

ISEC LISBOA | INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS
Escola de Aeronáutica

Provas para obtenção de grau de Mestre em Operações de Transporte Aéreo

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS AÉREAS DURANTE A PANDEMIA
COVID-19: AS SOLUÇÕES DA GOL LINHAS AÉREAS**

Autora: Bruna Perine de Almeida

Orientador: Professor Rui Quadros

Co-Orientador: Dr Guido Carim Junior

Junho de 2022

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS AÉREAS DURANTE A PANDEMIA COVID-19: A EFICÁCIA DAS SOLUÇÕES DA GOL LINHAS AÉREAS

BRUNA PERINE DE ALMEIDA

PROVAS DESTINADAS À OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE EM OPERAÇÕES DE
TRANSPORTE AÉREO

Junho de 2022

Agradecimentos

Agradeço ao meu Orientador Rui Quadros e Coorientador Guido Carim Junior por orientarem este estudo, pelo suporte para construir uma pesquisa detalhada e coerente; Coordenador Executivo e Professor do ISEC Eurico de Brito, pela orientação e prestatividade durante toda a pesquisa em termos de regulamento e auxílio quanto a pesquisa; a todos os professores do Mestrado em Operações de Transporte Aéreo pelo conteúdo apresentado que foi de suma importância na construção da tese; ao ISEC por todas as disciplinas e estrutura dada durante todo o Mestrado; Aos meus familiares que deram-me apoio deste o início até o final dos meus estudos.

Resumo

Está é um estudo com abordagem qualitativa da companhia aérea brasileira Gol Linhas Aéreas (GOL) durante março de 2020 até março de 2021, período de crise marcado pelas duas ondas da pandemia, restrições para viajar, início da vacinação e retomada da demanda.

O estudo engloba a análise documental da pandemia covid-19 no setor aviação mundial e no Brasil, e dos relatórios operacionais trimestrais da GOL. A análise documental tem como objetivo captar os dados mais relevantes para encontrar os resultados operacionais e financeiros da companhia aérea durante a crise devido pandemia covid-19, fator externo que fez com que a companhia inovasse quanto as estratégias e modelo de negócio por não haver plano de contingência para tal evento.

Os resultados e conclusão são descritos conforme resultados operacionais e financeiros, os quais demonstraram queda imensa nas duas ondas de pandemia e após recuperação gradativa conforme início da vacinação e imunização. Logo, conforme resultados foi possível concluir que o modelo de negócio da GOL de baixo custo é o mais ideal no cenário atual, que as estratégias a curto prazo foram efetivas, mas planejamento de estratégias a longo prazo são impossibilitadas devido incerteza e uma pandemia inacabada.

Palavras-chave

Covid-19, Companhia Aérea, Crise Financeira, Modelo de Negócio, Estratégias, Reestruturação.

Abstract

This is a study with a qualitative approach by the Brazilian airline GOL from March 2020 to March 2021, a period marked by the crisis due to the two waves of the pandemic and restrictions on travel, as well as the start of vaccination and the resumption of demand. The study includes the documentary analysis of the covid-19 pandemic in the global aviation sector and in Brazil, and GOL's quarterly operational reports. The document analysis aims to capture the most relevant data to find the airline's operating and financial results during the crisis due to the covid-19 pandemic, an external factor that made the company innovate in terms of strategies and business model because there was no plan contingency to do so. The results and conclusion are described according to operational and financial results, which showed a huge drop in the two waves of pandemic and after gradual recovery as vaccination and immunization started. Therefore, according to the results, it was possible to conclude that GOL's low-cost business model is the most ideal in the current scenario, that short-term strategies were effective, but long-term strategy planning is impossible due to uncertainty and an unfinished pandemic.

Keywords

Covid-19, Airline, Financial Crisis, Business Model, Strategies, Restructuring.

Índice

- 1. Introdução**
 - 1.1. Contexto**
 - 1.2. Problema de pesquisa**
 - 1.3. Questões de pesquisa**
 - 1.4. Objetivo geral**
 - 1.5. Objetivos específicos**
 - 1.6. Delimitações**
 - 1.7. Estrutura do trabalho**
- 2. Referencial Teórico**
 - 2.1. A Pandemia Covid-19**
 - 2.1.1. Comparação global das consequências da pandemia**
 - 2.1.2. Vacinação**
 - 2.1.3. Tempo de Recuperação**
 - 2.1.4. Pós-Covid-19**
 - 2.2. Consequências para aviação**
 - 2.2.1. Covid-19: um choque externo para o setor aviação**
 - 2.2.2. Impactos Covid-19 no setor aviação**
 - 2.3. Consequências para as companhias aéreas e gerenciamento de crise**
 - 2.3.1. Modelos de Negócio mais afectados na Pandemia**
 - 2.3.2. Recuperação das Companhias Aéreas**
 - 2.4. Apoio Governamental**
 - 2.4.1. Negociações entre Companhias Aéreas e Governos**
- 3. Metodologia**
 - 3.1. Abordagem e design de estudo**
 - 3.2. Recolha de dados: técnica, instrumentos e procedimentos**

- 3.3. Análise Documental**
- 3.4. Tratamento de dados**
- 4. Resultados**
 - 4.1. Estudo Gol Linhas Aéreas**
 - 4.1.1. Mercado Aéreo Brasileiro**
 - 4.1.2. Gol Linhas Aéreas Brasileiras**
 - 4.1.2.1. Modelo de Negócio Gol Linhas Aéreas Brasileiras**
 - 4.1.2.2. Estratégias utilizadas pela Gol Linhas Aéreas Brasileiras para enfrentar a crise**
 - 4.1.2.3. Resultados Trimestrais Gol Linhas Aéreas**
 - 4.1.2.3.1. Primeiro Trimestre 2020**
 - 4.1.2.3.2. Segundo Trimestre 2020**
 - 4.1.2.3.3. Terceiro Trimestre 2020**
 - 4.1.2.3.4. Quarto Trimestre 2020**
 - 4.1.2.3.5. Primeiro Trimestre 2021**
 - 4.1.2.4. Comparação Resultados Trimestrais**
 - 4.1.2.5. Comparação Resultados entre 2019 e 2020**
- 5. Conclusão**
 - 5.1. Estratégias durante a crise**
 - 5.2. Estratégias futuras**

Lista de Figuras

Figura 1 – Casos de COVID-19 no mundo. Fonte: WHO, 2021.

Figura 2 – Evolução do tráfego aéreo de passageiros no mundo entre 1945 e 2021. Fonte: WHO, 2021.

Figura 3 - Restrições específicas de cada país entre março e julho de 2020. Fonte: IATA (2021).

Figura 4 - Restrições específicas de cada país em julho de 2021. Fonte: IATA (2021).

Figura 5 – Capacidade, número de passageiros e receita por passageiros mundial das companhias aéreas em 2020 e 2021. Fonte: IATA (2021).

Figura 6 – Linha do tempo dos eventos a respeito da pandemia COVID-19 nos primeiros 5 meses de 2020. Fonte: Sun et al (2021).

Figura 7 – Restrições específicas de cada país. Fonte: IATA (2020).

Figura 8 – Queda no número de voos diários em 2020. Fonte: Dube et al (2021).

Figura 9 – Comparação da conectividade entre janeiro e abril de 2020. Fonte: Wandelt and Sun (2015) citado por Sun et al (2021).

Figura 10 – Percentual da conectividade em cada país. Fonte: Sun et al (2021).

Figura 11 – Distribuição do tempo de recuperação para o transporte aéreo de passageiros e de carga. Fonte: Gudmundsson et al (2021).

Figura 12 – Aspectos para o planejamento a longo prazo durante choques externos e preparação para futuros choques. Fonte: Linden (2021).

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Capacidade de assentos nas companhias aéreas da América do Sul em 2020 e 2021. Fonte: IATA (2021).

Gráfico 2 – Número de passageiros nas companhias aéreas da América do Sul em 2020 e 2021. Fonte: IATA (2021).

Gráfico 3 – Receita de passageiros nas companhias aéreas da América do Sul em 2020 e 2021. Fonte: IATA (2021).

Gráfico 4 – Número de passageiros transportados pela GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 5 – Número de decolagens realizadas pela GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 6 – ASK e RPK da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 7 – Taxa de ocupação da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 8 – PRASK, RASK e CASK operacional da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 9 – YIELD da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 10 – Receita operacional líquida e despesas operacionais da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 11 – EBIT e EBITDA da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 12 – Liquidez da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 13 – Diferença no número de passageiros transportados em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 14 – Diferença no número de decolagem em todos os trimestres de 2019 e 2020.

Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 15 – Diferença no ASK e RPK em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte:

Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 16 – Diferença na Taxa de Ocupação em todos os trimestres de 2019 e 2020.

Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 17 – Diferença no PRASK, RASK e CASK Operacional em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 18 – Diferença no YIELD em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte:

Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 19 – Diferença na Receita Líquida e nos Custos e Despesas Operacionais em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 20 – Diferença no EBIT em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 21 – Diferença no EBITDA em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Gráfico 22 – Diferença na Liquidez em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Queda em porcentagem da diferença de 2019 para 2020 por trimestre. Fonte:
Elaboração própria (2021, 03 de março).

Siglas

IATA = International Air Transport Association.

GOL = Gol Linhas Aéreas.

ICAO = International Civil Aviation Organization.

WHO = World Health Organization.

Glossário

ASK = Assentos-quilômetro oferecidos: resultado da multiplicação entre o número de assentos disponíveis em cada etapa de voo e a distância da etapa.

CASK: Custo operacional por assento disponível por quilômetro: é o resultado do custo operacional dividido pelo total de assentos-quilômetro oferecidos.

Code Share: Acordo entre companhias.

Custos e Despesa Operacionais: inclui custos e despesas com pessoal de operação e outros, combustível, tarifas de pouso e decolagem, gastos com passageiros, prestação de serviços, comerciais e publicidade, material de manutenção e reparo, depreciação e amortização.

EBIT = Earnings Before interest and taxes: lucro operacional antes de juros e impostos.

EBITDA = Earnings Before interest, taxes, depreciation and amortization: lucro operacional antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

Liquidez: divisão dos ativos pelos passivos da companhia, o resultado indica se a companhia é capaz de arcar com obrigações financeiras, assim demonstrando saúde financeira e sustentabilidade.

Lockdown: Confinamento.

Low Cost Carrier (LCC): Companhia aérea com modelo de negócio de baixo custo.

Market Share: Grau de participação da companhia no mercado.

PRASK: Receita de Passageiros por assentos-quilômetro oferecidos: é o resultado da receita de passageiros dividida pelo total de assentos-quilômetro disponíveis.

RASK: Receita operacional por assentos-quilômetro oferecidos: é o resultado da receita operacional dividida pelo total de assentos-quilômetro oferecidos.

Receita Operacional Líquida: inclui o transporte de passageiros, cargas e outros.

RPK = Passageiros-quilômetro transportados: resultado da multiplicação do número de passageiros pagantes em uma etapa de voo pela distância da etapa.

Taxa de Ocupação: Percentual da capacidade da aeronave que é utilizada; calculada pela divisão do RPK/ASK.

Yield: representa o valor médio pago por um passageiro para voar um quilômetro.

1. Introdução

1.1. Contexto

Este estudo consiste em uma pesquisa qualitativa sobre as estratégias da companhia aérea brasileira GOL durante o período da pandemia Covid-19, a qual, devido restrições, deu início a uma crise mundial em março de 2020. O estudo engloba o período de março de 2020 até março de 2021, espaço de tempo em que a crise foi mais forte devido duas ondas de pandemia e devido ser o período mais frágil para o setor aviação pois as companhias aéreas não tinham planos de contingência para tal evento externo.

São analisados artigos sobre a pandemia e reações das companhias aéreas, bem como artigos sobre efeitos e consequências da pandemia mundialmente no setor aviação, portanto este estudo é separado por tópicos que abordam desde impactos da pandemia, vacinação e tempo de recuperação, até reações das companhias aéreas, resiliência dos modelos de negócio e apoio governamental.

Para entender as estratégias da GOL, estudar a resiliência do modelo de negócio e obter os resultados, são analisados relatórios trimestrais da mesma. Os dados analisados contam com a análise de ASK e RPK, taxa de ocupação, PRASK, RASK e CASK, *yield*, receitas e despesas, EBIT e EBITDA, e liquidez.

A conclusão leva em consideração a passagem por duas ondas da pandemia e o início da vacinação no Brasil, e é realizada a partir da transcrição das teleconferências realizadas após cada trimestre e se resume a estes dados para explicar melhor a variação dos dados operacionais e financeiros durante a crise, o porquê das decisões da companhia aérea quanto as estratégias utilizadas, e o porquê, no período atual, o modelo de negócio *Low Cost* pode ser a melhor opção.

O estudo delimita-se a incerteza da uma pandemia inacabada, pelos resultados e estratégias é possível afirmar que o modelo de negócio é o mais ideal dentro do cenário atual, e que por mais que tenham novas ondas de pandemia, agora já há um melhor plano de contingência pensado a partir dos resultados operacionais e financeiros. Mas ainda o setor aviação irá demorar para o retorno normal pré-pandemia, novas ondas

podem ser possíveis em um futuro próximo, a confiança dos clientes pode demorar a retornar, o tempo de vacinação e imunização também é incerto.

1.2. Problema de pesquisa

Ao estudar a pandemia Covid-19 é perceptível imensa crise econômica mundial, onde todas as empresas foram afetadas diretamente. Ao avaliar o setor da aviação temos dados que demonstram ser um dos setores mais afetados, pois em *lockdown* não há demanda de passageiros, e a demanda é aspecto fundamental e foco nas estratégias das companhias aéreas. Sabe-se que todos tiveram prejuízos e portanto o que será estudado e avaliado, além dos danos e consequências causados ao setor aviação pela pandemia Covid-19, é o comportamento da Gol Linhas Aéreas, uma companhia aérea brasileira, a qual vem a enfrentar as diversas variáveis impostas pela Covid-19 e portanto será possível estudar quais as estratégias utilizadas pela empresa, impactos sofridos pela covid-19, sua resiliência para enfrentar problemas relacionados à crise, e ainda, quais estratégias permanecerão e quais as novas estratégias para um cenário de mercado pós Covid-19.

1.3. Questões de pesquisa

- Qual o modelo de negócio e a especificação das estratégias utilizadas pela Gol Linhas Aéreas?

- Quais impactos teve e quais estratégias de gestão a empresa adotou para lidar com os efeitos da pandemia COVID 19?

- Quais estratégias e soluções encontradas, considerando o modelo de negócio, estão e irão ser implementadas e a ter resultados positivos no período pós pandemia, visando a recuperação e desenvolvimento nos próximos anos? Quais poderão ser aplicadas como plano de contingência para enfrentar outras eventuais crises?

1.4. Objetivo geral

Pretende-se analisar o contexto econômico mundial durante a crise causada pela pandemia Covid-19, a qual teve início em dezembro de 2019 em Wuhan, na China, mas o estudo de caso inicia com análises em março de 2020, quando houve a declaração de estado de emergência pela World Health Organization (WHO), prolongando-se até março de 2021. A análise engloba implicações no mercado aeronáutico, bem como impactos em diferentes países e nas companhias aéreas.

1.5. Objetivos específicos

Pretende-se, através da análise da economia mundial e do modelo de negócio da Gol Linhas Aéreas, caracterizar os impactos e as estratégias utilizadas para enfrentar a crise causada pela pandemia Covid-19 durante o período de março de 2020, quando houve a declaração de pandemia mundial pela WHO, até março de 2021, data do fecho deste estudo. A análise tem como objetivo compreender quais os factores relacionados com o modelo de negócio que mostram um resultado positivo agora e que vão ou devem ser alvo de investimento para assegurar o desenvolvimento da empresa no período pós pandemia.

1.6. Limitações

Este estudo delimita-se a resultados de uma pandemia inacabada. Os estudos englobam um período de alto contágio do vírus e conseqüentemente maiores restrições mundiais, ainda também um período de incertezas e que ainda não havia aplicações de vacinas e nem acordos governamentais quanto ao trânsito de passageiros. Portanto, a análise do modelo de negócio, marketing, situação operacional e financeira são referentes ao período de crise, e as estratégias ainda são principalmente para um período de recuperação, delimitando o estudo pois ainda não existem estratégias concretas para um período pós pandemia com o mercado estável.

Ainda, o estudo fica delimitado apenas a análise documental, entrevistas não foram possíveis devido a política de ética da companhia.

1.7. Estrutura do trabalho

A estrutura do estudo é realizada em 3 partes, sendo a primeira o referencial teórico que é subdividido em quatro partes para abordar mais detalhadamente os tópicos base necessários que são a pandemia covid-19, as consequências globais e para a aviação, os modelos de negócio mais afectados nesta crise e recuperação, e o apoio governamental dado as companhias aéreas. Após esta análise inicial é apresentada uma análise documental da Gol Linhas Aéreas, este estudo é realizado com análises em referencial teórico e documentos da companhia aérea, e concluído conforme transcrições das teleconferências que a companhia realizou ao final de cada trimestre.

Os resultados terão como objetivo explicar os efeitos causados pela pandemia no setor aviação, as consequências operacionais e financeiras, e como as estratégias e posicionamento se modificaram durante o período de crise, bem como readaptação dos planos de contingência futuros para um período estável do mercado.

2. Referencial Teórico

2.1. A Pandemia Covid-19

Segundo a World Health Organization (WHO) o Coronavírus (COVID-19) é uma doença infecciosa que afeta o sistema respiratório, é transmitido pela saliva ou espirros e tosse. Para prevenir a transmissão é necessário lavar as mãos frequentemente, utilizar álcool gel e máscara, manter no mínimo 1 metro de distanciamento entre pessoas, permanecer o mais isolado possível.

Teve início em Wuhan, na China, em 31 de dezembro de 2019 e rapidamente espalhou-se mundialmente devido alta densidade de viagens internacionais (Brown & Kline, 2020), além deste evento Maneenop & Kotcharin (2020) também considera como eventos principais o surto de Covid-19 na Itália em fevereiro de 2020 e a declaração de pandemia global pela WHO em março de 2020 (Dunford et al., 2020).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2020) a pandemia Covid-19 é uma das maiores crises de saúde pública e econômica, culminando o consumo e confiança do consumidor (Amankwah-Amoah et al., 2021), e que causou as mudanças mais significativas na sociedade e nas organizações devido altos níveis de incerteza e restrições (Linden, 2021).

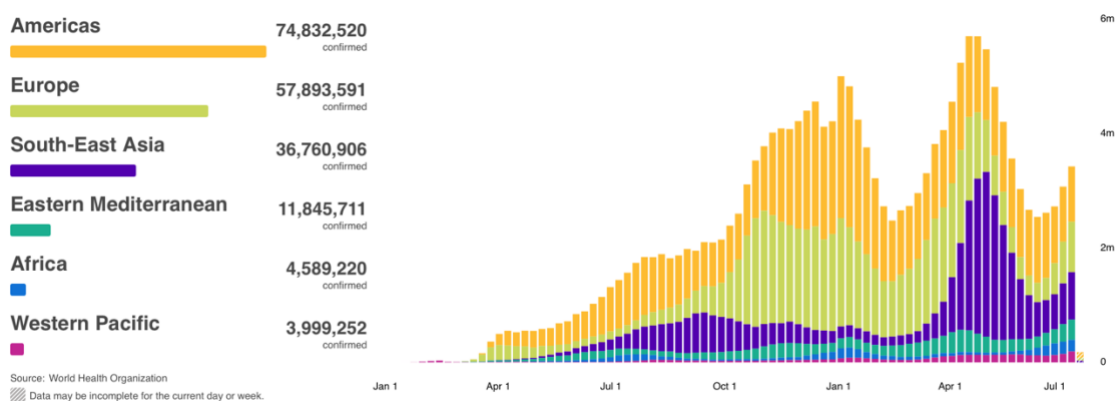
A economia mundial foi afetada severamente devido medidas restritivas para a contenção do vírus, os governos necessitaram adotar medidas como o fechamento de fronteiras, bloqueio do transporte aéreo, distanciamento social, *lockdown* e formulação de diretrizes para as empresas, o que implicou em mudanças nas políticas de segurança impondo medidas sanitárias, procedimentos de embarque e distanciamento social, estas medidas interromperam as operações comerciais e houve uma drástica queda na demanda de passageiros e turismo, seguido de uma consequente crise para o setor aviação, um dos setores mais afetados pela pandemia devido a disseminação e transmissão do vírus (Budd et al, 2020; Maneenop & Kotcharin, 2020; Amankwah-Amoah et al, 2021; Sobieralski, 2020). Resultando em desemprego, aumento do trabalho a distancia e não presencial, e declínio das viagens aéreas (Budd & Ison, 2020).

2.1.1. Comparação global das consequências da pandemia

Alguns gráficos e tabelas da WHO demonstram resultados das consequências da pandemia Covid-19.

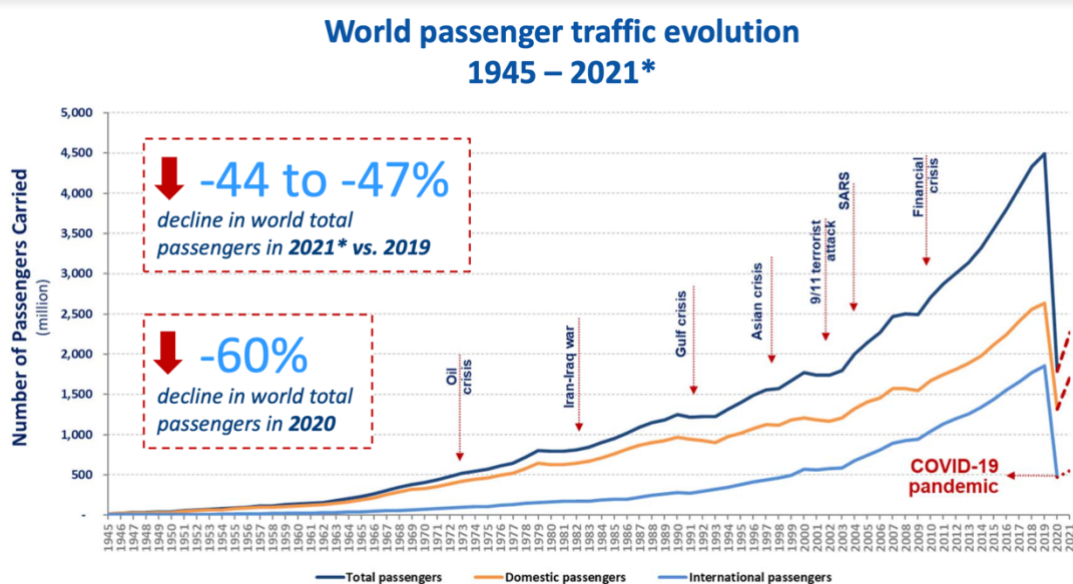
Primeiramente, na figura 1, é importante ressaltar os números de casos de Covid-19 no mundo confirmados.

Figura 1 – Casos de COVID-19 no mundo. Fonte: WHO, 2021.



Na figura 2, os dados da evolução do tráfego aéreo nos últimos 76 anos, levando em consideração eventos anteriores que afetaram a saúde pública e afetaram o setor aviação.

Figura 2 – Evolução do tráfego aéreo de passageiros no mundo entre 1945 e 2021. Fonte: WHO, 2021.



Com um declínio de 60% do tráfego de passageiros no mundo em 2020, é possível concluir que o Covid-19 é o evento que mais afectou a economia mundial e setor aviação.

As restrições de cada país podem ser encontradas online e atualizadas constantemente no website da IATA (2021). Na figura 3, dos primeiros 5 meses de pandemia, e figura 4, atualizada em julho de 2021, é possível comparar o nível de restrição de cada país.

Figura 3 - Restrições específicas de cada país entre março e julho de 2020. Fonte: IATA (2021).

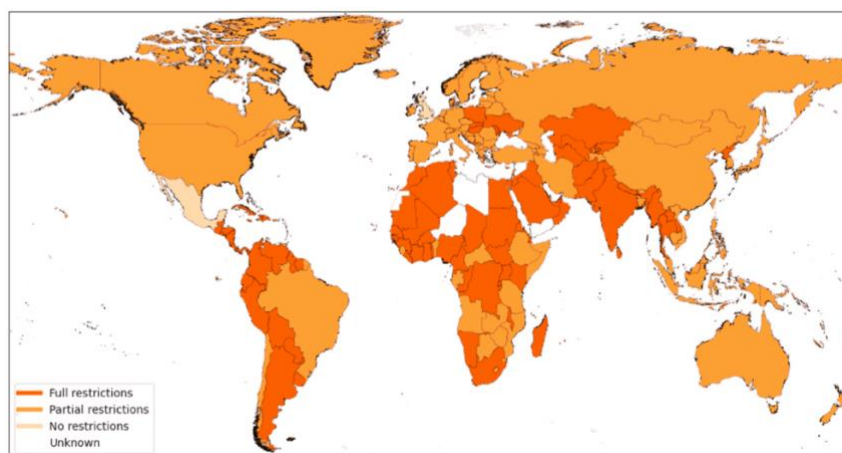
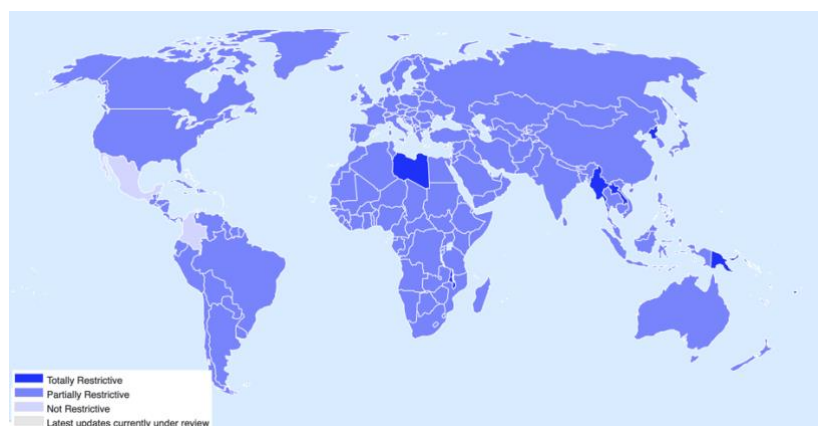


Figura 4 - Restrições específicas de cada país em julho de 2021. Fonte: IATA (2021).



Ainda, a IATA (2021) publica por região os números equivalentes a capacidade, números de passageiros total e receita por passageiros.

Houve uma redução geral de 50% dos assentos oferecidos pelas companhias aéreas no mundo, redução de 60% equivalente a 2.699 milhões de passageiros e aproximadamente uma perda de US \$ 371 bilhões nas receitas operacionais brutas de passageiros das companhias aéreas.

Esta queda está dividida entre o tráfego internacional e o doméstico. Sendo assim, o internacional teve uma redução de 66% dos assentos oferecidos, queda de 74% equivalente a 1.376 milhões de passageiros e uma perda de aproximadamente US \$ 250 bilhões nas receitas operacionais brutas, enquanto o doméstico teve uma redução de 36% dos assentos oferecidos, queda de 50% equivalente a 1.323 milhões de passageiros e uma perda de aproximadamente US \$ 120 bilhões nas receitas operacionais brutas.

Na América do Sul os valores estão demonstrados na figura 5 e nos gráficos 1, 2 e 3.

Figura 5 – Capacidade, número de passageiros e receita por passageiros mundial das companhias aéreas em 2020 e 2021. Fonte: IATA (2021).

| Compared to 2019 | Seat capacity (%) | | | Passenger number (thousand) | | | | | | Passenger revenue (USD, million) | | |
|-------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| | Total | International | Domestic | Total | International | Domestic | Total | International | Domestic | | | |
| 1Q 2020 | -6.3% | -9.5% | -4.4% | 8,770 | -10.1% | -4,698 | -15.0% | -4,072 | -7.3% | -1,321 | -976 | -346 |
| 2Q 2020 | -89.6% | -91.6% | -88.5% | -76,688 | -92.2% | -28,082 | -96.1% | -48,606 | -90.0% | -9,679 | -5,628 | -4,051 |
| 3Q 2020 | -72.4% | -79.3% | -68.9% | -67,727 | -77.5% | -26,240 | -89.4% | -41,486 | -71.5% | -8,805 | -5,319 | -3,486 |
| 4Q 2020 | -47.1% | -60.4% | -40.4% | -45,698 | -52.7% | -21,778 | -76.2% | -23,920 | -41.2% | -6,450 | -4,434 | -2,016 |
| Total 2020 | -53.3% | -58.9% | -50.4% | -186,883 | -57.8% | -80,799 | -68.2% | -118,084 | -52.4% | -26,256 | -16,358 | -9,899 |
| 1Q 2021 | -41.0% | -54.8% | -32.9% | -44,885 | -51.8% | -23,086 | -73.8% | -21,799 | -39.3% | -6,549 | -4,708 | -1,841 |
| 2Q 2021 | -39% | -47% | -35% | -38423.78932 | -0.461760524 | -18970.45786 | -0.646035236 | -19553.33146 | -0.36208622 | -5540.251139 | -3885.506908 | -1654.745232 |
| 3Q 2021 | -27.5% to -24.7% | -34.8% to -31.8% | -23.8% to -21.2% | -28,708 to -25,275 | -32.8% to -28.9% | -14,695 to -12,850 | -50.1% to -43.8% | -14,014 to -12,424 | -24.1% to -21.4% | -4,349 to -3,859 | -3,146 to -2,788 | -1,203 to -1,071 |
| 4Q 2021 | -24.3% to -15.8% | -32.1% to -21.9% | -20.5% to -12.7% | -26,111 to -16,534 | -30.1% to -19.1% | -13,135 to -9,095 | -45.9% to -31.8% | -12,977 to -7,429 | -22.3% to -12.8% | -3,924 to -2,668 | -2,804 to -2,008 | -1,120 to -660 |
| Total 2021 | -33.0% to -30.2% | -42.5% to -39.4% | -27.9% to -25.3% | -137,138 to -125,107 | -33.9% to -36.4% | -69,680 to -63,902 | -58.8% to -53.9% | 47,754 to -41,205 | -30.0% to -27.1% | -20,269 to -18,616 | -14,522 to -13,389 | -5,770 to -5,227 |

Gráfico 1 – Capacidade de assentos nas companhias aéreas da América do Sul em 2020 e 2021. Fonte: IATA (2021).

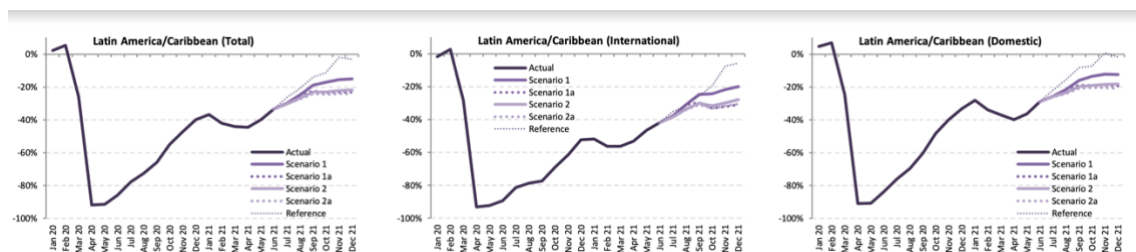


Gráfico 2 – Número de passageiros nas companhias aéreas da América do Sul em 2020 e 2021. Fonte: IATA (2021).

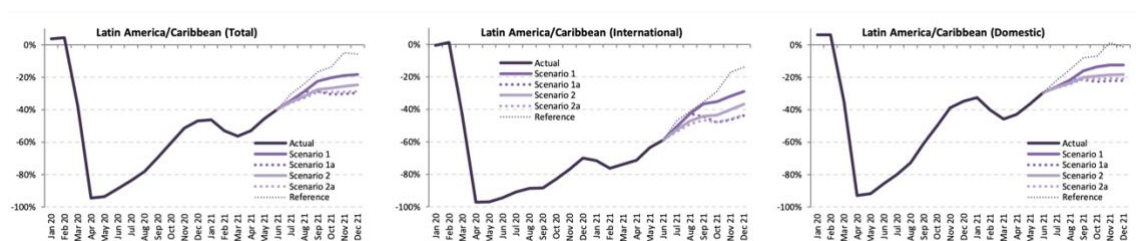
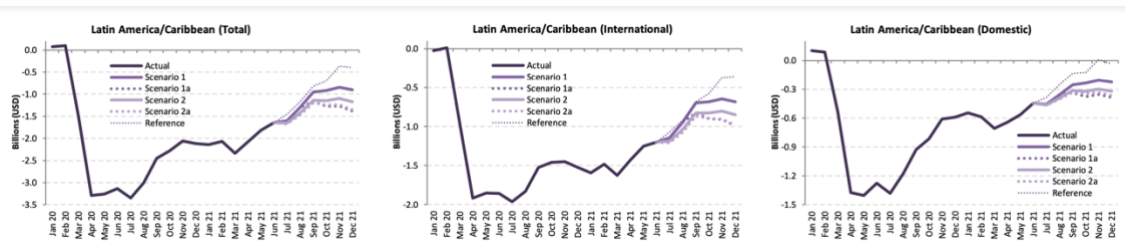


Gráfico 3 – Receita de passageiros nas companhias aéreas da América do Sul em 2020 e 2021. Fonte: IATA (2021).



2.1.2. Vacinação

Globalmente a vacinação está a ser a esperança para toda a população, governos e para as companhias aéreas reestabelecerem operações, e o turismo e comércio retornarem à normalidade.

Porém, a World Health Organization (WHO) regulamenta que as autoridades e operadores de transporte aéreo não devem introduzir requisitos de comprovação de vacinação visto que ainda há uma série de incógnitas relacionadas com prevenção, transmissão, duração e capacidade de proteção da vacina, e contraindicações. Ainda, há acesso limitado de vacinas, sendo os países de baixa renda mais limitados, portanto, a exigência de vacinação pode impedir o acesso global equitativo.

As vacinas devem ser aprovadas pela WHO, ser de qualidade adequada e universalmente disponíveis (WHO, 2021).

A WHO está trabalhando com parceiros para estabelecer uma estrutura de governança e especificações para um certificado de vacinação digital de uso nacional e internacional, este inclui dados padrões necessários e é alinhado com considerações científicas, jurídicas e éticas. (WHO, 2021).

Uma das parceiras da WHO é a IATA que faz parcerias com os governos para fornecer vacinas e está desenvolvendo uma aplicação digital para tornar as viagens mais fáceis e seguras pós pandemia. (IATA, 2021).

2.1.3. Tempo de Recuperação

O tempo de recuperação varia conforme região geográfica, política economia de cada país, auxílio governamental, medidas restritivas e níveis econômicos pré choque (Gudmundsson et al, 2021).

Em eventos anteriores o tempo de recuperação do setor aviação demorou cerca de 7 meses para a recuperação total, mas o Covid-19 é um evento mais severo em termos de profundidade, comprimento e escopo, e se o reinício das operações acontecer cedo e rápido, pode facilitar a disseminação do vírus novamente (Czerny et al, 2021).

Segundo a IATA (2021) a demanda não deve se recuperar aos níveis de 2019 até pelo menos 2023.

Gudmundsson et al (2021) analisa a demanda de passageiros e cargas depois do fechamento de fronteiras e estima o tempo de reinício do mercado, sendo assim, a demanda de passageiros global irá levar de 2 a 6 anos para recuperação, enquanto a demanda de carga levará de 1 a 3 anos.

A IATA (2021) estima que em 2021 o número global de passageiros terá recuperado em 52%, em 2022 em 88%, em 2030 em 105% ultrapassando os números pré pandemia, e em 2030 o número deve crescer para 5,5 bilhões, crescimento de 3,2%, sendo que a previsão desse crescimento pré-covid era de 3,8%.

2.1.4. Pós-Covid-19

No setor aviação, tanto o transporte de passageiros, quanto o de carga, são importantes para o reinício econômico pós-covid-19 (Macilree & Duval, 2020).

Em um cenário pós-covid, para que restrições sejam retiradas e considerando limitações e disponibilidade de fundos e recursos de cada país, será compulsório passaporte ou documento certificatório da vacinação para os passageiros, e os países deverão detectar, testar e tomar medidas necessários de controle (Memish et al, 2021).

Devido mudanças econômicas, políticas e comportamentais, o conceito de “transporte aéreo responsável” será considerado, e os indivíduos passarão a pensar na real necessidade de viajar de avião, pois o novo normal substitui o presencial pelo online e mudou a economia resignificando prioridades.

O mais importante para o setor aviação é trabalhar com a nova maneira de pensar e utilizar estratégias, políticas e planejamento das operações conforme o tempo e aumento da mobilidade, fornecendo segurança e bem-estar social, econômico e ambiental (Budd & Ison, 2020).

2.2. Consequências para aviação

2.2.1. Covid-19: um choque externo para o setor aviação

A pandemia foi definida como um choque exógeno que alterou o cenário competitivo para as empresas independentemente do porte (Wenzel et al., 2020; Amankwah-Amoah et al, 2021). Suau-Sanchez et al (2020) cita Voltes-Dorta & Pagliari (2012) que consta que os choques impactam de forma severa e rápida na demanda aérea e consequentemente na taxa de cancelamento de voos, maior número de aeronaves paradas, proibição de viagens e fechamento de fronteiras.

O setor aviação é vulnerável a estes choques, tanto os causados por factores externos, como crises, desastres naturais, ataques terroristas, economia mundial e surtos de doenças (Sanchez et al, 2020), quanto por factores internos como desregulamentação, privatização e competição (Linden, 2021). Segundo Brown & Kline (2020) a pandemia encaixa-se como um evento de baixa probabilidade e alta magnitude destrutiva, e neste as companhias devem ter maior foco no gerenciamento de risco para amenizar factores que prejudicam o funcionamento e rentabilidade.

Com mudanças significativas no setor e impacto contínuo nas operações, a sobrevivência das companhias durante e após estes choques está relacionada a mudanças no modelo de negócio (Sobieralski, 2020). É possível concluir que, mesmo com choques antecedentes relacionados a saúde pública, o COVID-19 causou uma disfunção gerencial nas companhias e governos pois não houve plano de contingência ou antecipação das estratégias para enfrentar a crise (Brown & Kline, 2020; Gudmundsson et al, 2021). Apesar de o setor aviação apresentar fortes características de recuperação a choques econômicos, a atual crise é sem precedentes e depende da

vacinação, exigências governamentais e confiança dos passageiros para recuperação do mercado (Gudmundsson et al, 2021).

2.2.2. Impactos Covid-19 no setor aviação

O setor aviação foi afetado pelas medidas tomadas devido restrições associadas à pandemia como o fechamento de fronteiras, distanciamento social e as restrições de viagem, atingindo gravemente os resultados operacionais das companhias aéreas (WHO, 2020; Adrienne et al. 2020).

As companhias aéreas trabalham com alta conectividade global, e nesse caso a conectividade transformou uma epidemia local em uma pandemia global (Sun et al, 2021), pois a hiper mobilidade e interconexão das redes são canais rápidos para a transmissão do vírus devido exportação da infecção por passageiros assintomáticos (Budd & Ison, 2020). Ainda assim, a IATA (2021) relata que menos de 100 dos 50 milhões de casos relatados globalmente até outubro de 2020 foram documentados como transmissão de passageiro para passageiro em voo.

É facto que o vírus começou a se espalhar rapidamente por todos os países. A figura 6 de Sun et al (2021) dá uma visão geral dos principais eventos durante o surto de pandemia durante os cinco primeiros meses de 2020, e a figura 7 mostra o grau de restrições de voos específicas de cada país para voos internacionais em maio de 2020.

Figura 6 – Linha do tempo dos eventos a respeito da pandemia COVID-19 nos primeiros 5 meses de 2020.

Fonte: Sun et al (2021).

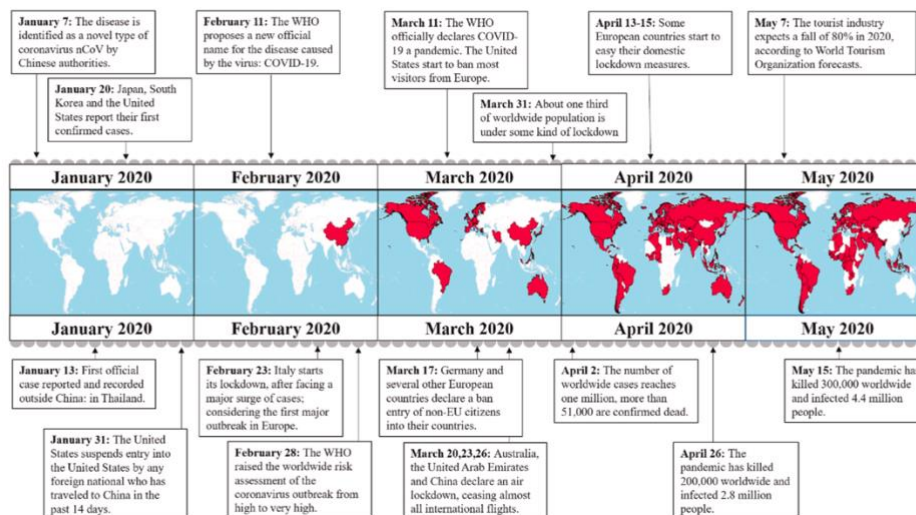
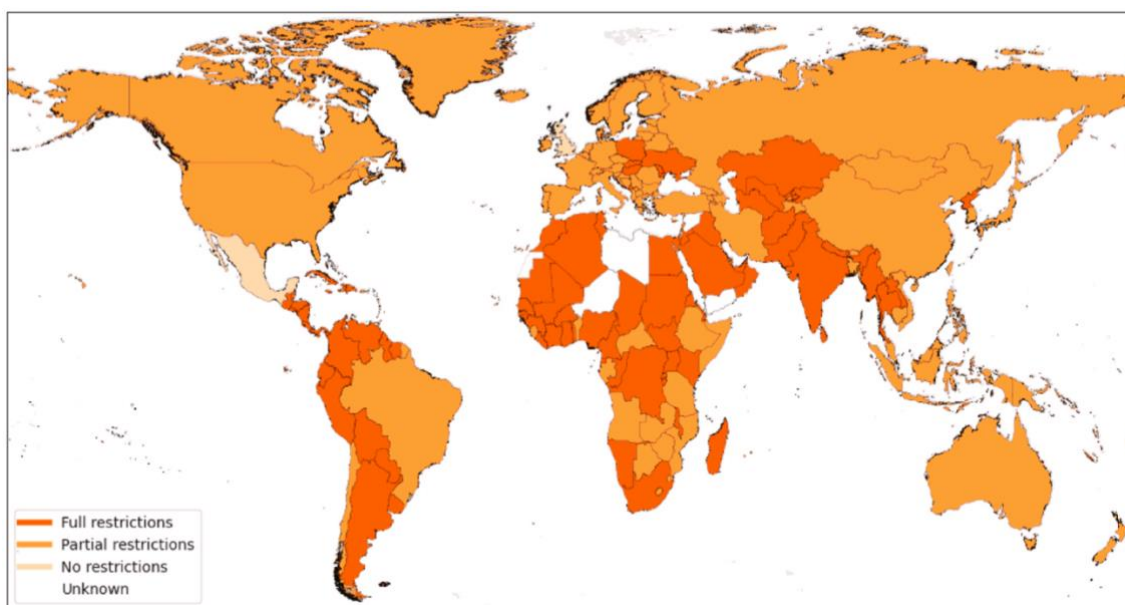


Figura 7 – Restrições específicas de cada país. Fonte: IATA (2020).



A restrições para controlar a disseminação do vírus causaram diversos impactos econômicos como a queda de oferta e da demanda. Devido situação financeira mundial, como a queda no fluxo de caixa das empresas e a queda na renda média mundial da população, as empresas reduziram a oferta e a demanda consequentemente também caiu devido restrição do consumo. (Seetharaman, 2020). Com isso, a participação das companhias aéreas no mercado diminuiu, as companhias aéreas perderam cerca de 49% de participação no mercado devido queda nas ações (Dube et al, 2021; IATA, 2021).

Desde março, as companhias aéreas sofreram graves impactos negativos nas operações de voo, conectividade, capacidade reduzida em mais de 90%, paralisação ou

redução frota devido baixa demanda, redução das rotas, do número de voos e da força de trabalho (Budd et al, 2020).

O mercado internacional foi mais afectado do que o doméstico (Suau-Sanchez et al, 2020; Sun et al, 2021). Cerca de 58% dos turistas chegam ao destino por via aérea, e houve uma queda de 850 milhões a 1,1 bilhão de turistas internacionais e uma perda de US \$ 910 bilhões a US \$ 1,2 trilhão em receitas de exportação do turismo (IATA, 2021).

Ainda, sofreram com aumento de custos, pois os aeroportos tiveram que desenvolver sistemas de medição de temperatura, testes rápidos para covid-19, reduziram capacidade, e estas medidas implicam em maiores taxas aeroportuárias (Suau-Sanchez et al, 2020; Czerny et al, 2021). Alguns aeroportos foram fechados, as conexões hub-to-hub diminuíram enquanto as hub-and-spoke aumentaram (Sun et al, 2020).

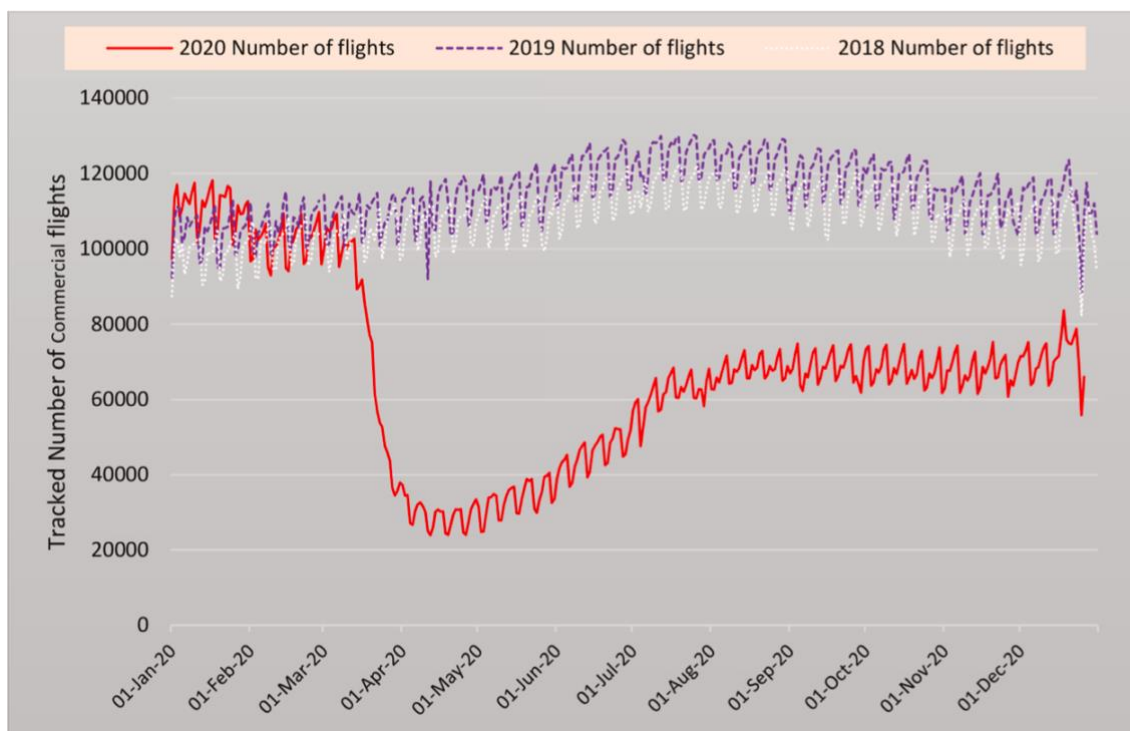
As fabricantes reduziram a produção futura de aeronaves e isto aumentou o custo das aeronaves para companhias e empresas de leasing (Czerny et al, 2021).

As companhias aéreas diminuíram despesas e cortaram custos a curto e médio prazo por sofrer com altos riscos financeiros e altos custos de empréstimos (Dube et al, 2021). Para manter operações, apesar das altas despesas, pouco fluxo de caixa e o risco de disseminação do vírus, algumas companhias aéreas optaram por medidas como reequipar aeronaves de passageiros para transporte apenas de carga (Sun et al, 2020; Gudmundsson et al, 2021), retirar aeronaves de voo, interromper destinos de longa distância (Gössling, 2020), padronizar a frota com o mesmo modelo de aeronave, pedidos e encomenda de aeronaves foram prorrogados ou cancelados (Budd et al, 2020), voar aeronaves vazias para manter os slots, reduzir a taxa de ocupação, oferta de vouchers para voos cancelados (Suau-Sanchez et al, 2020), reduzir e cancelar voos e rotas, racionalizar a frota, demitir colaboradores e reconfigurar a companhia e a capacidade (Budd et al, 2020; Sobieralski, 2020), reduzir a conectividade ou reduzir a frequência dependendo do tipo de operação (doméstica ou internacional) (Sun et al, 2021).

Quanto as consequências causadas Dube et al (2021) mostra na figura 8 a queda no número de voos entre fevereiro e dezembro, a queda iniciou em março após ser

declarado estado de emergência mundial, e segundo o Eurocontrol teve uma redução de 90% dos voos diários.

Figura 8 – Queda no número de voos diários em 2020. Fonte: Dube et al (2021).



A conectividade caiu para de cerca de um quarto em duas semanas. Muitas rotas perderam em média 50% das conexões, e o tráfego caiu para cerca de um terço do original, sendo a maior redução no hemisfério sul (Sun et al, 2020).

Sun et al (2021) analisa na figura 9 a figura de Wandelt and Sun (2015) a diferença da conectividade das rotas internacionais globalmente pré e durante a pandemia, as linhas em vermelho representam estas rotas, sendo a primeira parte da figura a representação da conectividade em janeiro (pré pandemia), nesta é possível identificar que o número de rotas era alto, logo, maior a conectividade internacional, já em abril (durante a pandemia) quando foram impostas restrições e o fechamento das fronteiras, é possível perceber uma redução drástica no número de rotas, sendo assim, a conectividade internacional reduziu severamente.

Já na figura 10 é demonstrado a redução da conectividade em cada país, que neste caso depende das restrições impostas por cada governo, logo, os países em azul mais claro representam aqueles que mais diminuíram as rotas, mantendo um percentual de

redução da conectividade menor, já os países em azul escuro mantiveram mais rotas operantes e o percentual da conectividade maior.

Figura 9 – Comparação da conectividade entre janeiro e abril de 2020. Fonte: Wandelt and Sun (2015) citado por Sun et al (2021).

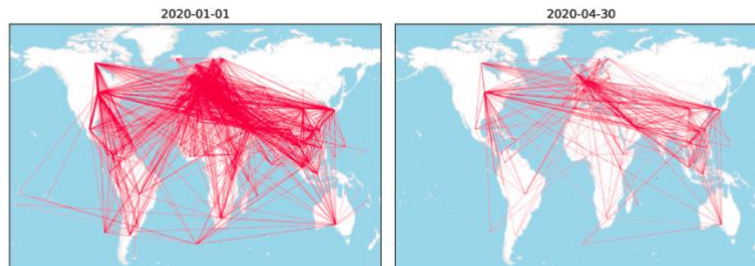
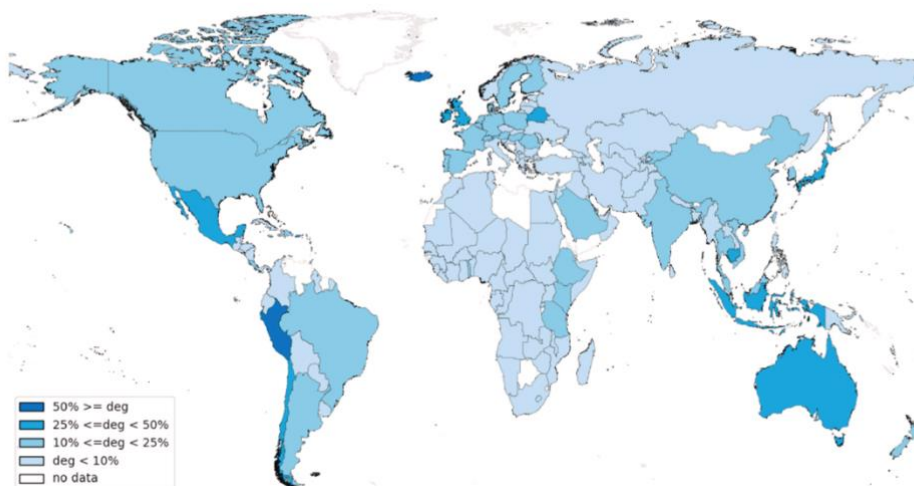
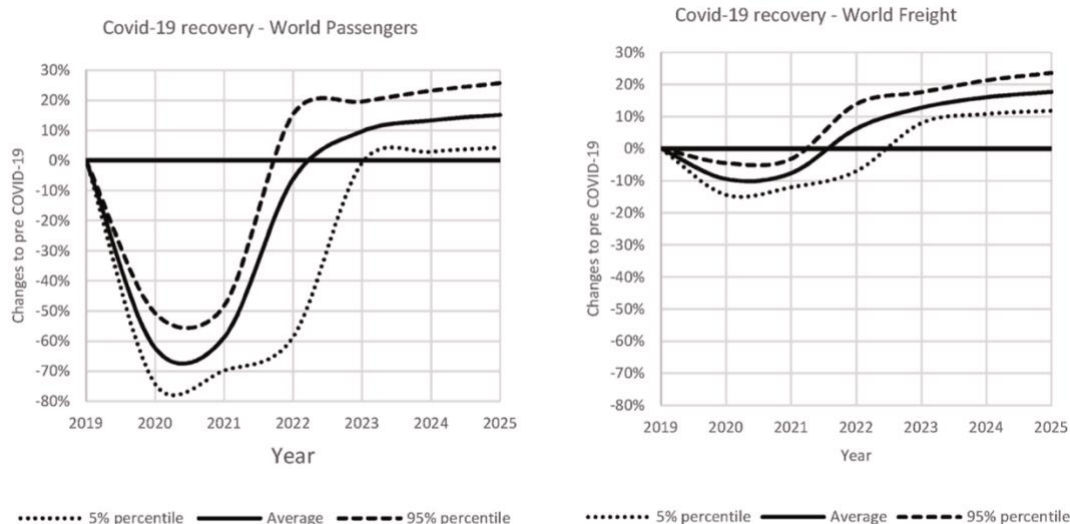


Figura 10 – Percentual da conectividade em cada país. Fonte: Sun et al (2021).



Gudmundsson et al (2021) coletou informações do volume e taxa de crescimento de passageiros e cargas dos últimos 50 anos para analisar estimativas de tráfego na pandemia (2020), os resultados demonstram que até 2019 as taxas só aumentaram, mas com a pandemia teve uma queda brusca, e com isso analisa o tempo de recuperação do mercado global na figura 11 concluindo que a recuperação de passageiros no mundo pode demorar de 2 a 6 anos para recuperar completamente, e a de carga de 1 a 3 anos.

Figura 11 – Distribuição do tempo de recuperação para o transporte aéreo de passageiros e de carga. Fonte: Gudmundsson et al (2021).



A demanda pode demorar a retornar, segundo uma entrevista da IATA (2021) 30% dos indivíduos alegaram que esperariam 6 meses ou mais antes de viajar após a pandemia, e outros 10% alegaram que não iriam viajar antes de um ano ou mais (Lamb et al, 2020). O comportamento, rotinas e padrão de consumo das pessoas alterou completamente (Budd & Ison, 2020), há muitos preditores que representam a tendência dos passageiros, como por exemplo personalidade, demografia, afetividade e emocional, saúde, idade, sexo, etnia, visão política (Lamb et al, 2020). Essa mudança de comportamento dos passageiros quanto a necessidade de viagens e quanto ao medo causado pela pandemia, levou as companhias a tomarem medidas como o reembolso de viagens, lidar com redução da demanda por um longo período, criar estratégias de marketing e remodelar o modelo de negócio com novos princípios de segmentação (Sobieralski, 2020).

A pandemia também afectou os colaboradores, a taxa de desemprego é de 7% a 13% da força de trabalho e a recuperação após o choque é de 4 a 6 anos (Sobieralski, 2020). O diretor executivo do Grupo de Ação do Transporte Aéreo disse em entrevista para a IATA (2021) que de 4,6 milhões de empregos houve uma queda de 52,5% nos empregos apoiados pela aviação, enquanto nos empregos diretos na aviação houve uma queda de 43%.

Devido todas as consequências, as companhias aéreas estão sem fluxo de caixa e sem receita, portanto, recorreram ao apoio governamental (Budd et al, 2020), a IATA

(2021) afirma que em média o dinheiro das companhias duraria apenas dois meses se o fluxo de receita parar completamente (figura 4) (Czerny et al, 2021).

Algumas medidas podem diferir de país para país e afectando o transporte de passageiros e carga futuramente também (Gudmundsson et al, 2021).

Dube et al, 2021) cita que a demanda, o fluxo de passageiros e carga, e ações começam a aumentar em outubro e novembro.

2.3. Consequências para as companhias aéreas e gerenciamento de crise

Durante uma crise, as companhias aéreas sobrevivem desenvolvendo um conjunto de ações internas e reestruturando-se conforme factores externos para garantir recursos financeiros e políticos a curto e longo prazo (Amankwah-Amoah, 2020).

Medidas administrativas permitem que as companhias alterem seu plano de negócios para reformuladas estratégias (Maneenop & Kotcharin, 2020), a preparação gerencial é necessária para reestruturação e inovação e para demonstrar resultados e resiliência em meio a crise, principalmente quando as ações estão a cair (Brown & Kline, 2020).

Seetharaman, P. (2020) cita Eisenhardt & Martin (2000) que afirma que renovar e atualizar recursos de uma empresa é fundamental para garantir o sucesso a longo prazo, enquanto Dube et al (2021) cita que gerenciar e investir nas estratégias é importante para a redução de desastres e reconstruir negócios de maneira mais eficaz e resiliente (Dube et al, 2021).

Conforme relatado por Dube et al (2021) as companhias não apresentam domínio do desenvolvimento financeiro adequado para lidar com custos recorrentes impostos por desastres e choques internos e externos, portanto, o time de gerenciamento deve levar em consideração esses factores externos e internos para tomar decisões, criar estratégias e trabalhar com o gerenciamento de riscos (Brown & Kline, 2020) e na redução de desastres para recuperar e reconstruir os negócios de maneira mais eficaz e resiliente (Dube et al, 2021).

O gerenciamento de riscos é gerenciado e monitorado de acordo com princípios, valores e diretrizes compostas pelos órgãos de administração e pelos comitês da

companhia, foca em aspectos estratégicos, operacionais, tecnológicos, regulamentares e financeiros, e o objetivo é indicar diretrizes, responsabilidades, mecanismos e procedimentos internos de gestão para a mitigação dos riscos potenciais (GOL, 2020).

Consiste em recursos os quais avaliam sinais de crise e implementa ações para minimizar danos causados, os recursos são fundamentados pelo plano de negócios, posicionamento, estratégias e pesquisa de mercado, e determinam o modelo operacional das companhias aéreas (Kao et al, 2020), por isso é importante o processo estratégico, que tem como objetivo integrar, construir, reconfigurar competências internas e externas para lidar com mudanças (Linden, 2021) e gerenciar o impacto sobre o desempenho conforme políticas (GOL, 2020).

Esse processo deve abranger com clareza todos os eventos, deveres e responsabilidades dos gestores, procedimentos operacionais, treinamento da equipa, preparação para crises, coordenação com o governo e parceiros, comunicação e transparência, definir indicadores de desempenho, distinguir impactos de curto e longo prazo, filtrar informações mais relevantes e urgentes, entender mudanças comportamentais dos clientes e fornecedores, compreender novos regulamentos e mudanças na estrutura e recursos internos (Kao et al, 2020; Linden, 2021), os gerentes devem ter ciência das incertezas, magnitude do evento, gravidade, causas e efeitos, devem orientar e reorientar a recuperação desenvolvendo capacidades dinâmicas de se adaptar, inovar e emergir de choques (Linden, 2021).

Basicamente, as companhias passarão por uma renovação estratégica, e está refere-se à utilização de recursos, experiências passadas e referências de comportamento de outras companhias para responder a eventos como choques externos, e, apesar de serem incapazes de estabelecer projetos definitivos para as operações devido incertezas e mudanças nas restrições, envolve o desenvolvimento de novos recursos para inovar e transformar a organização através de novas rotinas, processos, sistemas de gestão e cultura, reestruturação de operações internacionais, nacionais e regionais e aumentar capacidade e alianças (Amankwah-Amoah et al, 2021).

O foco das estratégias deve ser ajustar-se a um novo ambiente operacional considerando as operações de voo, frota, mão de obra e âmbito geográfico, lembrando que as ações imediatas e de curto prazo não são sustentáveis, portanto, ainda haverá

maiores reestruturações para um cenário pós-covid-19 (Budd et al, 2020). As companhias devem lidar com mudanças regulamentares, novos hábitos dos passageiros e acordos com fabricantes (Linden, 2021), deve haver o monitoramento contínuo dos impactos da pandemia no setor e na economia global, compreender como a pandemia está evoluindo é crucial para trabalhar com o “novo normal”, isto permite adotar medidas para a garantia da sustentabilidade operacional (Dube et al, 2021).

Albers & Rundshagen (2020) demonstra as estratégias utilizadas pelas companhias europeias como resposta aos eventos da pandemia, todas seguiram os mesmos princípios (redução de custos, apoio financeiro, estratégias de inovação, encerramento de alguns segmentos e atividades), mas seguiram diferentes estratégias dependendo da oscilação do mercado e resultados, e as decisões tomadas atualmente têm maior impacto no desempenho e de como irão emergir da crise.

Sendo assim, a curto prazo, as companhias tiveram uma reação operativa, essas decisões buscam novos padrões e experiências e preparam a companhia para futuros choques, e a longo prazo a otimização de um novo planejamento estratégico e gestão dos riscos e incertezas para reagir de forma eficiente e tornar a companhias mais resiliente, adaptativa e inovadora (Linden, 2021). A figura 12 de Linden (2021) resume os aspectos para o planejamento a longo prazo durante choques e destaca possibilidades de como se preparar para choques futuros.

Figura 12 – Aspectos para o planejamento a longo prazo durante choques externos e preparação para futuros choques. Fonte: Linden (2021).

| Theoretical contributions | Practical contributions |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> □ Comprehensive summary of main strategic management theories and frameworks on how to strategically shape organizations in times of environmental change, rising levels of uncertainty and environmental shocks. □ Offering a first approach to make use of highly relevant academic literature in the field of strategy as practice and adjacent theories of strategic management for aviation management literature and practice. □ Discussing the environmental shock of COVID-19 specifically, but relating it to previous shocks that the aviation system was exposed to. | <p>Short-term:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Helping aviation managers foster organizations' preparedness for environmental shocks □ Offering opportunities for recovery or retrenchment strategies following significant shocks. □ Emphasizing that managing uncertainty proactively is important to not experience unproductivity uncertainty. <p>Long-term:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Providing avenues to innovate strategically, adapt and emerge successfully and plan for environmental shocks. □ Offering avenues to embrace uncertainty as a standard factor (since it will be anyways) and develop strategic processes and activities to handle environmental shocks more proactively and productively as well as creating a culture of openness to transformation. □ Highlighting that openness and curiosity about environmental change is important to make plans for environmental shocks, create more resilient organizations and thus reduce the risk of exposure that such shocks pose. |

Estes aspectos estão separados em teóricos e práticos, os aspectos teóricos têm base em sumarizar as principais estratégias de gerenciamento e como reorganizar as companhias durante períodos de incerteza e choques externos através de exemplos, casos e referencial teórico sobre gerenciamento no setor aviação, assim como abordar a crise da pandemia Covid-19 com singularidade, mas também comparando eventos causados por choques externos passados. Os aspectos práticos são separados em curto prazo, como ajudar na preparação dos gerentes para enfrentar choques externos, criar estratégias para futuros choques, gerenciamento de risco e incertezas, e os aspectos práticos de longo prazo incluem investimento em inovação estratégica, adaptação, planejamento para futuros choques, inclusão das incertezas como factor normal para criação de processos estratégicos e atividades, e criar uma companhias mais resiliênte através de conhecimentos prévios e referencias em eventos passados sobre choques externos para evitar os riscos (Linden, 2021).

Ainda, Maneenop & Kotcharin (2020) sugerem algumas medidas importantes para o melhor gerenciamento, estas estão relacionadas ao financeiro (injeção de capital, empréstimos, redução de taxas e redução de impostos), empregabilidade (subsídios salariais, licenças não pagas, suporte especial), aeroportos (descontos, redução e

isenção de taxas relacionadas a operação) e administração (mudança no modelo de negócio e reestruturação das operações).

A capacidade de gerenciamento tem efeito sobre a atitude e credibilidade da marca, passando confiabilidade para os passageiros (Kao et al, 2020).

2.3.1. Modelos de Negócio mais afectados na Pandemia

As companhias aéreas mundialmente já estavam a enfrentar imensa competitividade e com a pandemia passaram a enfrentar problemas de liquidez, logo, os modelos de negócio das companhias terão que se ajustar de acordo com o novo normal (Bauer et al, 2020).

A crise deu a oportunidade para as companhias de repensar alguns aspectos, reinventar seu modelo de negócio, realinhando as atividades com objetivos mais amplos e novas estratégias que alteram custos para desenvolver um planejamento de serviços e operações economicamente sustentáveis (Suau-Sanchez et al, 2020; Seetharaman, 2020).

Também reforçou a importância de tomar decisões rápidas, de ser transparente e honesto com clientes, acionistas, fornecedores e colaboradores, gerando confiança e entendimento sobre o porquê de algumas decisões (CEO Alan Joyce - Qantas Group).

As companhias mais atingidas foram as Full Service Carrier (FSC) pois estão mais expostas financeiramente devido operarem principalmente rotas internacionais, devido inflexibilidade nas operações (Budd et al, 2020; Sobieralski, 2020) e a operar em rotas que a capacidade teve enorme redução (Suau-Sanchez et al, 2020). É o modelo de negócio que terá mais dificuldade em médio e longo prazo devido baixa demanda no tráfego internacional, pela incerteza do tempo que as rotas internacionais serão reestabelecidas e pela alta competição por rotas de curta distância atualmente, ainda, é o modelo de negócio que teve a maior taxa de desemprego (Sobieralski, 2020). Algumas alternativas para melhorar a recuperação das FSC é ajustar a sua capacidade diminuindo a frota, alterando modelos de aeronaves e trabalhar juntamente com companhias regionais (Suau-Sanchez et al, 2020).

As regionais irão se beneficiar no momento de recuperação do mercado (Suau-Sanchez et al, 2020), devido custos baixos, operação com aeronaves menores, e sendo impulsionadas pelas FSC (Sobieralski, 2020).

As Low Cost Carrier (LCC) estão menos expostas ao mercado internacional, foram menos afectadas e concentrarão nos mercados primários com a entrada em aeroportos centrais e provável redução de frequência (Suau-Sanchez et al, 2020).

O transporte de cargas retornará mais rápido pois as cargueiras foram as menos afectadas devido o transporte de suprimentos, medicamentos e mercadorias serem essenciais (Suau-Sanchez et al, 2020; Gudmundsson et al, 2021). A IATA (2021) consta que durante a pandemia quase 46.400 voos de carga especial transportaram 1,5 milhão de toneladas de carga, especialmente equipamentos médicos. Uma boa estratégia por parte de algumas companhias foi transformar aeronaves de passageiros em aeronaves de carga, isto atuou como proteção natural contra a queda de receita de passageiros e teve vantagem devido crescimento do mercado do comércio eletrônico (CEO Alan Joyce - Qantas Group).

Quanto ao tipo de operação (Bauer et al, 2020) argumenta que as operações Ultra Long-Haul (ULH) têm as características necessárias para gerar uma vantagem competitiva nos modelos de negócio pós-covid-19 pois os serviços ponto-a-ponto, com alta densidade de rotas domésticas tem capacidade de produzir um alto *load factor* e *yield*, maior flexibilidade de rede (diferentes modelos de aeronaves para diferentes tipos de rota), benefícios em relação a saúde por operar em aeroportos com menor densidade de passageiros e opera aeronaves mais eficientes e de baixo custo. Logo, a recuperação com a operação ULH pode ser mais rápida devido aumento da demanda em rotas diretas e domésticas e por passar maior confiabilidade e segurança aos passageiros por operar rotas e aeroportos com menor aglomeração (Bauer et al, 2020).

O ideal para amenizar riscos econômicos seria os serviços ULH implementarem uma rede de rotas regionais, nacionais e *low cost* para englobar todos os segmentos de negócios. Para ter uma melhor oferta, os preços são influenciados conforme concorrência, percepção de valor do cliente, condições econômicas e dinâmica de rotas (Bauer et al, 2020).

O tipo de rota preferencial também mudou, pois, as rotas que ligam aeroportos principais internacionalmente (hubs) diminuíram durante a pandemia, se tornaram mais caras de operar, e aeroportos hub tendem a levar os passageiros a uma maior exposição ao vírus devido grande capacidade, por isso as companhias têm tentado contornar os principais hubs, optando por rotas menos movimentadas e para destinos remotos (Bauer et al, 2020). CEO Alan Joyce da Qantas Group diz que as pessoas vão preferir voar ponto a ponto em vez de transitar por hubs.

Como citado anteriormente, o comportamento dos passageiros mudou, e segundo (Suau-Sanchez et al, 2020) a demanda de passageiros que viajam a negócios retornará mais rapidamente pois as reuniões, incentivos, conferências, exposições e relacionamento com clientes e fornecedores foram adiadas devido restrições da pandemia, e após a pandemia quando todos mercados retomarem, essa demanda de passageiros aumentará novamente, talvez não totalmente devido novos padrões como reuniões online, enquanto a demanda de passageiros que viajam a lazer retornará assim que houver a recuperação econômica, da saúde pública, e restrições forem estabelecidas em cada país, e então a viagem voltar a ser uma das prioridades na sociedade.

É importante ressaltar que a indústria do turismo parou e, portanto, as companhias devem promover ações promocionais estimulando viagens a lazer já que os passageiros relatam não viajar mais até que o setor garanta viagens seguras e requisitos de quarentena sejam removidos (Czerny et al, 2021).

2.3.2. Recuperação das Companhias Aéreas

Antes da pandemia, as companhias aéreas enfatizavam a gestão da demanda, intervenções tecnológicas e mobilidade sustentável, mas com a crise e a paralização global passaram a reconsiderar imediatamente os conceitos de transporte e a sua contribuição para a recuperação econômica (Budd & Ison, 2020).

O desenvolvimento político, econômico e tecnológico são os três principais pilares do setor (Bauer et al, 2020), por isso o setor aviação tem uma possibilidade de recomeço e novas oportunidades com base na eficiência operacional e avanço tecnológico (Dube

et al, 2021), mas para reconfigurar a futura política e prática do transporte global é necessário aumento da mobilidade de pessoas e mercadorias (Budd & Ison, 2020).

Segundo a IATA (2021) os elementos críticos finais para um recomeço seguro e bem-sucedido é recorrer ao apoio financeiro e regulatório do governo e a redução de custos. Cerca de US \$ 239 bilhões em apoio financeiro fornecidos pelos governos tem sido uma salvação para as companhias aéreas.

Para a recuperação as companhias devem considerar factores como solidez financeira, preços e demanda de cargas, desenvolvimento de rede, frota, medidas preventivas e higienização, ajuste da capacidade, frequência de voos e controle sobre serviços internacionais e requisitos de quarentena (Czerny et al, 2021), considerar características específicas de cada mercado, política e economia de cada país, contar com o apoio governamental (Gudmundsson et al, 2021) e seguir políticas de viagens instituídas pelos estados para reduzir o impacto do Covid-19, e se recuperar primeiramente pelo mercado doméstico e após pelo internacional (Dube, 2021).

À medida que o setor retomar atividade será necessária a aplicação de medidas que protejam os passageiros, reduza custos, aumentem eficiência e garantam uma experiência de qualidade mantendo a segurança e saúde dos passageiros e funcionários (Dube, 2021).

Por isso companhias estão adotando estratégias para garantir questões de saúde e segurança dos passageiros e funcionários, juntamente com a sustentabilidade dos negócios, implementando medidas como processos de limpeza e desinfecção aprimorados, distanciamento social, uso de mascarar, autoatendimento, sistemas de ar condicionados novos, medidores de temperatura e testes, serviços básicos de cabine, redução dos custos por menor número de funcionários, reaproveitamento de aeronaves de passageiros para carga, introdução de aeronaves de pequeno e médio porte, suspensão de projetos de capital, renegociação de taxas aeroportuárias e com fornecedores (Dube, 2021; IATA, 2021).

Algumas estratégias podem causar prejuízos operacionais e aumentar custos, como por exemplo aumento no tempo de turnaround devido procedimentos de higienização e desinfectação, enquanto outras podem levar a uma recuperação e resposta às mudanças mais rápido, como por exemplo manter parte da frota parada para que

quando o mercado retornar as companhias possam logo atender à demanda, e não realizar serviço de catering para diminuir custos e tempo de solo (Adrienne et al, 2020). O CEO Alan Joyce da Qantas Group em entrevista para IATA (2021) cita que uma das estratégias mais efetivas foi a elaboração de um plano de três anos para reduzir custos e a exploração do mercado de dívida e ações.

2.4. Apoio Governamental

Devido redução da capacidade muitas companhias aéreas estavam em crise financeira e necessitavam de apoio, enquanto os bancos têm relutado a fazer empréstimos e financiamentos devido incertezas (Maneenop & Kotcharin, 2020), as companhias aéreas precisaram recorrer ao governo para apoio fiscal e monetário para ajudar a cobrir custos fixos, reduzir despesas e não entrar em colapso, e economicamente o turismo, negócios e comércio são importantes para os governos, e por isso estão a dar apoio (Dube et al, 2021; Gössling, 2020).

Primeiramente para os governos é importante selecionar as companhias que oferecerão subsídios levando em consideração sua colocação no mercado, alocação de recursos, serviços essenciais que oferece e o modelo de negócio (Macilree & Duval, 2020).

Algumas das medidas econômicas implementadas pelos governos são para aliviar o impacto econômico negativo no setor aviação através de subsídios, redução de impostos e isenção de taxas (Sun et al, 2021), garantindo que as habilidades sejam mantidas e as companhias tenham pessoal e aeronaves prontas para aumentar novamente o número de voos quando fronteiras foram abertas (IATA, 2021).

Com isso, os governos micro gerenciam as companhias e serviços realizando alterações de mercado e políticas, dando ajuda financeira e regulamentar para promover conectividade internacional apesar do controle rígido dos serviços internacionais para controlar a propagação do covid-19 (Czerny et al, 2021).

Suau-Sanchez et al (2020) cita Amaeshi and Crane (2006) que evidencia que a curto prazo a ajuda governamental é fundamental para evitar a falência, já a longo prazo pode

ser prejudicial, portanto, deve haver engajamento das partes interessadas para sustentabilidade a longo prazo. Esse processo deve ser gerenciado de forma sustentável, de forma que o governo ajude a reduzir despesas e as companhias mantenham liderança estratégica (Dube et al, 2021). Pois os objetivos são diferentes, enquanto as companhias aéreas estão voltadas para o lucro e taxa de ocupação, o governo tem poder político e está voltado para a proteção à saúde pública (Sun et al, 2021), isto por um lado fortalece os recursos das companhias e por outro limita a tomada de decisão e estratégias destas (Albers & Rundshagen, 2020; Suau-Sanchez et al, 2020).

Ainda a falar de autoridades e apoios, a ICAO tem a tarefa de fornecer supervisão e liderança global de disposições regulatórias centradas no transporte aéreo internacional de passageiros, seus documentos têm foco em como lidar com emergências internacionais de saúde e oferece orientações sobre a proteção dos passageiros e protocolos padronizados (Macilree & Duval, 2020), as organizações mundiais devem garantir coordenação e regulamentação, promover incentivo e manutenção de conectividade (Sun et al, 2021).

2.4.1. Negociações entre Companhias Aéreas e Governos

A parceria com governos é fundamental para o reinício da aviação, reabrir fronteiras sem quarentena, considerar a vacinação e a capacidade de testes (IATA, 2021).

As respostas das empresas dependem do tamanho dos impactos econômicos que as medidas impostas pelo governo causam (Akbar & Kisilowski, 2020).

Existem os impactos da saúde (dependem de medidas impostas pelo governo) e os impactos econômicos (dependem de assistência e decisões do governo, e das negociações econômicas com a companhia) (Akbar & Kisilowski, 2020).

Quando os impactos da saúde são maiores, as empresas devem cumprir à risca as medidas impostas, quando o impacto na economia é maior, é possível que as empresas negociem áreas financeiras com o governo, e o mais desafiador para os executivos é quando ambos os impactos são grandes, nesse caso a estratégia é a implementação todas as medidas de proteção a saúde juntamente com a negociação com o governo por

uma solução menos custosa sem que a companhia perca a legitimidade (Akbar & Kisilowski, 2020).

Segundo Akbar & Kisilowski (2020) cita que a legitimidade é uma característica básica para as companhias aéreas, e referência Suchman (1995) que define a legitimidade como ações apropriadas que a empresa toma dentro de um sistema com normas, definições, valores e crenças. Deve existir um equilíbrio entre a legitimidade e cumprir normas e regulamentos, portanto, são necessárias diferentes estratégias (Akbar & Kisilowski, 2020), e nesse caso isto depende de negociações entre as companhias aéreas e os governos.

Para lidar com tais negociações pode-se falar de estratégias de não marketing, que são estratégias adotadas pelas empresas devido influencia direta governamental, regulamentar e socioeconômica. Isto implica diretamente no posicionamento das empresas aéreas (Akbar & Kisilowski, 2020).

O covid-19 é um exemplo de crise que afeta as estratégias de não marketing da empresa pois os governos introduziram uma série de medidas para responder a pandemia e isto determina o futuro dos negócios e competitividade das empresas, logo, os executivos devem saber como lidar com suas responsabilidades perante o governo mantendo a empresa rentável (Akbar & Kisilowski, 2020).

Akbar & Kisilowski (2020) cita Baron (1995) que diz que o sucesso competitivo está em alinhar as estratégias de marketing com as de não marketing. No caso da crise Covid-19 as medidas preventivas impostas pelo governo implicam em ações obrigatórias e não negociáveis por parte das empresas, bem como a economia implica na tomada de decisões e abre espaço para negociações para que os efeitos negativos da crise sejam amenizados e o retorno ao normal seja mais eficiente.

Existem duas linhas de estratégias, as estratégias de negociação que são aquelas que os executivos envolvem governo, política e sociedade para buscar resultados benéficos para a empresa e estes incluem contribuições para campanhas, engajamento e negociações com órgãos públicos, e as estratégias não negociáveis que não estão ligadas directamente com factores políticos e sociais (Akbar & Kisilowski, 2020).

O decorrer do tempo e a forma que os governos estão a intervir nas companhias também intervém em quais estratégias serão mais eficientes e quais empresas serão mais competitivas e resilientes à crise e às mudanças (Akbar & Kisilowski, 2020).

3. Metodologia

3.1. Abordagem e design de estudo

Dada a natureza das questões de investigação, considerámos como mais adequada utilizar como estratégia a pesquisa qualitativa exploratória e como técnica a análise documental.

A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995) e Gibbs (2009), é analisada de forma integra o contexto de fenômenos que acontecem no mundo, leva em consideração todos os pontos de vista relevantes para aquele estudo, e segundo BARDIN (2011) é valida na elaboração de deduções específicas sobre um acontecimento.

Por permitir o estudo profundo do evento a ser abordado, é útil para explorar e entender a dinâmica das mudanças e o evento na vida real, isto através da descrição, documentação e interpretação destes eventos, e o objetivo é particularizar o caso com intuito de construir conhecimento sobre o evento específico (Simons, 2009). Examina dados singulares, investiga documentos para escrever os resultados, documentos que contêm particularidades sobre assuntos que se incluam no contexto do fenômeno estudado e que são desenvolvidos no processo de pesquisa (Gibbs, 2009).

O estudo qualitativo é interpretativo, pois dados contidos nos documentos analisados devem ser interpretados e após triangulados para o contexto a ser estudado, melhor compreensão e fidelidade, é experiencial, situacional e personalístico devido o estudo ser único e delimitado a um período específico (Stake, 2016) o evento e o período são específicos para que os documentos escolhidos sejam restringidos e densos em forma de conteúdo, para que formem evidências, que são a base da análise (Sari & Bogdan, 1992). Ainda, segundo Sari & Bogdan (1992), é naturalista, descritiva pois os dados assumem forma de palavras, indutiva pois sim constrói informação a partir do agrupamento de dados.

É exploratória pois desenvolve, esclarece e modifica conceitos e ideias com vista na formulação de problemas ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores e proporciona uma visão geral do tema abordado (Gil, 2008).

Logo, considerando a pesquisa qualitativa neste estudo, analisa-se o contexto da pandemia Covid-19, e o desempenho da companhia aérea através coleta dados de diversos setores durante um período de incertezas e que ainda não havia planos de contingência quanto a este tipo de fenômeno.

Portanto, objetiva analisar as consequências causadas pela pandemia Covid-19 no setor aviação e crise causada às companhias aéreas, mais especificamente analisar a documentação dos dados operacionais e financeiros da GOL neste período, bem como artigos sobre impactos no setor aviação durante a pandemia, e então realizar uma descrição da triangulação de todos estes dados para construir conhecimento sobre as estratégias gerenciais e renovação do modelo de negócio da companhia aérea durante a após a pandemia.

O estudo terá primeiramente uma fase exploratória para descobrir os factos relevantes compreendendo fenômenos complexos com uma diversidade de factores associados (Fidel, 1984), e depois uma fase explanatória para equiparar com estudos já existentes aquilo que está a funcionar no mercado aeronáutico (Myers, 2019).

O material documentado da organização e artigos publicados sobre o tema serão verificados. O estudo de caso qualitativo é rico em informações por engajar a organizações e pessoal da equipa com o problema de pesquisa, um dos meios mais utilizados é através e análise documental, estes permitem o aprendizado através do material já publicado sobre o assunto e entendimento do contexto da situação estudada (Levy, 2014). Portanto, recolheremos os dados financeiros e operacionais através dos relatórios trimestrais publicados pela GOL e os dados da crise e setor aviação através dos documentos publicados e pesquisas realizadas pelas organizações mundiais (ICAO, WHO, IATA), e iremos analisar artigos científicos publicados sobre a crise causada no setor aviação, para então realizar a triangulação de todos estes dados e formular os resultados.

A abordagem permite documentar diversos dados da companhia, bem como observação destes e interpretação dependendo do foco do estudo para melhor definir os resultados, o contexto geral do caso e explicar o evento (Simons, 2009).

Tem menor rigidez no seu planeamento, mas necessita de uma delimitação, envolve levantamento documental, e o delineamento da pesquisa envolve

planejamento, previsão de análise e interpretação dos dados. O resultado final é um problema mais esclarecido, não resolvido, mas possível de investigação (Gil, 2008).

Alguns dos pontos negativos da pesquisa qualitativa e análise documental é facto de ser um estudo longo, conter muitos artigos e documentos e conseqüentemente haver muitos dados, há a dificuldade de contacto com a empresa e não há controle sobre a situação estudada, isto pode atrapalhar o foco do estudo (Stake, 2016; Myers, 2019; Levy, 2014), portanto a leitura flutuante é de imensa importância para a separação apenas do material necessário (BARDIN, 2011), também é um estudo impossível de concluir devido ser um fenómeno que está em andamento (Stake, 2016).

As vantagens deste método estão na validação e exploração de um fenómeno completamente novo (Myers, 2019; Levy, 2014), e no facto de analisar trimestre por trimestre deste fenómeno e das estratégias que foram efetivas, bem como entender dados operacionais e financeiros.

3.2. Recolha e Tratamento de dados: técnica, instrumentos e procedimentos

Os critérios e estratégias utilizados para a recolha de dados mais importantes, como citado por Levy (2014 – cap. 28) e BARDIN (2011) são primeiramente pressupor o que é necessário para responder a problemática para então encontrar as respostas dentro da análise documental. A interpretação dos dados coletados nos documentos será categorizada por tópicos, um tipo de processo de codificação, para que permaneça apenas as informações relevantes e então poder explorar os temas, padrões e proposições (o que foi feito e quais estratégias realmente estão a resultar positivamente) (Levy, 2014).

O proposito deste tipo de análise é o armazenamento e facilitação do acesso e entendimento da informação de uma diferente perspectiva com o máximo de pertinência, por meio de pesquisa dos conceitos mais importantes, releitura da documentação e atualização do estudo.

Permite passar um documento primário para um documento secundário com as técnicas de categorização organizadas conforme o objetivo do estudo agrupando documentos por critérios e analogias. Lembrando que a documentação são os documentos em si, e devem ser atrelados ao tema principal, a análise destes são a representação condensada da informação (BARDIN, 2011).

Segundo Godoy (1995) a análise envolve a separação do material e a síntese que é a reunião dos dados seguindo três passos.

Primeiramente a pré-análise que consiste na elaboração das hipóteses (afirmações provisórias a serem afirmadas) e objetivos (finalidade geral do estudo), no desenvolvimento em um plano de análise flexível e preciso e na organização dos documentos relevantes para o estudo que fundamentem a interpretação final (Godoy, 1995; BARDIN, 2011).

A segunda fase é a exploração do material por meio da leitura, e a categorização por temas, que são ideias retiradas da literatura e coleta de documentos, e que no desenvolvimento do estudo estão presentes nas hipóteses e referencial teórico (Godoy, A. S., 1995; Gibbs, 2009). A categorização é a organização do material e esclarecimento do conteúdo utilizando como técnica a transformação e união dos dados brutos do texto para a representação do tema em dados organizados em um mesmo contexto, busca por associações e são separados por recortes de textos conforme assuntos em comum a serem abordados (Stake, 2016; BARDIN, 2011), é ideal para tornar os densos e complexos com informações relevantes (Gibbs, 2009), para que permaneça apenas as informações relevantes e então poder explorar os temas, padrões e proposições (o que foi feito e quais estratégias realmente estão a resultar positivamente) (Levy, 2014).

A terceira fase é o tratamento dos resultados, esta fase tem como intuito tornar os dados significativos através da interpretação que envolve explicar de forma compreensível e enquadrar a problemática do estudo em relação a teoria, mostrando novas descobertas e estudos através da triangulação dos dados, desenvolvimento de conceitos mais amplos, descrição, explicação e formulação de resultados condizentes com os objetivos (Godoy, 1995 e Sari & Bogdan, 1992). No estudo exploratório as técnicas unem-se ao conteúdo, e o tratamento dos resultados permite estudo das

estatísticas, provas de validação, seleção dos resultados através da interpretação (BARDIN, 2011).

Portanto, neste estudo a coleta de dados e demonstração de resultados será através de textos baseados em referência bibliográfica, artigos, relatórios da companhia e o estudo das transcrições das teleconferências que companhia realizou ao final de cada trimestre do período determinado. Os dados serão categorizados conforme assunto em tópicos, temas fragmentados conforme assuntos, bem como está disposta a estrutura deste trabalho.

Para determinar os temas abordados e organizados, sem que houvesse repetições e para ajudar na interpretação, estes foram reunidos em ramo de hierarquia conforme quais perguntas e problemas de pesquisa estão sendo respondidos. Após a divisão e subdivisão dos temas foi possível realizar comparações, triangulação e composição de informações. Ainda para realizar comparações estatísticas foram utilizadas tabelas juntamente com textos explicativos (Gibbs, 2009).

Logo, através dos conceitos de uma pesquisa qualitativa com análise documental, há a análise dos relatórios emitidos pela empresa, de artigos sobre a mesma publicados no período da pandemia, portanto serão coletados dados dos relatórios da companhia mês a mês em um período de março de 2020 à dezembro de 2020, documentos relacionados a gestão, marketing e financeiro.

Dos relatórios da GOL são retirados alguns dados principais para analisar os aspectos operacionais e financeiros da companhia. Logo, neste estudo os dados retirados foram o número de passageiros transportados e o número de decolagens com intuito de observar o quanto as restrições, *lockdown* e fechamento de fronteiras afetou as companhias, sendo que a demanda é o principal para que uma companhia opere e consiga estabilidade operacional e financeira. A taxa de ocupação também é um dos números mais relevantes para a companhia pois demonstra em percentual o quanto da capacidade da aeronave foi utilizada, quanto mais alto este número, melhor, pois as companhias visam uma alta demanda de passageiros sempre. Este valor tem como base um cálculo entre ASK e RPK, valores também demonstrados no estudo, o ASK representa a disponibilidade de assentos oferecidos, enquanto o RPK representa passageiros transportados, ambos são contabilizados dependendo da distância da etapa de voo, é

um número bastante relevante para analisar a taxa de ocupação, receitas com passageiros e custo operacional.

O PRASK, RASK e CASK já são valores financeiros que se baseiam nos números operacionais citados acima. O PRASK é a receita de passageiros por assento, já o RASK é a receita operacional por assento e o CASK é o custo operacional por assentos, todos baseados na distância percorrida em cada etapa de voo. Após estes, também no aspecto financeiro, é importante avaliar o *yield*, o qual representa o valor médio pago por um passageiro para voar uma distância de uma etapa de voo.

Estes valores avaliam cada aspectos separadamente, mas para ter uma visão mais geral utilizamos dados da receita operacional líquida e custos e despesas operacionais, a receita operacional inclui o transporte de passageiros, cargas e outros, e os custos operacionais incluem as despesas com pessoal de operações e outros, combustível, tarifas de pouso e decolagem, gastos com passageiros, prestação de serviços, comerciais e publicidade, material de manutenção e reparo, depreciação e amortização, estes valores são importantes para medir o quanto de lucro ou prejuízo a empresa está tendo, para observar o fluxo de caixa, principalmente durante a crise quando houve queda significativa na demanda e imenso corte de gastos, é importante também para observar as estratégias financeiras da companhia.

De um modo mais geral, e com intuito de observar os lucros da empresa, são o EBIT e o EBITDA, sendo o EBIT o lucro operacional antes de juros e impostos e o EBITDA o lucro operacional antes de juros, impostos, depreciação e amortização. Também é importante analisar os valores de Liquidez, que é a divisão dos ativos e passivos da companhia, isto é muito importante para os investidores quando decidem por investir na companhia ou não, pois demonstra a estabilidade desta, bem como a saúde financeira e sustentabilidade.

3.3. Análise Documental

A análise documental é realizada com intuito de ter um embasamento teórico sobre o assunto tratado, e para entender o contexto do problema bem como as políticas externas (economia) e internas (organização) envolvidas com a situação (Levy, 2014).

Entre os objetivos da análise documental estão a ultrapassagem da incerteza, o estudo de afirmações provisórias a serem verificadas, o enriquecimento da leitura e consequentemente da pesquisa exploratória, estes aumentam o esclarecimento, pertinência do conteúdo e aperfeiçoam o tema gradativamente (BARDIN, 2011).

A análise precisa ser compreensível e confiável (Gibbs, 2009) e o principal método utilizado é a análise documental pois os documentos, como relatórios da empresa, documentos oficiais, artigos e livros, além de conter informações suplementares que são fonte principal e confiável de informação, são uma forma fácil de registro e auxiliam a explorar o conteúdo, condensar informações relevantes e a realizar novas interpretações e conhecimentos (Godoy, 1995; Gibbs, 2009; Sari & Bogdan, 1992).

A pesquisa documental consiste em materiais que ainda não receberam tratamento analítico, são documentos de primeira mão (documentos oficiais) e documentos de segunda mão (relatórios, estatísticas). A pesquisa inicia pela exploração das fontes bibliográficas, após a leitura do material, a elaboração de fichas com a descrição dos aspectos mais importantes em forma de capítulos organizados por conteúdo, a ordenação e análise destas fichas e por último a conclusão (Gil, 2008).

Segundo Gil (2008) as fontes de papel são capazes de proporcionar dados suficientes para evitar perda de tempo com levantamentos de campo, e neste caso, a pesquisa só foi possível por meio de documentos. Mas, por ser uma análise extensa, deve-se ter cautela na seleção dos documentos para que não falte informações ou tenha informações em abundância, a coleta e a análise devem ser desenvolvidas conjuntamente ao descrever de forma explicativa e interpretativa os dados para obter resultados detalhados e densos, bem como levantar novas questões de pesquisa (Gibbs, 2009).

Como vantagem, a pesquisa documental permite o estudo da companhia aérea sem que tenhamos acesso a equipa da companhia para realizar entrevistas.

Neste estudo os materiais utilizados foram artigos científicos e relatórios da companhia aérea. Os relatórios da companhia aérea servem para uma análise de desempenho (Godoy, 1995), são considerados documentos oficiais, já que são produzidos pela organização, são uma fonte rica em descrição (Sari & Bogdan, 1992). E a explicação é clara quanto aos dados obtidos, são significativos e trazem propósito a pesquisa (Gil, 2008).

A análise dos dados depende da duração do estudo, pois, ao decorrer do estudo surgem novos dados, atualização de informações, novos eventos e novos focos de estudo para o aprofundamento do estudo (Fidel, 1984). Portanto, os dados provenientes dos documentos serão sujeitos a análise de conteúdo englobando apenas o período entre março de 2020 até março de 2021.

As análises têm como objetivo estudar a crise ao setor aviação causada pela pandemia Covid-19 desde a declaração do estado de emergência pela WHO que marcou o início da pandemia (março de 2020) até o março de 2021, e dentro deste cenário analisar os dados operacionais e financeiros da Gol Linhas Aéreas, bem como estudar mais profundamente as estratégias utilizadas pela companhia no início da pandemia, durante e estratégias para o período pós pandemia. Portanto, os documentos coletados para análise mundial da crise ao setor aviação e da pandemia Covid-19 são aqueles disponíveis online pela WHO, IATA, ICAO e artigos científicos com embasamento teórico específico sobre o evento, os dados operacionais e financeiros coletados disponíveis online pela Gol Linhas Aéreas e os resultados serão a triangulação destes dados-

Como objetivo final o estudo de caso foca em identificar, por meio de estudo dos relatórios, artigos e transcrições das teleconferências, a comparação e similaridade dos resultados destas, as estratégias gerenciais efetivas durante a crise Covid-19 e na renovação estratégica da companhia aérea em um cenário global onde o mercado e economia mundial, setor aviação e comportamento da população mudou completamente.

4. Resultados

4.1. Estudo GOL Linhas Aéreas

4.1.1. Mercado Aéreo Brasileiro

O transporte aéreo é um dos principais meios de transporte mundial, e conforme os estudos de Pereira (2020) sabe-se que o Brasil é o segundo país com mais aeroportos no mundo, atualmente são 2498 aeroportos, com três empresas aéreas que dominam o mercado doméstico com 90% do RTK (revenue tonne kilometer) (Pereira, 2020), portanto, estas empresas foram severamente afectadas com a queda na demanda aérea e conseqüentemente nas operações devido ao alto risco de disseminação do vírus, isolamento e restrições governamentais para a contenção do vírus.

As autoridades Brasileiras de Aviação Civil regulam e monitoram as companhias aéreas estabelecendo regras, certificações, registro e licenciamento de aeronaves, treinamento, inspeções e concessões, logo, os serviços de transporte aéreo são considerados serviços de utilidade pública (GOL, 2020).

As companhias aéreas são afectadas directamente pelo cenário econômico brasileiro, como: o ambiente regulatório, custos e encargos, infraestrutura aeroportuária e tráfego aéreo, e a estabilidade política e econômica, e estes incluem as intervenções do governo, inflação, variações cambiais, combustível e crises econômicas, bem como a causada pela pandemia Covid-19 no ano de 2020, que desestabilizam a situação financeira e resultados operacionais, havendo a necessidade de criação de novas estratégias e avaliação contínua de riscos (GOL, 2020). E a baixa demanda tem impacto direto sobre os resultados financeiros e o posicionamento operacional das empresas aéreas (Pereira, 2020).

Devido as restrições impostas devido as medidas de segurança e contenção do vírus, houve alta taxa de cancelamento de voos. Devido isto, Pereira (2020) cita a ANAC (2020), que reitera que no Brasil o governo considera que a operação de voos é uma necessidade básica, sendo assim, permitiu um mínimo de voos domésticos para as

empresas, e permitiu que as empresas reconfigurassem as aeronaves para operar com cargas.

A demanda aérea brasileira, em 2019, cresceu em 0,8% no mercado de passageiros domésticos e está entre os 10 maiores mercados domésticos de passageiros aéreos. No Brasil, as viagens de longa distância são limitadas devido infraestrutura rodoviária ser precária, logo, são concentradas em algumas cidades com maior desenvolvimento e focada em passageiros de negócios (GOL, 2020).

No Brasil, o PIB foi afetado com uma redução de 5% em 2020 devido a crise causada pela pandemia Covid-19, impacto na economia e restrições atribuídas para a contenção do vírus (GOL, 2020).

Segundo a IATA (2020) na América do Sul o número de partidas caiu 90% em março de 2020.

4.1.2. Gol Linhas Aéreas Brasileiras

A Gol Linhas Aéreas (GLA) foi fundada em 2000 pelo empresário Constantino Oliveira Júnior, em 2010 o CEO que assumiu a GLA é o Paulo Kakinoff, o qual em 2020 completa 10 anos de direção na companhia. A sede é em São Paulo, também possui hubs no Rio de Janeiro e em Fortaleza, e consiste em prestar serviços de transporte na América do Sul, regiões do Caribe e EUA com voos domésticos e internacionais (GOL, 2020).

Além do transporte aéreo de passageiros domésticos e internacionais, exploram também o transporte de cargas (GOLLOG), atividades complementares como venda de produtos, e o programa de milhagens (Smiles) (GOL, 2020).

Em 19 anos de mercado, a GLA é a número 1 no modelo de negócio de baixo custo na América Latina, com operações de baixo custo e bilhetes baratos é líder no mercado brasileiro e nos aeroportos mais movimentados Congonhas (RPK de 53,7% em 2019), Galeão (RPK de 72,7% em 2019) e Santos Dummont (RPK de 41,4% em 2019).

Possui uma frota renovada com mais de 137 aeronaves e, portanto, tem uma alta utilização das aeronaves, turn-around rápido, pontualidade, padrões de segurança e menor taxa de perda de bagagem (GOL, 2020).

Transportou mais 500 milhões de passageiros, tanto do segmento de negócios quanto de lazer. Voa para mais de 100 destinos (inclui-se nacionais e internacionais), opera mais de 750 voos diários, possui mais de 16 milhões de clientes cadastrados do programa de milhagem Smiles, e conta com 15.500 colaboradores (GOL, 2020).

Sua visão é “ser a melhor companhia aérea para viajar, para trabalhar e para investir”, e a estratégia principal é “o melhor serviço com o menor custo”. Ainda, seus valores englobam: segurança, baixo custo, time de águias, inteligência e servir (GOL, 2020).

Quanto ao desempenho operacional da GLA o indicador mais útil é o EBITDAR pois mostra a capacidade da companhia de cobrir gastos e a comparar-se com as outras companhias (GOL, 2020).

4.1.2.1. Modelo de Negócio Gol Linhas Aéreas Brasileiras

A GLA é a pioneira no modelo de negócio de baixo custo na América Latina, logo, é uma das companhias aéreas com menor custo operacional no Brasil e no mundo (GOL, 2020).

Como companhia aérea de baixo custo, para manter alta demanda de voos, maior receita, custo operacional baixo e tarifas baixas, utiliza de estratégias que combinam valor, serviços e produtos para atingir metas, planos e resultados (GOL, 2020).

As principais estratégias citadas pela GOL (2020), são:

- Frota única (Boeing 737), moderna, eficiente de combustível e de alta capacidade, assim elevando a taxa de utilização diária das aeronaves, taxa de ocupação e otimização das tripulações;

- Rotas ponto-a-ponto, distribuição radial e múltiplos destinos, a combinação destes três modelos permite maior conectividade, ainda possui quatro cidades como Hub principal no Brasil, sendo estas: São Paulo, Rio de Janeiro, Fortaleza e Brasília;

- Pontualidade;

- Foco em passageiros que viajam a negócios, estes menor sensibilidade ao preço e adquirem produtos; ainda, oferecem tarifas competitivas para os passageiros que viajam a lazer;

- Inovação de tecnologia e satisfação ao passageiro, no Brasil foram os primeiros a oferecer Wi-Fi em voo, além de oferecer televisão, maior espaço entre as poltronas, serviços e produtos, check-in online e selfie check-in, aplicação de telemóvel, upgrades, ferramenta de geolocalização de trânsito aos passageiros, quiosques em aeroportos, cardápios de alimentação a bordo;

- Modelo de distribuição de baixo custo, canais simplificados por meio de plataforma digital, reservas pela internet, central de atendimento e balcões de venda nos aeroportos;

- Marketing e publicidade focados em mídia social;

- Diversificação de marcas e produtos bem como a Gollog e a Gol+ Confort;

- Programa de milhagem Smiles, é um programa de fidelidade que representa uma grande vantagem competitiva. É uma plataforma que resgata milhas que são acumuladas por diversos parceiros como companhias aéreas, hotéis, locadores de veículos, editoras, varejistas, instituições financeiras como bancos e empresas de cartão de crédito, agentes de viagem, postos de gasolina, restaurantes e farmácias;

- Acordos interline e code-share;

- Transporte de cargas da GLA, juntamente com a GOL Aerotech, apresenta grande vantagem competitiva devido aumento de fluxo e receita de caixa e novos mercados-alvo.

As estratégias principais da companhia são a segmentação de clientes (passageiros de negócios e lazer), produto (programa de milhagem, diversas classes, entretenimento, serviço de bordo, salas VIP, Wi-Fi e espaço extra), distribuição (canais de venda online), gestão de receita (variedade de tarifas/precificação dinâmica dependendo da antecipação da compra, flexibilidade do consumidor e taxa de ocupação do voo), receitas auxiliares (bagagem, Wi-Fi, assistências especiais, seguros), receita de carga (GOLLOG), receita do programa de fidelidade (Smiles).

O posicionamento e a vantagem competitiva da empresa se dão por todas estas estratégias citadas acima. Para ressaltar custo operacional e posicionamento da

empresa pode-se separar isto em duas partes, a primeira é aquilo diretamente relacionado ao bem-estar dos passageiros como o serviço de bordo, programa de fidelidade, entretenimento, assentos confortáveis e ambiente moderno, os quais representam de 10 a 15% dos custos mas representam o posicionamento da empresa; a segunda é aquilo relacionado a empresa como manutenção, consumo de combustível, estoque de material, horas de voo, arrendamento e tripulação, que representam de 85 a 90% dos custos e a alta produtividade leva a companhia a ter baixos custos.

4.1.2.2. Estratégias utilizadas pela Gol Linhas Aéreas Brasileiras para enfrentar a crise

Seguindo as diretrizes da OMS e para enfrentar danos operacionais causados pela pandemia Covid-19, (GOL, 2020) o Comitê Executivo, o qual participa todo o corpo diretivo da companhia, tem monitorado as estratégias operacionais e a Administração tomou algumas medidas imediatas no início da pandemia.

A GOL readequou sua operação aplicando o conceito de malha aérea essencial, que significou uma redução de 50 a 60% do mercado doméstico, e operando 50 voos diários apenas nas principais capitais brasileiras.

Com a redução do número de voos e rotas, reduziu custos fixos e variáveis, estes estão relacionados ao ordenado, contratos com fabricantes, taxas aeroportuárias, combustível, manutenção das aeronaves etc. Reduziram estes custos principalmente por negociação dos contratos de trabalho e redução do ordenado, redução da jornada de trabalho, licença não remunerada, suspensão de contratos de trabalho e suspensão de gastos com propagando e publicidade e projetos não essenciais para a operacionalidade da companhia. Ainda, além de reduzir custos, na tentativa de preservar caixa e liquidez realizaram acordos com as empresas de arrendamento de aeronaves, ajustaram custos com combustível reorganizando a frota, repensaram ou travaram os investimentos, negociaram com os governos os impostos, negociaram com as fabricantes empréstimos e financiamentos, formas de pagamento, parcelamentos e prorrogação das datas de vencimento das parcelas.

Assim como outras companhias aéreas no mundo, necessitou de suporte financeiro do governo e ajuda regulamentar do órgão regulador para ter o abono do cancelamento de slots, pois para manter os slots teriam que estar voando e isto não era possível, prorrogação do prazo para pagamento de taxas de navegação e aeroportuárias e permissão para a remarcação de viagem por um período de 12 meses, uma melhor opção financeira para não precisar realizar a devolução do dinheiro aos passageiros, mas sim oferecer um crédito, garantindo que o passageiro voltasse a voar e consequentemente mantendo a demanda e caixa da companhia.

Também iniciou diversas ações para manter as viagens, e os passageiros e colaboradores mais seguros, desenvolveu ações como manter aeronaves higienizadas e desinfetadas, os colaboradores com funções administrativas passaram a trabalhar remotamente, desenvolveram ainda mais o atendimento ao cliente com o canal específico urgência e alterações de reserva relacionados ao Covid-19, aprimorou os canais digitais com a implementação do autosserviço de cancelamento online e o atendimento virtual, e passou a transportar gratuitamente e a acumular milhas no Smiles os profissionais da saúde da linha de frente do combate do Covid-19.

As medidas imediatas citadas foram efetivas a curto prazo, e algumas talvez perdurem, mas devido as incertezas e segundo pico da disseminação do vírus durante o quarto semestre de 2020, ainda não há estratégias concretas e certeiras pois não há previsão para os surtos regionais e internacionais e estes podem causar mais impactos negativos sobre a companhia (GOL, 2020).

O plano de ação da companhia para enfrentar a pandemia está focado em seis tópicos, todos relacionados a operação e financeiro. O plano de ação tem intuito de criar estratégias efetivas e duradouras para enfrentar a crise econômica e aumentar resiliência, logo, a GOL definiu como prioridade no plano de ação primeiramente reajustar capacidade e frota, manter frota única operando o Boeing 737 e ajustar o número de aeronaves operantes conforme demanda, estimando uma redução de 20% da frota, ainda realizar acordos com a fabricante para a redução de pedidos e alteração de prazos de pagamento.

Continuar com a redução de custos mantendo malha essencial, redução e adiamentos de contas, acordo com os colaboradores, eliminação de investimentos não

essenciais. Também continuar preservando caixa e liquidez realizando refinanciamentos, solicitando a prorrogação da amortização das debêntures, e buscando fontes adicionais de liquidez.

Priorizam também manter e readequar-se as novas normas de saúde, mantendo distanciamento através de reuniões online e oferecendo equipamentos de segurança à saúde para todos os colaboradores.

É importante ressaltar que a GOL deve ter um plano de ações forte para que ainda tenham acionistas a investir com a companhia, pois estes podem representar 60% de participação econômica alinhado com as estratégias da GLA a longo prazo.

4.1.2.3. Resultados Trimestrais Gol Linhas Aéreas

4.1.2.3.1. Primeiro Trimestre 2020

No primeiro trimestre de 2020, os resultados de janeiro e fevereiro foram positivos, mas em março, no auge da pandemia e conforme restrições impostas, houve a queda repentina do tráfego aéreo. Apesar disto, os resultados do trimestre demonstram gerenciamento responsável e gestão eficiente de precificação pois o *yield* médio permaneceu alto, a pontualidade e a taxa de ocupação permaneceram dentro do mínimo esperado.

Já a receita foi impactada com a chegada da pandemia e restrições impostas em março, o mercado doméstico e internacional diminuiu cerca de 7,1% e 15,8% respectivamente. Foram eliminados itens e investimentos não essenciais, houve negociações para adiamentos de pagamentos para conter custos, totalizando estima-se R\$2,4 bilhões de reduções de custo.

O custo por assento diminuiu devido ganho na venda de aeronaves, compensado por aumentos nos custos com depreciação em virtude da adição líquida de nove aeronaves na frota, e pelo aumento de despesas com material de manutenção e reparo em decorrência dos impactos de câmbio sobre peças e mão de obra importadas. Devido a redução de capacidade alguns custos diminuíram, bem como o consumo de

combustível, e a conclusão da operação de venda e devolução relativa a 11 aeronaves Boeing 737 NG, que diminuiu a dívida líquida, o endividamento e representou acréscimo na liquidez de caixa.

A companhia casa ativos com passivos, pois sua contabilidade é em reais, mas as dívidas em dólares, portanto, uma das vantagens competitivas da companhia foi ter conseguido preservar maior liquidez (cerca de R\$3 bilhões), em processos de resgates de valores, amortizações e monetização através da venda das 11 aeronaves NG. A preservação da liquidez demonstra uma prudente gestão de fluxo de caixa e rápida contenção de custos, em função da desaceleração nas vendas observada a partir de meados de março.

As margens permaneceram positivas, EBIT e EBITDA atingiram valores significativos e demonstram lucro operacional devido boa gestão de capacidade e dos *yield*.

Quanto a frota, logo no início da pandemia a companhia colapsou pois operava apenas 12 aviões, 50 voos por dia, a malha essencial estava reduzida e a taxa de ocupação manteve-se na faixa de 80%, o *yield* estava otimizado pois a malha essencial tem foco apenas em servir mercados essenciais que são todas as capitais brasileiras e Brasília.

A curva de reservas curta e apenas para a malha doméstica, torna difícil os cálculos futuros de *yield*. Não há algo que justifique queimar tarifas reduzindo o *yield* para atrair passageiros pois assim evita-se que o mercado pós-covid-19 tenha um arrasto enorme de assentos que foram vendidos por um preço muito abaixo do que podem vir a ser os custos operacionais para quando retornarem as operações, e não existe um volume significativo de demanda para os próximos meses mesmo se tivessem tarifas incentivadas devido a incerteza da pandemia e medo.

4.1.2.3.2. Segundo Trimestre 2020

Os resultados do 2T refletem o grave impacto que a COVID-19 tem causado na economia brasileira, indústria do transporte aéreo e companhia aérea.

A GOL tomou medidas para diminuir os custos e preservar a liquidez reduzindo o consumo de caixa médio diário em R\$3 milhões. No segundo trimestre a companhia reduziu cerca de 10% da capital de giro por conta da crise.

Apesar de ter demonstrado nos resultados que o RPK caiu 92% comparado ao ano anterior, analisando mês por mês do trimestre, houve aumento de 103% de abril a junho, enquanto o ASK cresceu 104% dentro do trimestre. A receita líquida, em comparação ao anterior diminuiu cerca de 89%, mas do mês de abril para junho cresceu 57%.

EBITDA e EBIT representam uma contribuição positiva pelo resultado do gerenciamento racional e responsável da oferta em relação à demanda, a GOL sempre manteve as margens 100% em dia e 100% depositadas, essa margem representa um ativo, as empresas, devido variações de câmbio e flutuações no mercado, acordam um preço com outras empresas, logo, é possível proteger-se contra altas variações.

No início de abril a companhia operava 50 voos por dia, já em junho foram 200 voos diários, mesmo sem estímulos de marketing.

Mais sete aeronaves foram devolvidas no segundo semestre, sendo que para 2021 e 2022, seguindo a calendarização, haverá a devolução programada de mais 30 aeronaves. Apesar de estarem estabelecendo negociações positivas quando ao arrendamento das aeronaves, a demanda nos próximos meses não necessitaria de tantas aeronaves para ser suprida.

A companhia prevê a retomada em dezembro de 80% das rotas que eram operadas no cenário pré-COVID, podendo ser até mais em número de rotas, e 80% de frequências são avaliando um cenário em que os voos para fora do Brasil foram totalmente suspensos, sem previsão de voltar. O mercado doméstico da GOL, no cenário pré-covid, era menor que 90% das frequências, mas durante a covid avaliando apenas mercado doméstico é possível estimar que para o final do ano a frequência suba para 80%, se fosse estimado a operação inteira (nacional e internacional) chegaria a um valor de 70% até final do ano. E termos sazonais o segundo trimestre sempre se apresentou como o pior, portanto, e para o final do ano a companhia será impactada por outros fatores, assim, só será possível uma contabilidade mais efetiva quando a capacidade estiver ajustada novamente, e será possível fundamentar resultados através de rentabilidade de EBITDA.

A demanda, em abril, atingiu apenas 5% do volume de tráfego normal, mas durante o segundo trimestre as vendas cresceram cerca de 18% por semana devido passageiros que necessitavam viajar terem uma experiência segura. A taxa de ocupação foi de 78% devido ao modelo de negócio adaptável, flexível e de baixo custo, pois conseguiram remanejar a frota, demonstrando resiliência ao longo da crise e ótimo posicionamento para o novo ciclo de crescimento e lucratividade. Para o terceiro trimestre é previsto que a demanda aumente devido relaxamento nas políticas de distanciamento, e devido a sazonalidade (a qual está distorcida, mas ainda não neutralizada), ainda assim a faixa de oferta e demanda está entre 70%, contando apenas o mercado doméstico, a recuperação do mercado internacional continua incerta.

4.1.2.3.3. Terceiro Trimestre 2020

Houve queda consistente no número de casos, e, ao mesmo tempo, o relaxamento coordenado pelas autoridades nos níveis municipais, estaduais e federais, fazendo com que a mobilidade aumente. Portanto, o terceiro trimestre marcou o retorno do mercado no setor aviação com o crescimento de passageiros e aumento na demanda no mercado doméstico.

No terceiro trimestre a venda semanal média cresceu em média 12% por semana.

Teve uma queda no custo por assento (CASK), isto é resultado da readequação de custos, na conversão dos principais custos fixos de folha de pagamento e de frota em custos variáveis.

O EBIT demonstra o reestabelecimento das margens operacionais necessárias para suportar o crescimento da operação e uma busca contínua pelo equilíbrio da oferta com a demanda e *yield* que permitem a sustentabilidade.

O *yield* médio por passageiro diminuiu em função da reconfiguração da malha e dos voos serem concentrados nos *hubs*, o que aumenta a etapa média do voo. Há a tendência de estabilidade de *yield*, sendo que final do ano, de dezembro a janeiro, é alta temporada, logo, há aumento nas reservas de voo. Apesar de a taxa de ocupação ter diminuído, manteve-se consistente, em torno de 80% durante toda a pandemia, a

companhia foi a única brasileira a conseguir manter, e a previsão é chegar em dezembro com uma demanda entre 70 a 80% do que era no cenário pré pandemia.

O mercado doméstico foi responsável por 100% das operações da companhia nesse trimestre. O mês de setembro foi marcado pelo crescimento de 43% dos indicadores de busca por passagens aéreas, e as vendas aumentaram 60% comparativamente a agosto. Em relação ao mesmo trimestre do ano anterior as vendas brutas aumentaram 132%, e as vendas diárias representam mais de 50% dos níveis pré pandemia. Os voos diários triplicaram para 360 para servir 134 mercados, e os voos adicionais fizeram com que a receita de passageiros aumentasse 110% em relação a julho, recorde desde o início da malha essencial em abril.

Quanto as reservas a previsão para os próximos 11 meses é boa, pois as reservas de passageiros a lazer têm crescido, já a demanda de passageiros corporativos ainda não representou aumento significativo, e estes representam 30% em número e 50% do valor financeiro em vendas, são compradores regulares e frequentes, e formam a maior parte dos recebíveis. O mercado brasileiro tem venda direta para os clientes através dos canais como website, e dá como opção a aquisição dos bilhetes em parcelas no cartão de crédito em até cinco vezes. Porém, à medida que a demanda aumenta rapidamente há um volume grande de clientes que fazem a compra do bilhete para voar com curta antecipação, logo, a companhia tem, neste momento, um ou dois quintos da receita total desse voo. Neste período os clientes têm comprado bilhetes para voar com antecedência de duas semanas até dois meses, está compra feita em parcelas no cartão de crédito traz um desafio de consumo de caixa, que só irá estabilizar quando a alta temporada passar, ter redução de malha e volume de vendas maior que custos. Conforme aumento na atividade de compra de passagens e a volta das grandes corporações, é aberto estoque e vendas futuras.

Ao final de setembro aumentou a frota em mais 44 aeronaves comparativamente ao final de junho de 2020. Esperasse que o MAX retorne em 2021, pois se aproxima da aprovação para iniciar operações, e o retorno deste diminuirá custos pois consomem cerca de 15% menos de combustível comparando aos NG.

4.1.2.3.4. Quarto Trimestre 2020

A companhia lidera o mercado doméstico brasileiro com um *market share* de 38%.

O 4T marcou o retorno dos MAX, o que é positivo pois trará uma redução de cerca de 15% no consumo do combustível, maior flexibilidade para atuar em rotas longas e curtas (considera-se mercado regional), autonomia de voo superior, redução de cerca de 16% nas emissões de carbono, redução de 7% ou 8% no custo por assento e de 6% a 7% no custo da etapa (etapa média de 1.100 e 1.200 km). A frota total é de 127 B737, e 93 aeronaves operando na malha, houve um crescimento de 22 aeronaves comparando ao trimestre anterior. O modelo de negócio tende a se destacar em relação à competição devido frota padrão e de aeronaves narrow-body, com alta utilização, indutora do menor custo unitário possível em qualquer operação.

Também marcou o crescimento no mercado doméstico, que continua a ser 100% da operação. As pesquisas por clientes buscando viajar passou de quase 0% para um resultado positivo, ainda assim é 45% menor, e as vendas 40% menor do que pré pandemia. As vendas antecipadas são maiores, apesar de serem baixas, mas os clientes estão comprando mais de última hora. O número de voos dobrou em comparação com o trimestre anterior, a companhia passou a operar cerca de 400 voos diários, isto para servir 177 mercados, e representa cerca de 54% da frequência diária do ano anterior. A companhia manteve a tarifa média entre R\$300 e R\$350, o que é muito parecido com valores pré-pandemia. Em um cenário de queda da demanda mais acelerada do que da oferta há maior tempo necessário para recuperação, e apesar do *load factor* das companhias competidoras ter caído para cerca de 50%, a GOL continua a operar no patamar médio de 75% ou acima. Isto ocorre pela rápida adaptação da oferta em relação a demanda. Uma das estratégias é não estimular curva de reservar, pois isto gera tarifas muito baixas e no futuro isto pode vir a ser tóxico para as próximas construções de receitas. Com a população imunizada a curva de casos diminuirá, e os resultados serão indutores para que a demanda aumente.

As vendas aumentaram 44% e a receita de passageiros aumentou 96% em relação ao trimestre anterior. Ainda totalizando os 12 meses do ano, a receita total comparada com a de 2019 diminuiu 54%. Terminou 2020 com uma redução significativa no endividamento de curto prazo e solidificou parcerias com os principais provedores de capital de giro. Converteu custos fixos de folha de pagamento e frota em componentes de custos variáveis.

O *yield* médio reduziu cerca de 17% comparado com o ano anterior em função da reconfiguração da malha, concentrando as operações em seus hubs e aumentando a etapa média. Esta métrica demonstra gestão eficiente da capacidade e da precificação, com foco em sustentar a receita mesmo com redução no número de passageiros. Tem priorizado a liquidez juntamente com a capacidade e demanda. Logo, o *yield* não precisa de muita recuperação, a qualidade é que precisa ser o foco, e a recuperação da demanda será o resultado da alavancagem operacional que a companhia aumentou devido transformação dos custos fixos em variáveis.

Devido a falta de EBITDA nos últimos 12 meses é mais difícil fazer os cálculos, mas é possível calcular pelo CASK mais baixo e capital de giro a ser reequilibrada. Logo, pelos dados de EBIT, *yield* e CASK e break even a companhia demonstra atingir um nível operacional maior para promover desenvolvimento.

4.1.2.3.5. Primeiro Trimestre 2021

O primeiro trimestre de 2021 teve seus resultados afetados devido a segunda onda da pandemia, no início de janeiro a companhia passou a operar 600 a 650 voos por dia, e no final do mês reduziu para 450 voos, em fevereiro passou para 300 voos, com um volume de vendas 28% menor, e março 200 a 250 voos por dia, cerca de 40% dos voos diários no ano anterior.

O tráfego tem crescido, em média, 4% por semana nas últimas duas semanas e meia, e a curva de vendas de reservas tem crescido uma média de 10%. O cenário atual de planejamento de capacidade considera uma redução de 39% no 2T21 em relação ao 1T21. Atualmente, as operações estão em cerca de 200 voos por dia com 47 aeronaves, quatro vezes maior quando comparado à malha essencial de abril de 2020. Do início dessa crise até o final de abril de 2021, a companhia diminuiu sua frota em 17 aeronaves Boeing 737 arrendadas, assim como reduziu em 33 aviões os recebimentos do Boeing 737 MAX previstos para 2021 a 2022. A prospecção para o próximo trimestre é que a companhia passe a operar uma média de 63 aeronaves, mantendo custos reduzidos com pessoal (entre 40% a 50% dos patamares pré pandemia). Tendo uma parcela dos custos

fixos de folha de pagamento e frota em custos variáveis, a companhia considera estar bem posicionada para expandir a liderança em custo unitário.

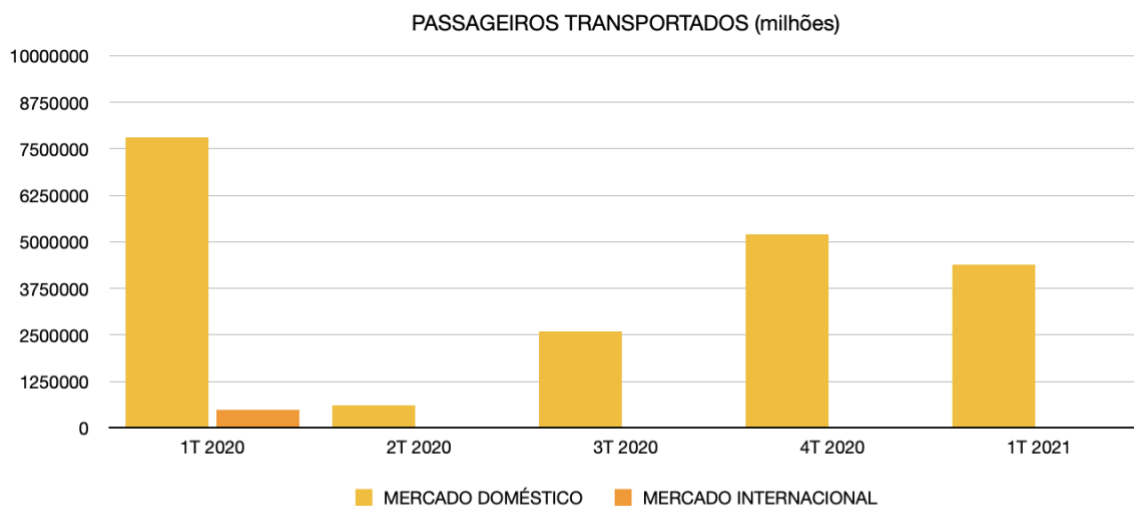
O EBIT neste trimestre, com uma margem de 13,3% representou uma restauração das margens operacionais, enquanto o EBITDA, com margem de 22,6% representou esforços de sustentabilidade equilibrando oferta e demanda, isto devido a rápida resposta de adaptação da capacidade e ao equilíbrio nas entradas e saídas de caixa, finalizando com uma liquidez positiva. Com relação as dívidas, a companhia foi uma das únicas que amortizou dívidas desde o início da pandemia, devido gestão da liquidez e extração do valor do ativo circulante.

4.1.2.4. Comparação Resultados Trimestrais

Os gráficos apresentados nas próximas páginas representam a variação dos dados operacionais e financeiros da Gol desde o primeiro trimestre da pandemia, que teve início em março de 2020, até o final do primeiro trimestre de 2021.

É importante ressaltar que os dados são reflexos das restrições e medidas impostas para a contenção do vírus e resultado das medidas, estratégias e adaptações da companhia aérea a cada trimestre. Portanto no primeiro trimestre de 2020 os resultados ainda eram bons pois o estado de emergência foi declarado apenas em março, logo após, no segundo trimestre de 2020, é possível perceber uma enorme queda em todos os números devido fechamento de fronteiras. Nos semestres seguintes houve um aumento novamente dos números, pois houve a adaptação do mercado às medidas e devido o mercado doméstico ter retornado de maneira gradual. O primeiro trimestre de 2021 apresenta leve redução dos números devido nova onda da pandemia em janeiro de 2021.

Gráfico 4 – Número de passageiros transportados pela GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

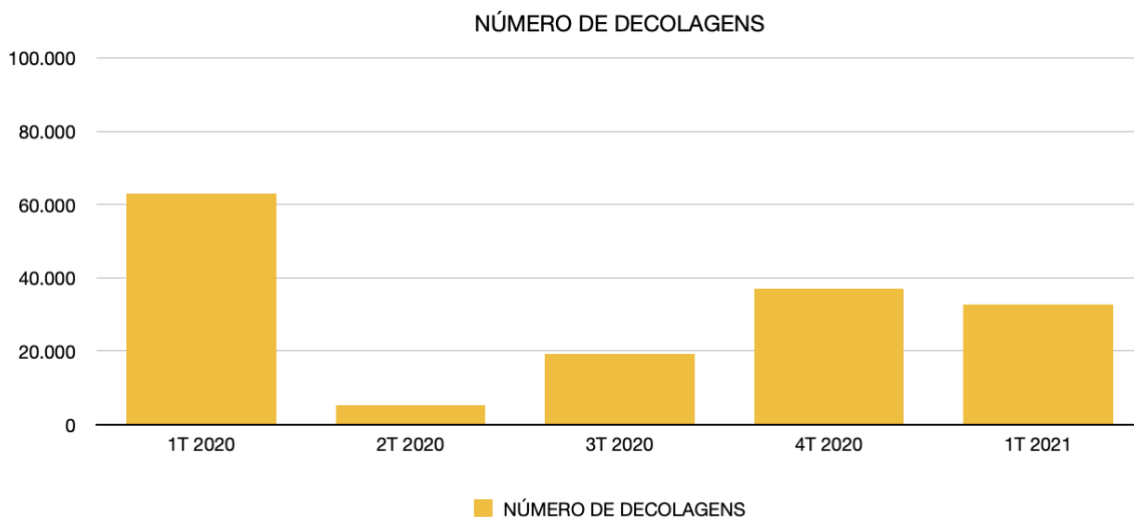


| | MERCADO DOMÉSTICO | MERCADO INTERNACIONAL |
|----------------|-------------------|-----------------------|
| 1T 2020 | 7.800.000,0 | 500.000,0 |
| 2T 2020 | 600.000 | 0 |
| 3T 2020 | 2.600.000 | 0 |
| 4T 2020 | 5.200.000 | 0 |
| 1T 2021 | 4.400.000 | 0 |

O número de passageiros transportados no primeiro trimestre de 2020 foi um total de 8,3 milhões, sendo 7,8 milhões no mercado doméstico e 0,5 milhões no mercado internacional, as fronteiras ainda não tinham fechado no início do ano. No segundo trimestre de 2020, já com restrições de viagem devido a pandemia, o número caiu para um total de 0,6 milhões de passageiros transportados, sendo a maior parte no mercado doméstico, que teve 90,5% de redução na demanda, enquanto o mercado internacional, devido fechamento de fronteiras, parou, apenas foram operados voos de repatriação, e prosseguiu parado até o primeiro trimestre de 2021.

Um aumento ocorreu no terceiro trimestre de 2020 totalizando 2,6 milhões de passageiros transportados, quarto trimestre de 2020 teve um total de 5,2 milhões, e no primeiro trimestre de 2021 um total de 4,4 milhões.

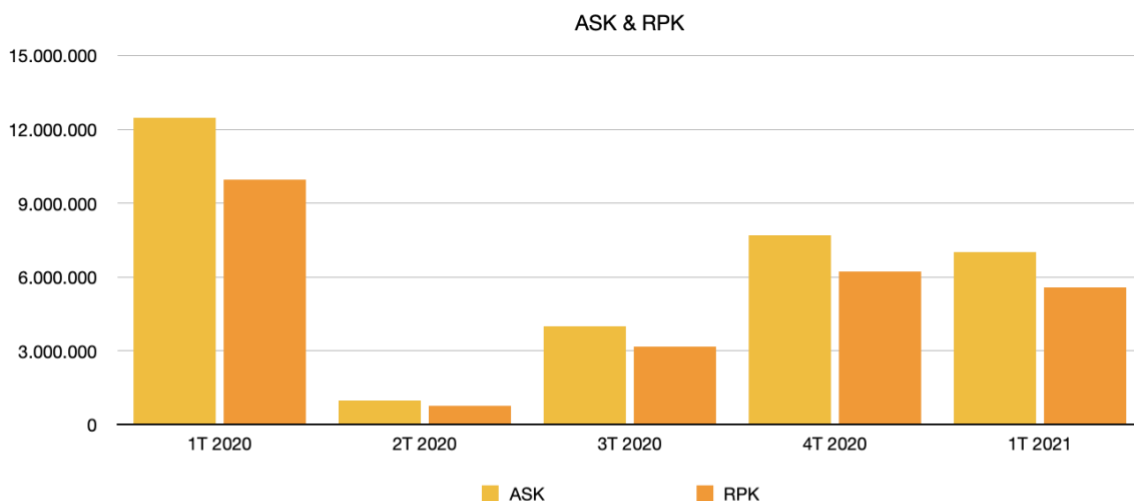
Gráfico 5 – Número de decolagens realizadas pela GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



| | NÚMERO DE DECOLAGENS |
|----------------|-----------------------------|
| 1T 2020 | 62.956 |
| 2T 2020 | 5.146 |
| 3T 2020 | 19.338 |
| 4T 2020 | 37.088 |
| 1T 2021 | 32.797 |

O número de decolagens totais no primeiro trimestre de 2020 foi de 62.956, e devido a pandemia no segundo trimestre teve imensa queda, diminuindo para 5.146, terceiro trimestre totalizou 19.338 decolagens, enquanto no quarto trimestre teve um aumento para 37.088 e no primeiro trimestre de 2021 reduziu novamente, totalizando 32.797 decolagens.

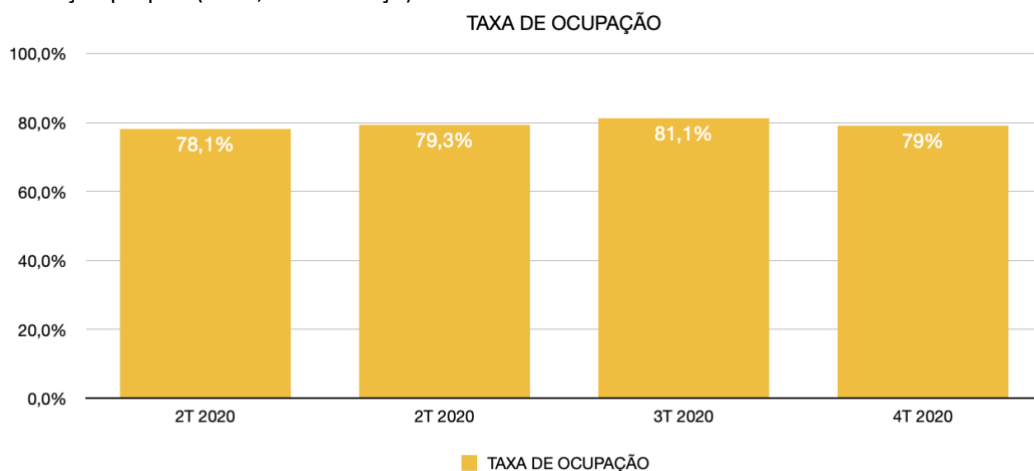
Gráfico 6 – ASK e RPK da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



| | ASK | RPK |
|----------------|------------|-----------|
| 1T 2020 | 12.462.000 | 9.948.000 |
| 2T 2020 | 990.000 | 773.000 |
| 3T 2020 | 3.992.000 | 3.164.000 |
| 4T 2020 | 7.698.000 | 6.242.000 |
| 1T 2021 | 6.999.000 | 5.592.000 |

No primeiro trimestre de 2020 o ASK total foi 12,4 milhões e RPK total 9,9 milhões, no segundo trimestre ambos caíram, ASK total caiu para 990 milhões e RPK total 773 milhões, no terceiro trimestre aumentou novamente, sendo o ASK total 3.992 milhões e RPK total 3.164 milhões, quarto trimestre continuou com aumento resultando em um ASK total de 7.698 milhões e RPK total 6.242 milhões, e no primeiro trimestre ASK total foi 6.999 milhões e RPK total 5.592 milhões.

Gráfico 7 – Taxa de ocupação da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



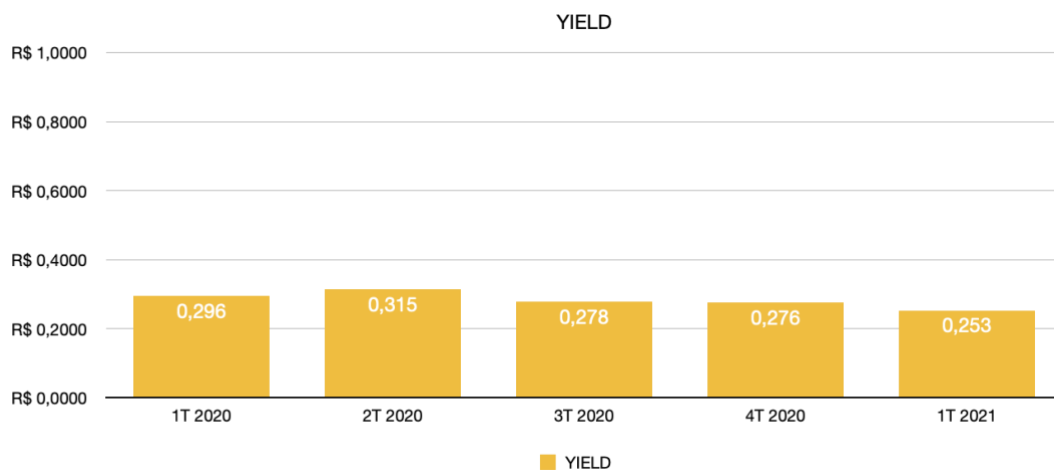
A taxa de ocupação total no primeiro trimestre de 2020 atingiu 79,8%, no segundo trimestre reduziu para 78,1%, terceiro trimestre contou com 79,3%, quarto trimestre teve um aumento significativo atingindo 81,1%, e no primeiro trimestre atingiu 79,9%.

Gráfico 8 – PRASK, RASK e CASK operacional da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



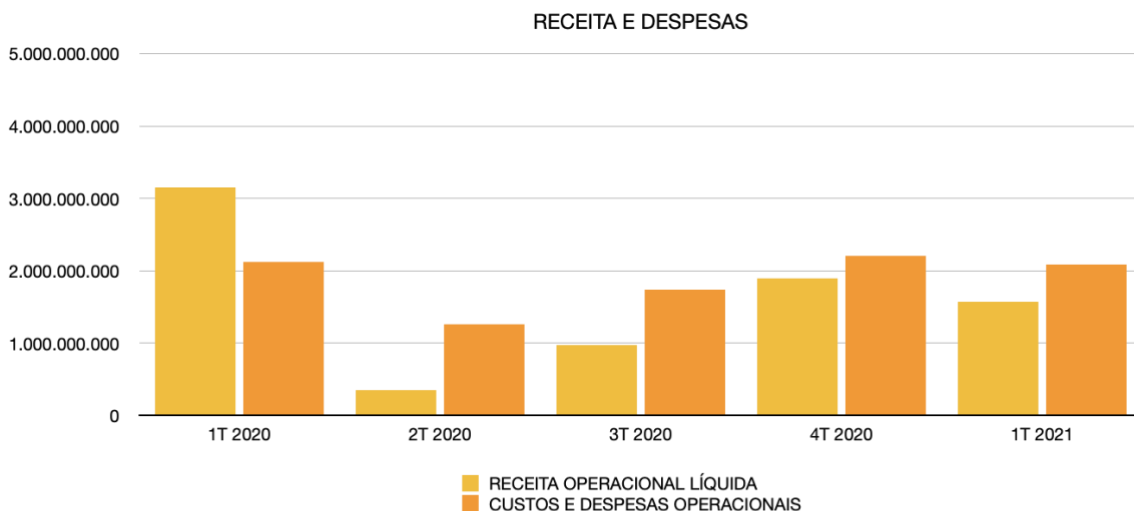
No primeiro trimestre de 2020 a companhia teve um PRASK líquido de 23,60 centavos (R\$), RASK líquido 25,26 centavos (R\$) e CASK operacional 17,73 (R\$) centavos, no segundo trimestre PRASK líquido foi de 24,58 centavos (R\$), RASK líquido 36,15 centavos (R\$) e CASK operacional 34,09 centavos (R\$), terceiro trimestre teve como resultado um PRASK líquido de 22,02 centavos (R\$), RASK líquido 24,42 centavos (R\$) e CASK operacional 21,56 centavos (R\$), enquanto que no quarto trimestre PRASK líquido foi de 22,34 centavos (R\$), RASK líquido 24,57 centavos (R\$) e CASK operacional 20,06 centavos (R\$), e no primeiro trimestre de 2021 o PRASK líquido foi de 20,24 centavos (R\$), RASK líquido 22,40 centavos (R\$) e CASK operacional 19,42 centavos (R\$).

Gráfico 9 – YIELD da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



O *yield* foi de 29,57 centavos (R\$) no primeiro trimestre de 2020 para 31,48 centavos (R\$) no segundo trimestre, reduziu no terceiro trimestre para 27,78 centavos (R\$), no quarto para 27,55 centavos (R\$), e no primeiro trimestre de 2021 para 25,33 centavos (R\$).

Gráfico 10 – Receita operacional líquida e despesas operacionais da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

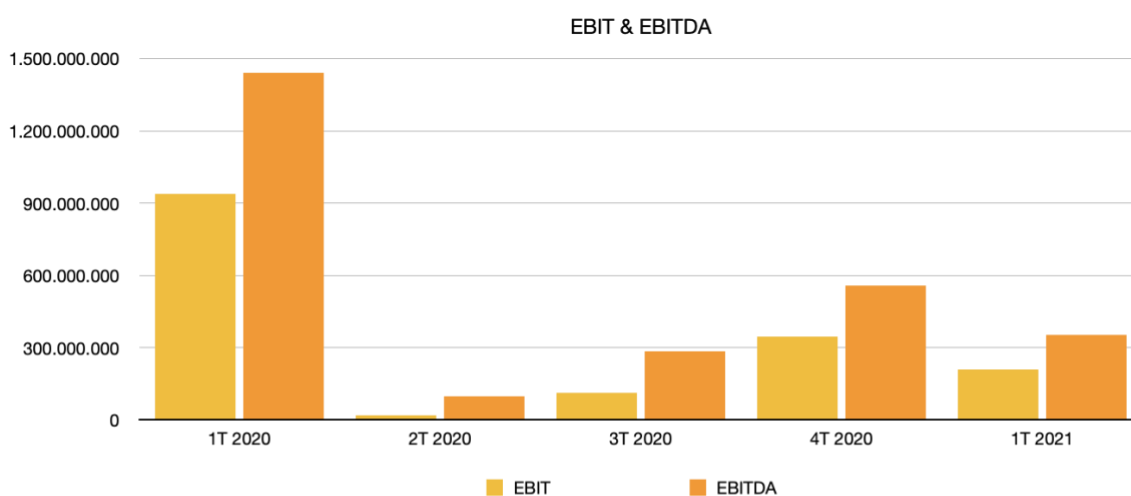


| | RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA | CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS |
|----------------|-----------------------------|--------------------------------|
| 1T 2020 | 3.147.700.000 | 2.122.300.000 |
| 2T 2020 | 357.800.000 | 1.255.400.000 |
| 3T 2020 | 974.900.000 | 1.735.300.000 |
| 4T 2020 | 1.891.300.000 | 2.210.100.000 |
| 1T 2021 | 1.567.600.000 | 2.090.100.000 |

Receitas líquida atingiram R\$3,1 bilhões e despesas R\$2,1 bilhões no primeiro trimestre de 2021, no segundo trimestre as receitas líquida atingiram R\$358 milhões e

despesas R\$1,2 bilhões, no terceiro trimestre ambas aumentaram sendo receitas líquida R\$974,9 milhões e despesas operacionais totais R\$1,7 bilhões, no quarto trimestre as receitas líquida atingiram R\$1,9 bilhões e despesas R\$2,2 bilhões, e no primeiro trimestre de 2021 as receitas líquida atingiram R\$1,6 bilhão e despesas atingiram R\$2 bilhões.

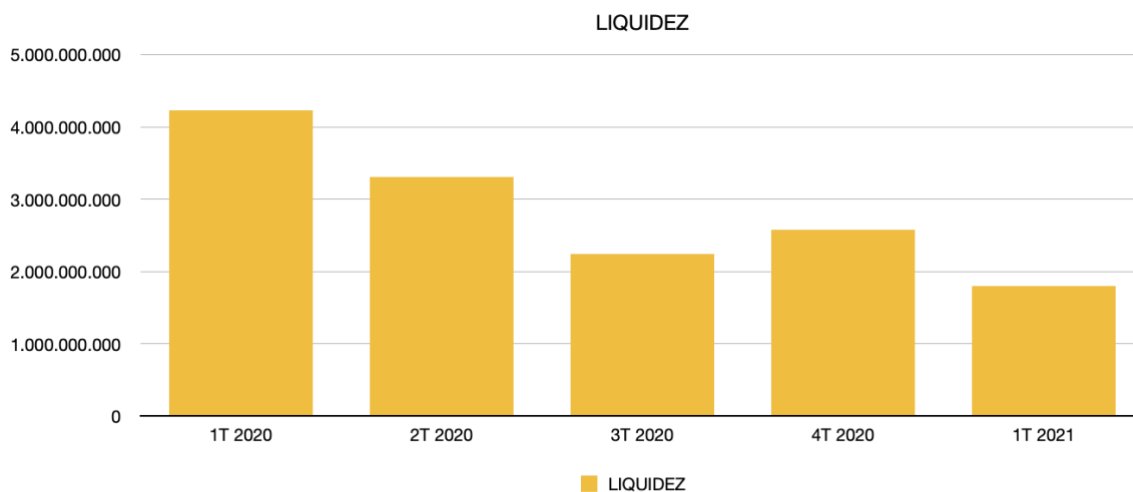
Gráfico 11 – EBIT e EBITDA da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



| | EBIT | EBITDA |
|----------------|-------------|---------------|
| 1T 2020 | 937.900.000 | 1.439.800.000 |
| 2T 2020 | 20.400.000 | 99.200.000 |
| 3T 2020 | 114.400.000 | 284.100.000 |
| 4T 2020 | 346.800.000 | 558.500.000 |
| 1T 2021 | 208.300.000 | 353.800.000 |

No primeiro trimestre de 2020 a companhia teve um EBIT de R\$937,9 milhões e um EBITDA de R\$1,4 bilhão, no segundo trimestre os números reduziram, sendo o EBIT R\$99 milhões e EBITDA R\$20 milhões, terceiro trimestre teve um aumento do EBIT (lucro operacional) para R\$114,4 milhões e do EBITDA para R\$284,1 milhões, quarto trimestre o EBIT foi de R\$346,8 milhões e EBITDA R\$558,5 milhões, e primeiro trimestre de 2021 EBIT foi R\$208,3 milhões e EBITDA R\$353,8 milhões.

Gráfico 12 – Liquidez da GOL entre o primeiro trimestre de 2020 e o primeiro trimestre de 2021. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



| | LIQUIDEZ |
|---------|---------------|
| 1T 2020 | 4.231.100.000 |
| 2T 2020 | 3.305.500.000 |
| 3T 2020 | 2.242.300.000 |
| 4T 2020 | 2.576.500.000 |
| 1T 2021 | 1.797.700.000 |

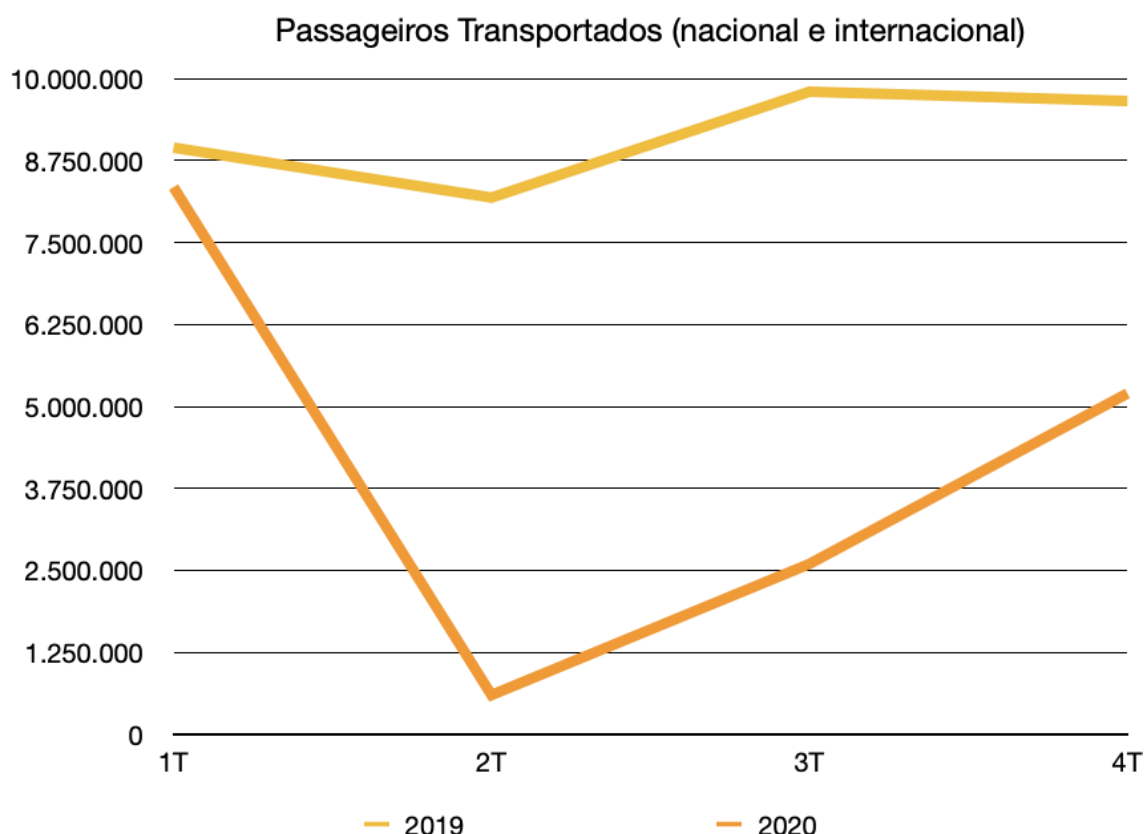
A liquidez total no primeiro trimestre de 2020 foi de R\$4,2 bilhões, reduziu para R\$3,3 bilhões no segundo trimestre, no terceiro trimestre totalizou R\$2,2 bilhões, no quarto trimestre teve um aumento para R\$2,6 bilhões, e no primeiro trimestre de 2021 novamente uma redução totalizando R\$1,8 bilhão.

4.1.2.5. Comparação Resultados entre 2019 e 2020

Os gráficos 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23 representam a diferença anual, comparando todos os trimestres de 2020 (durante a pandemia) aos trimestres respectivos do ano anterior, 2019 (pré pandemia), logo o primeiro trimestre de 2020 é comparado com o primeiro trimestre de 2019, o segundo trimestre de 2020 com o segundo trimestre de 2019, o terceiro trimestre de 2020 com o terceiro trimestre de 2019, o quarto trimestre de 2020 com o quarto trimestre de 2019 e o primeiro trimestre de 2021 com o primeiro trimestre de 2020. As comparações são realizadas com base nos mesmos dos gráficos dos resultados da GOL.

No final, para concluir, a tabela 1 mostra a diferença em porcentagem, demonstrando a redução ou aumento dos dados operacionais e financeiros em cada trimestre de 2019 para 2020.

Gráfico 13 – Diferença no número de passageiros transportados em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

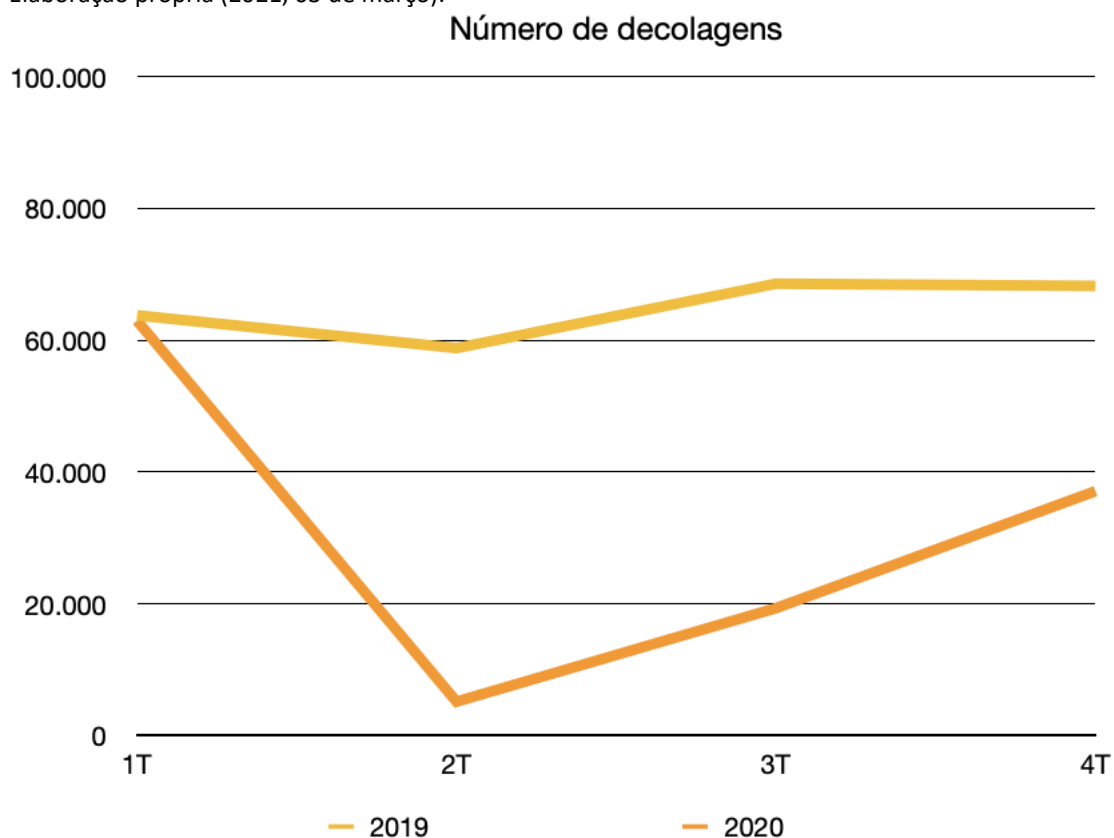


| | 2019 | 2020 |
|-----------|-----------|-----------|
| 1T | 8.949.000 | 8.346.000 |
| 2T | 8.187.000 | 600.000 |
| 3T | 9.803.000 | 2.600.000 |
| 4T | 9.660.000 | 5.200.000 |

O primeiro trimestre de 2020 ainda não havia sido afectado pela crise da pandemia, mas houve uma queda de -6,7% do total de passageiros transportados, contando com voos domésticos e internacionais, nos outros trimestres apenas passageiros domésticos são contabilizados devido o fechamento de fronteiras internacionais. Logo, no segundo trimestre de 2020 houve uma queda de -92,3% do total de passageiros transportados,

no terceiro trimestre uma queda de -73,4%, quarto trimestre uma queda de -46,2%, e no primeiro trimestre de 2021 houve uma queda de -46,1% do total de passageiros transportados.

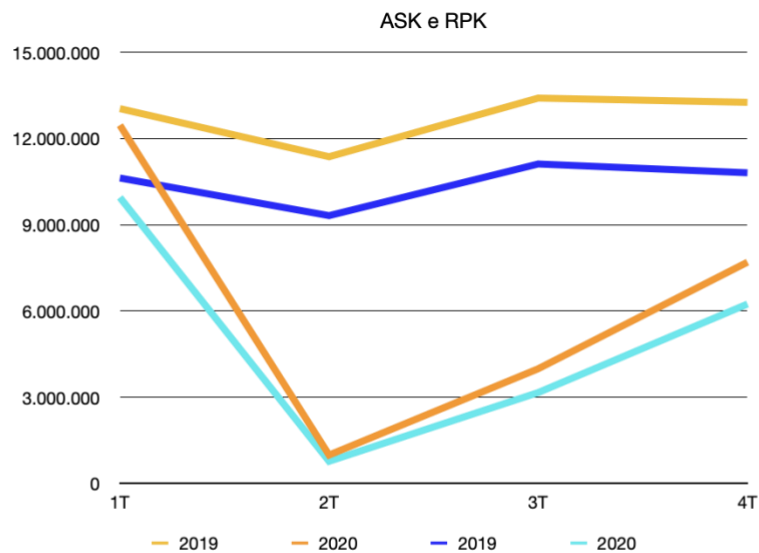
Gráfico 14 – Diferença no número de decolagem em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



| | 2019 | 2020 |
|-----------|--------|--------|
| 1T | 63.771 | 62.956 |
| 2T | 58.799 | 5.146 |
| 3T | 68.579 | 19.338 |
| 4T | 68.228 | 37.088 |

O primeiro trimestre de 2020 teve uma queda de -1,3% nas decolagens em relação ao ano anterior, enquanto no segundo trimestre a queda foi drástica, contando com uma redução de -91,2% nas decolagens, no terceiro trimestre caiu em -71,8%, quarto trimestre a diferença foi de -45,6% e no primeiro trimestre de 2021 -47,9%.

Gráfico 15 – Diferença no ASK e RPK em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

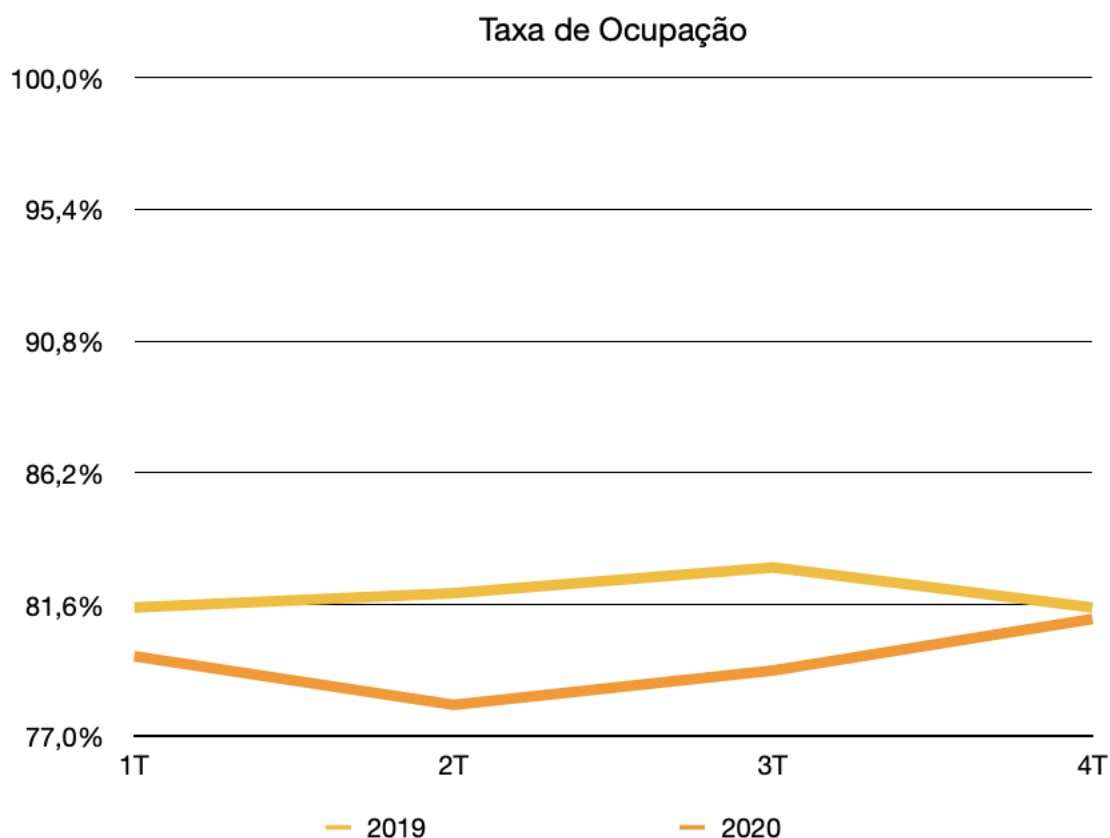


| ASK | 2019 | 2020 |
|-----|------------|------------|
| 1T | 13.039.000 | 12.462.000 |
| 2T | 11.365.000 | 990.000 |
| 3T | 13.406.000 | 3.992.000 |
| 4T | 13.257.000 | 7.698.000 |

| RPK | 2019 | 2020 |
|-----|------------|-----------|
| 1T | 10.625.000 | 9.948.000 |
| 2T | 9.317.000 | 773.000 |
| 3T | 11.114.000 | 3.164.000 |
| 4T | 10.807.000 | 6.242.000 |

O ASK apresentou uma queda de -4,4% e RPK -6,4% para o primeiro trimestre de 2020, no segundo trimestre uma queda no ASK de -91,3% e RPK -91,7%, terceiro trimestre resultou na redução do ASK em -70,2% e RPK -71,5%, no quarto trimestre a diferença foi do ASK foi de -41,9% e RPK -42,2%, e no primeiro trimestre de 2021 o ASK caiu -43,8% e RPK -43,8%.

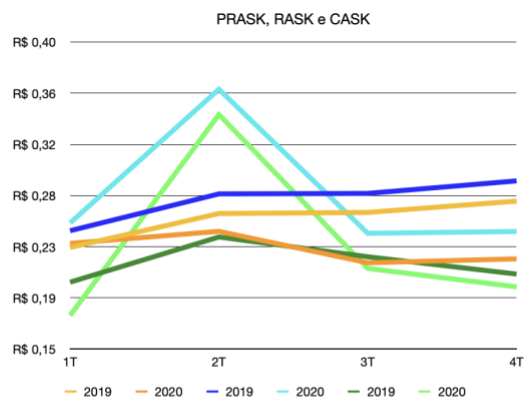
Gráfico 16 – Diferença na Taxa de Ocupação em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



| TAXA DE OCUPAÇÃO | 2019 | 2020 |
|------------------|-------|-------|
| 1T | 81,5% | 79,8% |
| 2T | 82% | 78,1% |
| 3T | 82,9% | 79,3% |
| 4T | 81,5% | 81,1% |

Taxa de ocupação total reduziu -1,7p.p. (ponto porcentagem) para o primeiro trimestre de 2020, no segundo trimestre reduziu -3,9p.p., terceiro trimestre caiu -3,6p.p. (ponto porcentagem), após -0,4p.p. no quarto trimestre, e no primeiro trimestre de 2021 aumentou 0,1p.p..

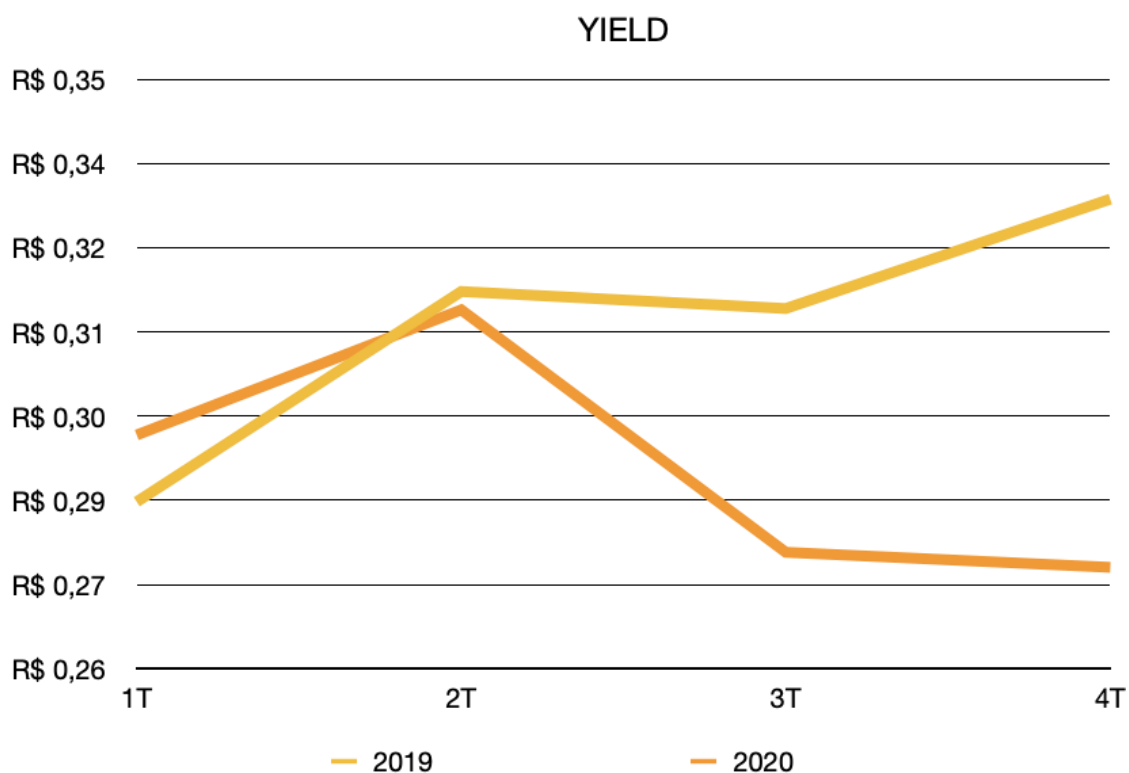
Gráfico 17 – Diferença no PRASK, RASK e CASK Operacional em todos os trimestres de 2019 e 2020.
 Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



| PRASK | 2019 | 2020 | RASK | 2019 | 2020 | CASK | 2019 | 2020 |
|-------|----------|----------|------|----------|----------|------|----------|----------|
| 1T | R\$ 0,23 | R\$ 0,24 | 1T | R\$ 0,25 | R\$ 0,25 | 1T | R\$ 0,20 | R\$ 0,18 |
| 2T | R\$ 0,26 | R\$ 0,25 | 2T | R\$ 0,28 | R\$ 0,36 | 2T | R\$ 0,24 | R\$ 0,34 |
| 3T | R\$ 0,26 | R\$ 0,22 | 3T | R\$ 0,28 | R\$ 0,24 | 3T | R\$ 0,23 | R\$ 0,22 |
| 4T | R\$ 0,27 | R\$ 0,22 | 4T | R\$ 0,29 | R\$ 0,25 | 4T | R\$ 0,21 | R\$ 0,20 |

No primeiro trimestre de 2021 o PRASK teve aumento de 1,4%, RASK aumento de 2,6% e CASK operacional redução de -13,3%, no segundo trimestre o PRASK teve redução de -5,6%, RASK aumento de 30,8% e CASK operacional aumentou 41,3%, ainda em redução no terceiro trimestre o PRASK reduziu -15,7%, RASK reduziu -11,7% e CASK operacional reduziu -4,2%, no quarto trimestre o PRASK teve redução de -17,4%, RASK reduziu -14,4% e CASK operacional reduziu -4,9%, e no primeiro trimestre de 2021 o PRASK teve redução de -14,2%, RASK reduziu -11,3% e CASK operacional aumentou 9,5%.

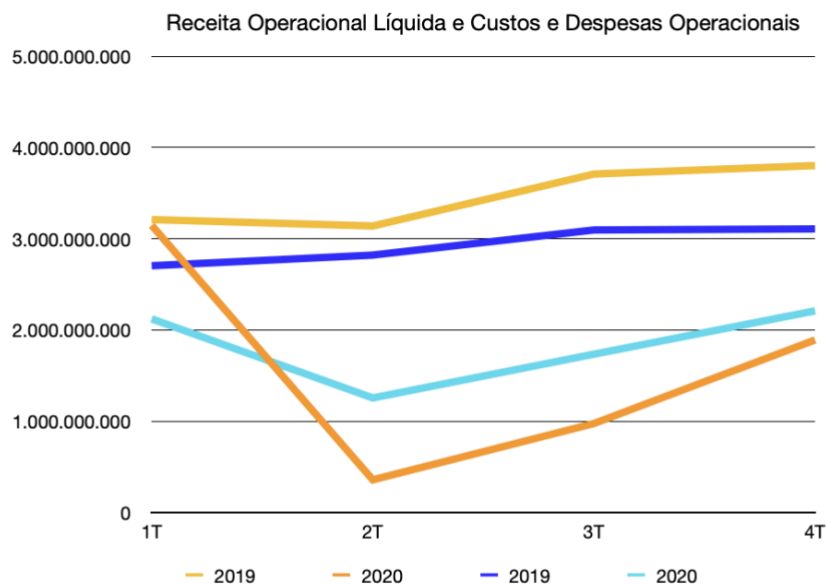
Gráfico 18 – Diferença no YIELD em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



| YIELD | 2019 | 2020 |
|-------|----------|----------|
| 1T | R\$ 0,29 | R\$ 0,30 |
| 2T | R\$ 0,32 | R\$ 0,31 |
| 3T | R\$ 0,32 | R\$ 0,28 |
| 4T | R\$ 0,33 | R\$ 0,28 |

No primeiro trimestre de 2021 o *yield* aumentou 3,6%, no segundo reduziu -0,9%, no terceiro trimestre reduziu -11,8%, quarto trimestre -16,9%, e no primeiro trimestre de 2021 reduziu -14,3%.

Gráfico 19 – Diferença na Receita Líquida e nos Custos e Despesas Operacionais em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



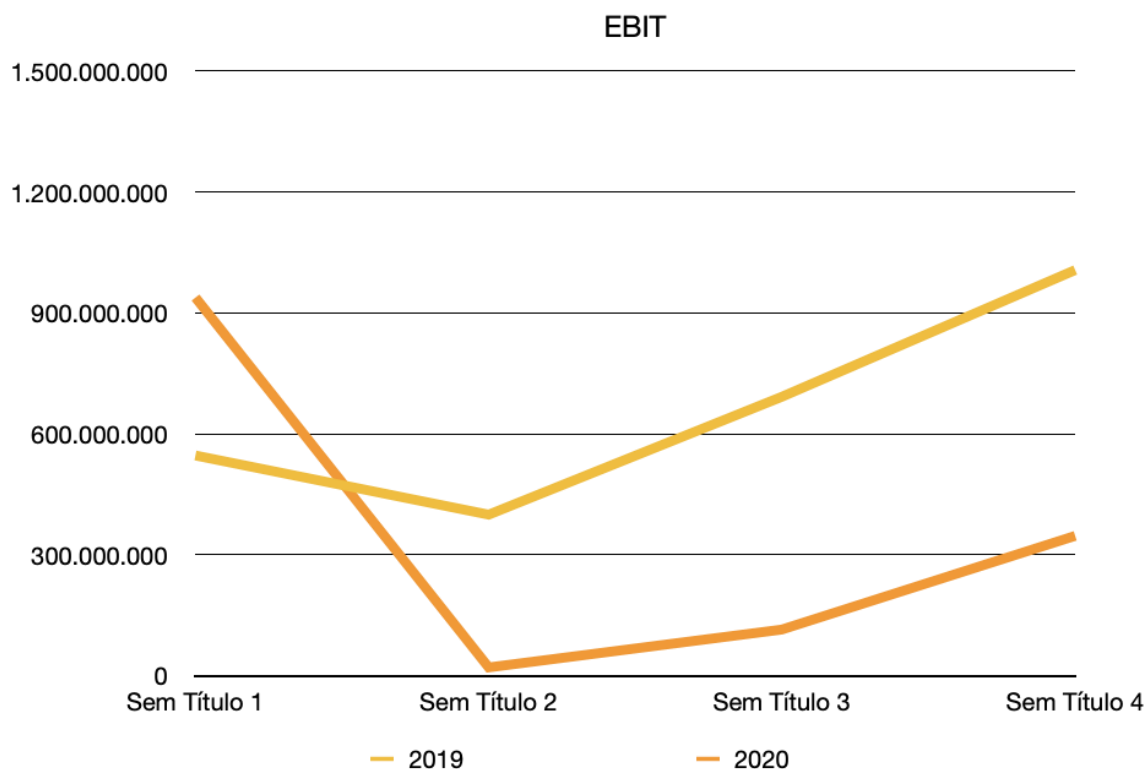
| RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA | 2019 | 2020 |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| 1T | 3.210.800.000 | 3.147.700.000 |
| 2T | 3.140.600.000 | 357.800.000 |
| 3T | 3.709.900.000 | 974.900.000 |
| 4T | 3.803.300.000 | 1.891.300.000 |

| CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| 1T | 2.704.700.000 | 2.122.300.000 |
| 2T | 2.821.700.000 | 1.255.400.000 |
| 3T | 3.096.900.000 | 1.735.300.000 |
| 4T | 3.108.700.000 | 2.210.100.000 |

As receitas líquidas reduziram em -2,0% no primeiro trimestre, enquanto no segundo trimestre teve uma redução de -88,6%, após de -73,7% no terceiro trimestre, o quarto trimestre apresentou uma diferença de -50,3%, enquanto no primeiro trimestre de 2021 a diferença foi de -50,2%.

Já as despesas também reduziram devido o corte de gastos. O primeiro trimestre de 2020 as despesas e custos reduziram -21,5%, no segundo trimestre reduziram -55,5%, terceiro trimestre a redução foi de -44,0%, quarto trimestre de -28,9%, e no primeiro trimestre a diferença foi de -1,5% em relação ao ano anterior.

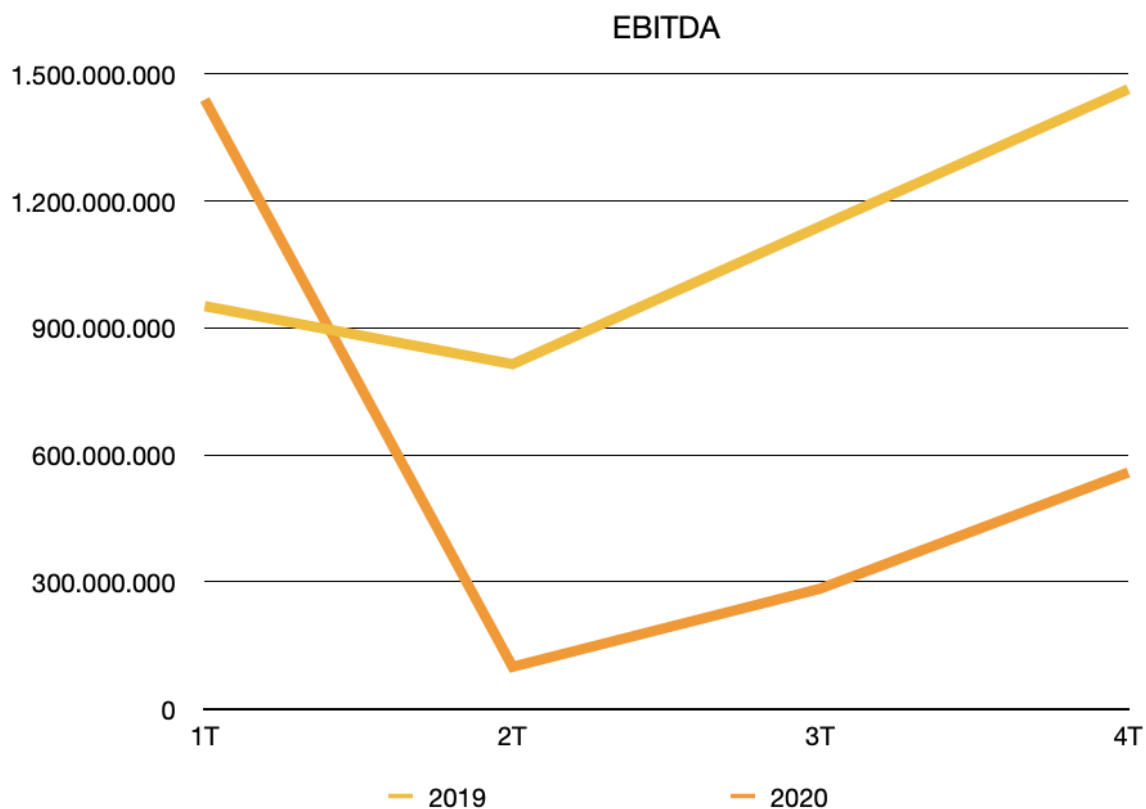
Gráfico 20 – Diferença no EBIT em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



| EBIT | 2019 | 2020 |
|-----------|---------------|-------------|
| 1T | 546.200.000 | 937.900.000 |
| 2T | 399.400.000 | 20.400.000 |
| 3T | 691.900.000 | 114.400.000 |
| 4T | 1.006.200.000 | 346.800.000 |

No primeiro trimestre o EBIT aumentou 71,7%, no segundo trimestre o EBIT reduziu -94,9%, o terceiro trimestre teve uma redução do EBIT de -83,5%, no quarto trimestre EBIT reduziu -65,5%, e no primeiro trimestre de 2021 uma redução no EBIT de -77,8%.

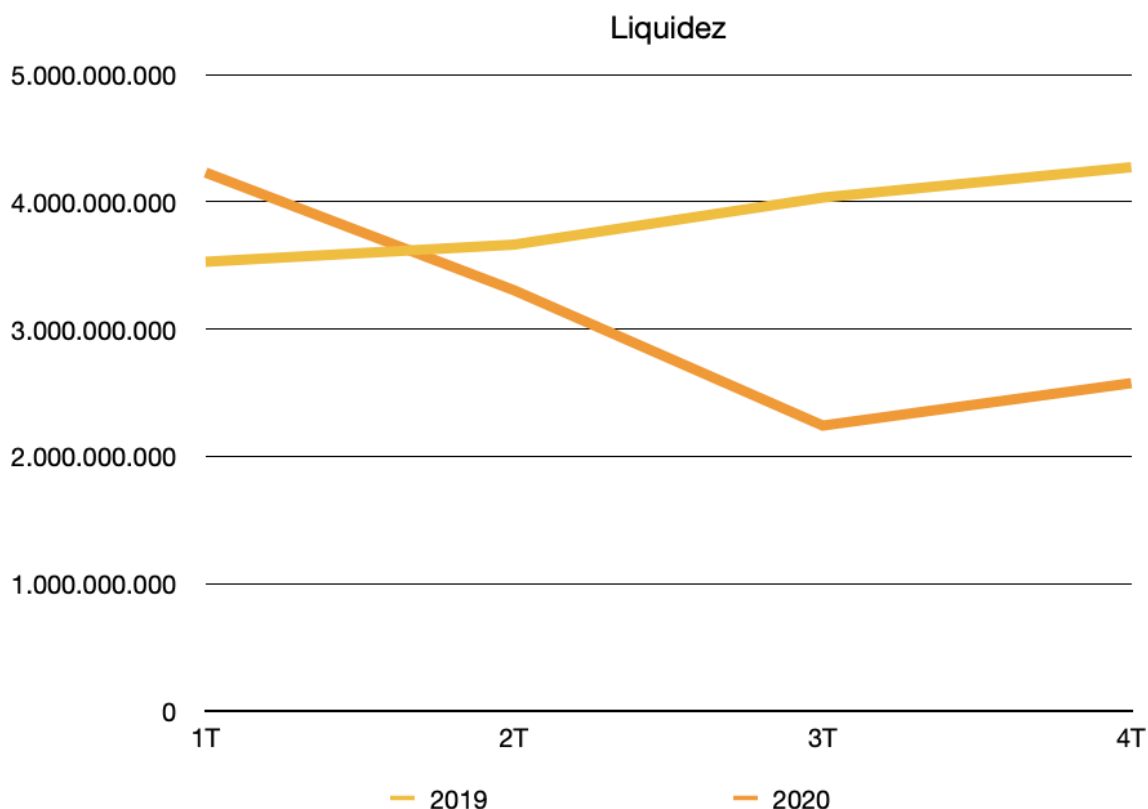
Gráfico 21 – Diferença no EBITDA em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



| EBITDA | 2019 | 2020 |
|--------|---------------|---------------|
| 1T | 951.800.000 | 1.439.800.000 |
| 2T | 814.600.000 | 99.200.000 |
| 3T | 1.140.500.000 | 284.100.000 |
| 4T | 1.464.700.000 | 558.500.000 |

No primeiro trimestre o EBITDA aumentou 51,3%, no segundo trimestre reduziu - 87,8%, o terceiro trimestre teve uma redução de -83,5%, no quarto trimestre de -61,9%, e no primeiro trimestre de 2021 uma redução no EBITDA -75,4%.

Gráfico 22 – Diferença na Liquidez em todos os trimestres de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).



| LIQUIDEZ | 2019 | 2020 |
|----------|---------------|---------------|
| 1T | 3.529.700.000 | 4.231.100.000 |
| 2T | 3.664.900.000 | 3.305.500.000 |
| 3T | 4.034.600.000 | 2.242.300.000 |
| 4T | 4.273.000.000 | 2.576.500.000 |

A liquidez total aumentou 19,9% no primeiro trimestre de 2020, e nos trimestres após apresentou redução em todos, sendo no segundo trimestre uma redução de -9,8%, no terceiro trimestre reduziu -44,4%, quarto trimestre reduziu -39,7%, e no primeiro trimestre de 2021 reduziu -57,5%.

Tabela 1 – Queda em porcentagem da diferença de 2019 para 2020 por trimestre. Fonte: Elaboração própria (2021, 03 de março).

TABELA COMPARATIVA 2019/2020

| | PAX TRANSPORTADOS | NUMERO DE DECOLAGENS | ASK | RPK | TAXA DE OCUPAÇÃO | PRASK | RASK | CASK | YIELD | RECEITA | DESPESAS | EBIT | EBITDA | LIQUIDEZ |
|---------|-------------------|----------------------|--------|--------|------------------|--------|--------|--------|--------|---------|----------|--------|--------|----------|
| 1T 2020 | -6,7% | -1,3% | -4,4% | -6,4% | -1,7p.p. | 1,4% | 2,6% | -13,3% | 3,6% | -2,0% | -21,5% | 71,7% | 51,3% | 19,9% |
| 2T 2020 | -92,3% | -91,2% | -91,3% | -91,7% | -3,9p.p. | -5,6% | 30,8% | 41,3% | -0,9% | -88,6% | -55,5% | -94,9% | -87,8% | -9,8% |
| 3T 2020 | -73,4% | -71,8% | -70,2% | -71,5% | -3,6p.p. | -15,7% | -11,7% | -4,2% | -11,8% | -73,7% | -44,0% | -83,5% | -71,5% | -44,4% |
| 4T 2020 | -46,2% | -45,6% | -41,9% | -42,2% | -0,6p.p. | -17,4% | -14,4% | -4,9% | -16,9% | -50,3% | -28,9% | -65,5% | -61,9% | -39,7% |
| 1T 2021 | -46,1% | -47,9% | -43,8% | -43,8% | 0,1p.p. | -14,2% | -11,3% | 9,5% | -14,3% | -50,2% | -1,5% | -77,8% | -75,4% | -57,5% |

Todas as porcentagens são referentes a diferença (aumento/redução) ao trimestre respectivo do ano anterior.
p.p.: ponto percentual. Diferença entre o valor do percentual de um ano para o outro.

5. Conclusão

5.1. Estratégias durante o período de crise

É notado pela companhia a passagem por 3 fases, a primeira iniciou no primeiro caso de covid, a segunda fase quando houve relaxamento nas restrições e então os estímulos para os clientes voltarem aumentarem, e a terceira será quando as pessoas estiverem imunizadas.

Portanto, para concluir é necessário ressaltar que, em um ambiente de incerteza econômica, pressões externas e menor demanda, o modelo de negócio Low Cost da GOL é uma grande vantagem competitiva. O foco da companhia na gestão do posicionamento aumenta a participação no mercado doméstico, por isso mantém como prioridade proteger a saúde e a segurança dos colaboradores e clientes, e promove a retomada da capacidade conforme demanda, pois as pessoas só voltarão a viajar quando sentirem-se seguras quanto as medidas tomadas pelo sistema de saúde, governo, aeroportos e companhia.

A seguir, neste contexto, é possível concluir o estudo conforme os impactos que estão demonstrados nos resultados operacionais e financeiros, e as estratégias de gestão utilizadas pela companhia durante o período analisado.

Iniciando com o *market share* da GOL pré-covid, que era em torno de 37%, e durante a pandemia está a ser em uma faixa de 40%. Dado o posicionamento da GOL, a flexibilidade do modelo e a vantagem relativa com a qual entram nessa crise em comparação as outras companhias, tanto do ponto de vista de liquidez quanto de posicionamento de mercado, há uma oportunidade de aumento da participação. A prioridade nesse momento não é o market share ou diretriz da estratégia, mas sim garantir sustentabilidade econômica, baseada na atratividade da malha, produto e serviço, além dos factores governamentais, os quais definem relaxamento ou intensificação das restrições e distanciamento social.

A companhia tem avaliado os mercados conforme retomada de demanda, e suas decisões de operação tem sido tomada com fundamento nisto, a demanda varia de estado para estado conforme curva de desenvolvimento da pandemia e restrições

governamentais. Também decisões tomadas para a operação em certos locais levam em consideração as parcerias de *code share*. No momento as mudanças não são estratégicas, mas sim é sobre a gestão de utilização das ferramentas de evolução da demanda em cada localidade. Os critérios que a companhia utilizou para a expansão da capacidade foi primeiramente operar uma malha que não contribua negativamente para o consumo de caixa, assim, a oferta é reestabelecida conforme demanda, e é fundamentada conforme o *load factor* da companhia pré-covid-19, o qual era em média 80%. Outro ponto é a adequação da integração da malha, a companhia tem um percentual de conectividade alto, cerca de 40% a 45% nesse período de covid, média mais alta que a época pré-covid.

Está atuando em todas as frentes, tanto com os colaboradores, sendo a única brasileira a preservar os empregos, oferecer programas voluntários de licença, demissão e aposentadoria, quanto com os clientes incluindo venda de bilhetes, atendimento, embarque/desembarque, experiência a bordo agradável e confiável estimulando a confiança dos passageiros.

Uma das grandes estratégias é a frota única da companhia, onde é possível o gerenciamento flexível de capacidade, redução da exposição, e torna a companhia mais adaptável para enfrentar essa crise do que outras com outros modelos de negócio. Ainda, algumas aeronaves antigas serão trocadas pelos MAX e já está acordado com a Boeing um financiamento que inclui pagamento, recebimento e devolução das aeronaves antigas em maior prazo.

A malha essencial é outra estratégia e vantagem competitiva atrelada a vantagem da frota padrão, pois permite que a companhia faça um rodízio dos tripulantes em uma velocidade maior do que o vencimento das licenças, o que ocasiona em uma única certificação dos pilotos e ameniza a pressão por parte de ter que contar com recertificação de pilotos.

Quanto ao custo, a GOL é a companhia com menor custo da América Latina, isto propicia maior equilíbrio de custos fixos durante a pandemia. Manteve posicionamento com as medidas de contenção de custos, preservação de caixa, preservou liquidez financeira e construiu um plano que não se restringe apenas a redimensionar os negócios durante o período de recuperação, mas também acelerar o progresso da estratégia de longo prazo.

A posição de liquidez é suficiente para as operações e financeiro, representando resiliência financeira, isto aliado ao gerenciamento de capacidade em relação a demanda e precificação conforme oportunidades e alternativas adequadas do mercado no momento que formam uma boa gestão. A principal fonte de liquidez é o faturamento, o cliente que compra a passagem com antecedência e gera um valor “antecipado” no caixa, os outros componentes da liquidez têm relação com as iniciativas de capital de giro, como depósitos, compensações, redução de custos, e também conta com o apoio dos acionistas. O intuito é minimizar o uso da liquidez na operação e mantê-la disponível para questões estruturais.

Para preservar a liquidez, a gestão de capital de giro é a gestão e renegociação de entradas, saídas, receitas, captações, gestão de ativos e passivos correntes, fornecedores, credores e etc., não é um levantamento, mas sim uma gestão. É pensada para ter uma margem, como plano de contingência, cumpre sempre com os pagamentos principais, juros de dívidas e arrendamento, as únicas amortizações que a companhia realiza nesses períodos são as que têm que reconstituir capital, o trabalho maior durante a crise é garantir balanço entre entradas e saídas de caixa, sendo que as saídas são controladas através de custos fixos (gastos com pessoal e arrendamento de aeronaves).

O objetivo da companhia é casar faturamento diário com queima de caixa diária, nunca teve como foco otimizar rentabilidade ou o *yield*, mas sim minimizar queima de caixa, sendo que o custo principal é o arrendamento de aeronaves e fontes de pagamento. Lembrando que a ideia de rentabilidade apenas levou em conta aeronaves operando e exclui as aeronaves paradas em solo. A margem EBIT ou EBITDA é irrelevante durante a crise, a gestão só irá referenciar estes valores a partir do final do ano, quando a demanda voltar.

O mercado de capitais é tratado de forma pública, mas contam com programas de financiamentos e financiamentos com as partes que interessam que são tratados de forma privada. A gestão de financiamentos comerciais e financiamentos com parceiros conta com a negociação com os bancos para a reprogramação de vencimentos de dívida de capital e financiamentos, e com fornecedores, como as fabricantes, a negociação e prorrogação do arrendamento das aeronaves e análise para amortização completa de investimentos, alterando contratos para reduzir pagamentos dos valores atuais.

Um dos diferenciais, principalmente após auge da pandemia, e o assunto do momento ser sobre sustentabilidade, a GOL a única brasileira e entre as 13 companhias globais que recebeu certificação e validação do desenvolvimento de uma política ambiental consistente, ainda é uma das companhias consideradas mais eficiente e sustentável globalmente pois a emissão de carbono é cerca de 20% menor.

5.2. Recuperação, desenvolvimento e estratégias permanentes

Os resultados demonstram o que está a acontecer e algumas estratégias relacionadas a modelo de negócio LCC irão perdurar, mas a recuperação da companhia e solidificação das estratégias permanentes dependem do desenvolvimento da pandemia.

A retomada do crescimento da GOL no futuro próximo foi marcada por três tendências relevantes. A primeira delas refere-se às aprovações dos acionistas para fusão com as subsidiárias operacionais, GLA (Gol Linhas Aéreas) e Smiles (programa de fidelidade da GOL), a transação será autofinanciada pela própria geração de caixa da Smiles, e esta fusão deve proporcionar sinergias operacionais e financeiras com elevado potencial de geração de valor e maximização do desempenho competitivo, principalmente por meio da gestão mais dinâmica do estoque de assentos, da unificação das ações de marketing, de otimização da gestão do *yield* e de maior eficiência tributária.

A segunda tendência importante é a gestão da segunda onda da pandemia de COVID-19 no Brasil, que atingiu seu pico no final de março. Após meses de contínua recuperação, a demanda diminuiu novamente, restrições para voos internacionais, o início da baixa temporada e clientes aguardando pela vacinação.

A demanda está alinhada com a oferta, o que ainda freia o desenvolvimento do mercado é a incerteza quanto a velocidade da vacinação e comportamento da pandemia e restrições, novamente um momento com um cenário volátil e de menor previsibilidade, e isto afeta a curva de reservas. A companhia acredita que continuará a se recuperar à medida que avança a vacinação no Brasil, e que está preparada para reagir de forma rápida na adaptação de malha, com flexibilidade para enfrentar oscilações de demanda nos próximos meses. Quanto as expectativas de retorno da

demanda a companhia leva em consideração que uma companhia aérea tem 11 meses de venda para frente em inventário, isto quer dizer que as pessoas começam a reprogramar e comprar bilhetes para voar ao longo dos seus próximos 11 meses, isso tem uma tendência de um crescimento muito acelerado do caixa e o custo para fazer esse transporte irá acontecer exatamente ao longo desses meses, e como a compra foi antecipada as companhias conseqüentemente tem caixa antecipado.

Quanto a aplicação da vacina há dois conceitos: vacinação e imunização. Neste trimestre houve aumento na média de doses aplicadas da vacina, lembrando que há em período de espera entre as duas doses (12 meses entre as doses da AstraZeneca) e a vacinação está iniciando pelo grupo prioritário apenas, isto representa uma pequena parte da população apenas e imunização só será final de agosto e início de setembro de 2021, mas com mais pessoas imunizadas e redução no número de casos haverá aceleração na curva de reservas. A curva de inventário e oferta disponível é de 330 dias, e isto já está a acontecer, pois a curva de reservas tem aumentado em média 10% por semana. Devido esta curva de casos diminuir, curva de imunização aumentar, e a curva de demanda e conseqüentemente oferta aumentar, a previsão é positiva.

O retorno das viagens corporativas, nos últimos 10 anos, representou um volume de passageiros que oscilava entre 30% e 40% do total transportado e da receita, chegando a 60% a 65% da receita total. A previsão é que aproximadamente um terço (aproximadamente 20% da frequência pré-covid) dessas viagens não retornem, pelo menos não dentro de 1 a 3 anos, em função da migração para tecnologias digitais de reunião e videoconferências, ou ainda uma adoção de uma política mais restritiva por algum tempo de viagens, ressaltando que essas premissas podem mudar, pois o desenvolvimento da pandemia, do vírus e velocidade da vacinação são incertos. Um outro terço, que são profissionais de saúde, agentes de segurança pública e profissionais do setor de infraestrutura não deixaram de voar ao longo da pandemia. E o último terço são profissionais impedidos de viajar devido as condições de saúde e sanitárias, localidades em *lockdown*, e conseqüentemente restrições de mobilidade orientadas pelas empresas multinacionais. O fator-chave para um grande ganho no mercado corporativo e uma retomada mais acelerada é, o fim da pandemia, que não representa o fim do vírus, mas sim a imunização da população, e isto está previsto para o último semestre do ano de 2021.

Como o crescimento na demanda por bilhete acontece olhando toda essa disponibilidade dos próximos 330 dias, ele acaba ocorrendo de uma maneira mais acelerada do que o crescimento do tráfego, que está acontecendo agora, porque as vendas se diluem em um espaço maior, e o lado positivo é que permitem um planejamento de malha, logo, toda a flexibilidade que puder ser concedida faz diferença na performance operacional e econômica, bem como negociações para a flexibilização dos slots.

E a terceira tendência foi o reforço do compromisso de longo prazo da companhia com sustentabilidade, esse é um componente-chave no combate aos efeitos da pandemia e é um direcionador estratégico para perpetuidade e crescimento de negócio no futuro próximo.



Referências

Adrienne, N., Budd, L., & Ison, S. (2020). Grounded aircraft: An airfield operations perspective of the challenges of resuming flights post COVID. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101921. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101921>

Akbar, Y. H., & Kisilowski, M. (2020). To bargain or not to bargain: Airlines, legitimacy and nonmarket strategy in a COVID-19 world. *Journal of air transport management*, 88, 101867. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101867>

Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of air transport management*, 87, 101863. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101863>

Amankwah-Amoah, J. (2020). Note: Mayday, Mayday, Mayday! Responding to environmental shocks: Insights on global airlines' responses to COVID-19. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 143, 102098. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102098>

Amankwah-Amoah, J. (2020). Stepping up and stepping out of COVID-19: New challenges for environmental sustainability policies in the global airline industry. *Journal of Cleaner Production*, 271, 123000. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123000>

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Osabutey, E. L. (2021). COVID-19 and business renewal: Lessons and insights from the global airline industry. *International Business Review*, 30(3), 101802. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101802>

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wood, G. (2021). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39(2), 179-184. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.002>

ANAC. Indicadores do Mercado de Transporte Aéreo – demanda e oferta. Consultado em 01 de abril de 2021, em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/consulta-interativa/demanda-e-oferta-origem-destino>

ANAC. Indicadores do Mercado de Transporte Aéreo – tarifas aéreas domésticas. Consultado em 01 de abril de 2021, em: https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/consulta-interativa/tarifas_aereas_domesticas

BARDIN, L. (2011). Análise de Conteúdo/Laurence Bardin. *Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições, 70.*

Bauer, L. B., Bloch, D., & Merkert, R. (2020). Ultra Long-Haul: An emerging business model accelerated by COVID-19. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101901. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101901>

Brown, R. S., & Kline, W. A. (2020). Exogenous shocks and managerial preparedness: A study of US airlines' environmental scanning before the onset of the COVID-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101899.

Budd, L., & Ison, S. (2020). Responsible Transport: A post-COVID agenda for transport policy and practice. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 6, 100151. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100151>

Budd, L., Ison, S., & Adrienne, N. (2020). European airline response to the COVID-19 pandemic—Contraction, consolidation and future considerations for airline business and management. *Research in Transportation Business & Management*, 37, 100578. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100578>

Czerny, A. I., Fu, X., Lei, Z., & Oum, T. H. (2021). Post pandemic aviation market recovery: Experience and lessons from China. *Journal of Air Transport Management*, 90, 101971. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101971>

Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102022. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102022>

Fidel, R. (1984). *The case study method: a case study*. Library and Information Science Research, 6(3), 273-288.

Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa-3*. Artmed editora.

Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa*. Bookman Editora.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6 ed.). Editora Atlas SA.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20-29.

GOL (2021). Central de resultados. Consultado em 10 de abril de 2021, em: https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?tipo=53858&id=0&idioma=0&conta=28&submenu=&img=&ano=2021

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2020). Formulário de Referência. (6 ed.). Consultado em 07 de dezembro de 2020, em https://ri.voegol.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28&_ga=2.66271150.1491413359.1607268121-94821900.1530661137

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2019, novembro). Gol Airlines Presentation. Consultado em 07 de dezembro de 2020, em https://ri.voegol.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28&_ga=2.66271150.1491413359.1607268121-94821900.1530661137

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2020, 9 de janeiro). Gol Investor Briefing. Consultado em 07 de dezembro de 2020, em https://ri.voegol.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28&_ga=2.66271150.1491413359.1607268121-94821900.1530661137

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2020, 24 de junho). Investor Roundtable NYSE. Consultado em 07 de dezembro de 2020, em https://ri.voegol.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28&_ga=2.66271150.1491413359.1607268121-94821900.1530661137

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2020, 4 de maio). Relatório de Resultados Primeiro Trimestre de 2020. Consultado em 07 de dezembro de 2020, em: https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53858&ano=2021

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2020, 31 de julho). Relatório de Resultados Segundo Trimestre de 2020. Consultado em 07 de dezembro de 2020, em: https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53858&ano=2021

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2020, 4 de novembro). Relatório de Resultados Terceiro Trimestre de 2020. Consultado em 07 de dezembro de 2020, em https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53858&ano=2021

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2021, 18 de março). Relatório de Resultados Quarto Trimestre de 2020. Consultado em 19 de julho de 2020, em: https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53858&ano=2021

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2021, 29 de abril). Relatório de Resultados Primeiro Trimestre de 2021. Consultado em 19 de julho de 2020, em: https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53858&ano=2021

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2020, 4 de maio). Transcrição teleconferência resultados do Primeiro Trimestre de 2020. Consultado em 5 de junho de 2022, em: https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?tipo=53858&id=0&idioma=0&conta=28&submenu=&img=&ano=2020

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2020, 31 de julho). Transcrição teleconferência resultados do Segundo Trimestre de 2020. Consultado em 5 de junho de 2022, em: https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?tipo=53858&id=0&idioma=0&conta=28&submenu=&img=&ano=2020

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2020, 4 de novembro). Transcrição teleconferência resultados do Terceiro Trimestre de 2020. Consultado em 5 de junho de 2022, em:

https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?tipo=53858&id=0&idioma=0&conta=28&submenu=&img=&ano=2020

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2021, 18 de março). Transcrição teleconferência resultados do Quarto Trimestre de 2020. Consultado em 5 de junho de 2022, em: https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?tipo=53858&id=0&idioma=0&conta=28&submenu=&img=&ano=2020

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (2021, 29 de abril). Transcrição teleconferência resultados do Primeiro Trimestre de 2021. Consultado em 5 de junho de 2022, em: https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?tipo=53858&id=0&idioma=0&conta=28&submenu=&img=&ano=2021

Goldenberg, M. (2011). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Editora Record.

Gössling, S. (2020). Risks, resilience, and pathways to sustainable aviation: A COVID-19 perspective. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101933.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101933>

Gudmundsson, S. V., Cattaneo, M., & Redondi, R. (2021). Forecasting temporal world recovery in air transport markets in the presence of large economic shocks: The case of COVID-19. *Journal of Air Transport Management*, 91, 102007.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.102007>

Hausladen, I., & Schosser, M. (2020). Towards a maturity model for big data analytics in airline network planning. *Journal of Air Transport Management*, 82, 101721.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.101721>

IATA, 2020. Comparative number of flights with novel covid-19 cases. Available In <https://www.icao.int/safety/Pages/COVID-19-Airport-Status.aspx>. At January 24st, 2021

IATA (n.d.). COVID-19 Multimídia. Consultado em 19 de julho de 2021, em: <https://www.iata.org/en/programs/covid-19-resources-guidelines/multimedia-assets/>

IATA (n.d.). Reconnecting the World. Consultado em 19 de julho de 2021, em: <https://www.iata.org/en/programs/covid-19-resources-guidelines/reconnecting-the-world/>

ICAO (2021, janeiro 11). Dados econômicos. Consultado em 01 de abril de 2021, em: <https://data.icao.int/coVID-19/economic.htm>

ICAO (2021). Dados frota ativa e modelo de aeronaves. Consultado em 01 de abril de 2021, em: <https://data.icao.int/coVID-19/aircraft.htm>

ICAO (2021). Dados operacionais. Consultado em 01 de abril de 2021, em: <https://data.icao.int/coVID-19/operational.htm>

ICAO (2021). Dados de voos diários e novos casos de covid-19 no mundo. Consultado em 01 de abril de 2021, em: <https://data.icao.int/coVID-19/country-pair.htm>

ICAO (2020, dezembro 30). Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis. Montreal, Canada.

ICAO (n.d.). Impacto Econômico Coronavirus. Consultado em 01 de abril de 2021, em: https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID19/ICAO_Coronavirus_Econ_Im pact.pdf

ICAO (n.d.). Impactos Econômicos Covid-19. Consultado em 01 de abril de 2021, em: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx>

Kao, G. H. Y., Wang, S. W., & Farquhar, J. D. (2020). Modeling Airline Crisis Management Capability: Brand attitude, brand credibility and intention. *Journal of air transport management*, 89, 101894. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101894>

Lamb, T. L., Winter, S. R., Rice, S., Ruskin, K. J., & Vaughn, A. (2020). Factors that predict passengers willingness to fly during and after the COVID-19 pandemic. *Journal of air transport management*, 89, 101897. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101897>

Leavy, P. (Ed.). (2014). *The Oxford handbook of qualitative research*. Oxford University Press, USA.

Linden, E. (2021). Pandemics and environmental shocks: What aviation managers should learn from COVID-19 for long-term planning. *Journal of Air Transport Management*, 90, 101944. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101944>

Macilree, J., & Duval, D. T. (2020). Aeropolitics in a post-COVID-19 world. *Journal of Air Transport Management*, 88, 101864. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101864>

Maneenop, S., & Kotcharin, S. (2020). The impacts of COVID-19 on the global airline industry: An event study approach. *Journal of air transport management*, 89, 101920. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101920>

Memish, Z. A., Alharthy, A., Alqahtani, S. A., & Karakitsos, D. (2021). COVID-19 air travel restrictions and vaccine passports: An ongoing debate. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 42, 102049. <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2021.102049>

Myers, M. D. (2019). *Qualitative research in business and management*. Sage Publication.

OPAS/OMS (2020). Consultado em 11 de dezembro de 2020, em <https://www.paho.org/pt>

Pereira, D. D. S. (2020). Efficiency evaluation of Brazilian airlines operations considering the Covid-19 outbreak. *Journal of Air Transport Management*, 91, 101976. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101976>

RIBEIRO, J. L. D. (2001). *Técnicas para o tratamento de dados qualitativos*. Ribeiro, JLD; NODARI, CT Tratamento de dados qualitativos: técnicas e aplicações. FEENG, Porto Alegre, 09-24.

Sari, K., & Bogdan, R. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*.

Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 102173. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>

Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. Sage Publications Ltd, London.

Sobieralski, J. B. (2020). COVID-19 and airline employment: Insights from historical uncertainty shocks to the industry. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 5, 100123. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100123>

Stake, R. E. (2016). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Penso Editora.

Suau-Sanchez, P., Voltes-Dorta, A., & Cugueró-Escofet, N. (2020). An early assessment of the impact of COVID-19 on air transport: Just another crisis or the end of aviation as we know it?. *Journal of Transport Geography*, 86, 102749. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102749>

Sun, X., Wandelt, S., & Zhang, A. (2020). How did COVID-19 impact air transportation? A first peek through the lens of complex networks. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101928. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101928>

Sun, X., Wandelt, S., & Zhang, A. (2021). On the degree of synchronization between air transport connectivity and COVID-19 cases at worldwide level. *Transport Policy*, 105, 115-123. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.03.005>

WHO (n.d.). Health Topics – Coronavirus. Consultado em 25 de março de 2021, em: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_3

WHO (2021, fevereiro 05). Interim position paper: considerations regarding proof of COVID-19 vaccination for international travellers. COVID-19 Travel Advice. Consultado em 19 de julho de 2021, em: <https://www.who.int/news-room/articles-detail/interim-position-paper-considerations-regarding-proof-of-covid-19-vaccination-for-international-travellers>

WHO (n.d.). Timeline: WHO's COVID-19 response. Consultado em 25 de março de 2021, em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline#!>

World Health Organization, 2020. Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Situation Report – 103. WHO, Geneva.

World Health Organization, 2021. Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis. Montreal, Canada.

Yin, R. K. (2015). *Case Study Research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publication.