fev. 2007.

OLIVEIRA, M. S. **Incorporação com Ágio Baseado na Expectativa de Rentabilidade Futura como Forma de Planejamento Tributário.** Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza, 2009.

OLIVEIRA, L. F. A. **Análise da Concentração no Mercado Doméstico de Aviação Civil entre 2001 e 2012.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

PARECER CGAE/SDE nº 003/2008 relativo aos acordos de compartilhamento de aeronaves. Secretaria de Direito Econômico. Brasília, 2008.

PARECER SEAE nº 06638/2007/RJ relativo ao Ato de Concentração nº 08012.011318/2007-73. Secretaria de Acompanhamento Econômico. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em < [www.cade.org.br](http://www.cade.org.br) >. Acesso em 15 de maio de 2014.

PARECER SEAE nº 06041/2008/DF relativo ao Ato de Concentração nº 08012.003267/2007-14. Secretaria de Acompanhamento Econômico. Brasília, 2008. Disponível em < [www.cade.org.br](http://www.cade.org.br) >. Acesso em 15 de maio de 2014.

PARECER SEAE nº 06116/2008/RJ relativo ao Ato de Concentração nº 08012.014594/2007-93. Secretaria de Acompanhamento Econômico. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em < [www.cade.org.br](http://www.cade.org.br) >. Acesso em 15 de maio de 2014.

PARECER SEAE nº 06271/2008/RJ relativo ao Ato de Concentração nº 08012.011750/2007-64. Secretaria de Acompanhamento Econômico. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em < [www.cade.org.br](http://www.cade.org.br) >. Acesso em 15 de maio de 2014.

PARECER SEAE nº 06110/2009/DF relativo ao Ato de Concentração nº 08012.007719/2005-67. Secretaria de Acompanhamento Econômico. Brasília, 2009. Disponível em < [www.cade.org.br](http://www.cade.org.br) >. Acesso em 15 de maio de 2014.

PARECER SEAE nº 06217/2009/RJ relativo ao Ato de Concentração nº 08012.010260/2008-21. Secretaria de Acompanhamento Econômico. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em < [www.cade.org.br](http://www.cade.org.br) >. Acesso em 15 de maio de 2014.

PARECER TÉCNICO nº 257 relativo ao Ato de Concentração nº 08700.004155/2012-81. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Brasília, 2012. Disponível em < [www.cade.org.br](http://www.cade.org.br) >. Acesso em 15 de maio de 2014.

PIZA, J. M. T. **Fusões e Aquisições: Um Estudo de Caso de Dois Processos Envolvendo Empresas de *Catering* Aéreo**. Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2010.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 7ª ed. Editora Pearson: São Paulo, 2010.

RAGAZZO, C. E. J. **O Processo de Flexibilização e as Fusões e os Acordos de Cooperação no Mercado de Transporte Aéreo de Passageiros**. Secretaria de Acompanhamento Econômico, Brasília, 2006.

SALGADO, L. H. **Tópicos sobre regulação na aviação civil**. VII Simpósio do Transporte Aéreo, Rio de Janeiro, 2008.

SANTACRUZ, R. **Acordos Internacionais na Indústria de Transporte Aéreo de Passageiros e Impactos sobre o Bem-Estar Econômico**. Agência Nacional de Aviação Civil, Brasília, set. 2009.

SILVA, T. H. C. **Re-Regulação no Mercado de Aviação Civil: Necessária ou Não?** Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

TUROLLA, F.; LOVADINE, D.; OLIVEIRA, A. V. M. **Competição, Colusão e Antitruste: Estimação da Conduta Competitiva de Companhias Aéreas**. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

VASSALLO, M. D. **Simulação de Fusão com Variações de Qualidade no Produto das Firms: Aplicação para o Caso do Code-Share VARIG-TAM.** Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

VOTO CADE. Voto relativo ao Ato de Concentração nº 08012.000321/2010-67. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Brasília, 2010. Disponível em < [www.cade.org.br](http://www.cade.org.br) >. Acesso em 15 de maio de 2014.

VOTO CADE. Voto relativo ao Ato de Concentração nº 08012.008378/2011-95. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Brasília, 2011. Disponível em < [www.cade.org.br](http://www.cade.org.br) >. Acesso em 15 de maio de 2014.