

MBA EM FINANÇAS
Com Ênfase em Transporte e Logística
Turma 3

**Parcerias de codeshare e impactos no mercado doméstico
da aviação brasileira**

Anderson Mendes de Souza
Angelita Moreira de Oliveira
Fabio Barros Franco de Campos
Fernada Iche de Carvalho
Jussara Vilela
Sergio Abrao Retes Júnior
Victoria Larocca Garcia

São Paulo/SP
2025

Anderson Mendes de Souza
Angelita Moreira de Oliveira
Fabio Barros Franco de Campos
Fernada Iche de Carvalho
Jussara Vilela
Sergio Abrao Retes Júnior
Victoria Larocca Garcia

Parcerias de codeshare e impactos no mercado doméstico da aviação brasileira

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao IBMEC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de especialista em finanças.

**Orientador: Prof. Ms Cristiano de Souza
Corrêa**

**São Paulo/SP
2025**

RESUMO

O mercado de aviação doméstica no Brasil é altamente competitivo e enfrenta desafios financeiros significativos, exigindo que as companhias aéreas equilibrem custos operacionais elevados com margens de lucro reduzidas. A vasta extensão territorial do país e a concentração em modelos Hub-Spoke tornam a capilaridade e a eficiência operacional essenciais. Nesse contexto, os acordos de codeshare surgem como uma estratégia crucial para otimizar recursos, expandir redes de destinos e oferecer melhores serviços aos passageiros sem grandes investimentos. A análise dos impactos financeiros, operacionais e de mercado dos acordos de codeshare entre companhias aéreas brasileiras, com foco no acordo entre Azul e Gol, revelou melhorias significativas na rentabilidade, eficiência operacional e competitividade. A pesquisa utilizou uma abordagem mista, combinando análises qualitativas e quantitativas, com dados operacionais e financeiros da ANAC e relatórios das empresas entre janeiro de 2022 e dezembro de 2023. Os principais resultados mostraram que as rotas codeshare apresentaram melhores índices de ocupação (load factor) em comparação com a média geral das empresas. A Gol alcançou 82% nas rotas codeshare, enquanto a Azul obteve 72%, ambos acima de suas médias gerais de 80% e 78%, respectivamente. A receita incremental potencial foi estimada em R\$112 milhões para a Azul (0,6% da receita total) e R\$297 milhões para a Gol (2% da receita total), devido à ocupação de assentos ociosos em rotas codeshare. Esses acordos demonstraram-se vantajosos para ambas as empresas, melhorando a utilização de recursos, aumentando a conveniência para os passageiros e impulsionando receitas. A parceria entre Azul e Gol fortalece a competitividade e promove maior sustentabilidade financeira no setor aéreo brasileiro.

Palavras-chave: Codeshare, Eficiência, Conectividade, Receita.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: ASSENTOS DISPONÍVEIS VS. CAPACIDADE.....	19
TABELA 2: RECEITA INCREMENTAL – PERÍODO DE 12 MESES	20
TABELA 3: ROTAS ATIVAS NO CODESHARE	24
TABELA 4: DADOS CONSOLIDADOS DA AZUL REFERENTE A JAN/23 A OUT/24 .	41
TABELA 5: TABELA CONSOLIDADA DAS ROTAS ACORDADAS PELO CODESHARE OPERAR PARA AZUL DE JAN/23 A OUT/24	42
TABELA 6: DADOS CONSOLIDADOS DA GOL REFERENTE A JAN/23 A OUT/24	43
TABELA 7: TABELA CONSOLIDADA PARA ROTAS ACORDADAS PELO CODESHARE OPERADAS PELA GOL DE JAN/23 A OUT/24	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1.1 OBJETIVOS E PERGUNTA DE PESQUISA	8
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	10
3.1 EXECUÇÃO E CONDUÇÃO DA PESQUISA (COLETA DE DADOS)	10
3.2 PESQUISA QUALITATIVA	12
3.3 PESQUISA QUANTITATIVA	12
3.5 INTEGRAÇÃO DAS ABORDAGENS QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS	13
3.6 ACORDO CODESHARE ENTRE AZUL E GOL	13
3.7 ENTREVISTA COM OS PARTICIPANTES DO ACORDO	16
3.8 ANÁLISE DOS RESULTADOS	17
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	22
REFERÊNCIAS	23
ANEXOS	24

1 INTRODUÇÃO

O mercado de aviação doméstica caracteriza-se por sua intensa competitividade, refletida nas dificuldades enfrentadas pelas companhias aéreas para equilibrar altos custos operacionais e margens de lucro reduzidas. Entre os principais componentes de custo estão o combustível, as aquisições de aeronaves e as despesas de manutenção, que, aliados às oscilações de receita, podem rapidamente comprometer a viabilidade financeira das operações. Assim, mesmo pequenas variações no desempenho comercial têm impactos significativos na sustentabilidade econômica das empresas.

No Brasil, um dos maiores mercados domésticos do mundo, a competição entre companhias aéreas é ainda mais acirrada. O preço das passagens aéreas assume um papel central na escolha do consumidor, especialmente em um cenário onde a qualidade do serviço é percebida como equivalente entre as empresas. Para os passageiros que não participam de programas de fidelidade, a decisão é predominantemente baseada no custo, intensificada pela transparência proporcionada por plataformas de busca e comparação de passagens.

Essas plataformas, amplamente utilizadas pelos consumidores, oferecem uma visão clara e direta das tarifas, que variam conforme a ocupação dos voos. Em trechos populares, onde múltiplas empresas competem pelo mesmo público, as tarifas costumam ser similares, diferindo principalmente pelos horários de maior conveniência ou pela presença de conexões. Essa dinâmica força as empresas a buscarem soluções para otimizar a experiência dos passageiros, minimizando tempos de espera e maximizando a eficiência das operações.

A capilaridade da malha aérea é outro fator de destaque no mercado brasileiro, um país de dimensões continentais que exige grande conectividade entre regiões. A maior parte das companhias aéreas adota o modelo *Hub-Spoke*¹, utilizando aeroportos estratégicos, como Congonhas, Guarulhos e Brasília, para conectar diferentes destinos. Nesse modelo, a capacidade de transportar passageiros do ponto "A" ao ponto "B" de forma eficiente, mesmo com conexões intermediárias, é determinante para a escolha do consumidor. Rotas que oferecem tempos de viagem reduzidos ou menores intervalos entre conexões são frequentemente preferidas, colocando ainda mais pressão sobre as empresas para garantir agilidade em suas operações.

Para enfrentar esses desafios, as companhias aéreas precisam tomar decisões estratégicas relacionadas à alocação de recursos, especialmente em termos de frota e rotas. Rotas de alta demanda, que conectam grandes cidades, são altamente concorridas, enquanto destinos menores apresentam menor demanda, mas são fundamentais para a capilaridade e ampliação de mercado. Nesse cenário, muitas empresas optam por operar aeronaves menores em rotas de baixa demanda, o que ajuda a reduzir custos operacionais e a atender mercados específicos. Contudo, a diversificação da frota gera desafios adicionais, como aumento dos custos fixos relacionados a treinamento de tripulações, manutenção e logística.

Diante dessa complexidade, surge a necessidade de encontrar soluções colaborativas que permitam otimizar recursos e expandir a cobertura de mercado. Uma das estratégias mais eficazes é a formação de parcerias comerciais, como os acordos de *codeshare*, que se mostram essenciais para a sustentabilidade e competitividade no setor aéreo. Esses acordos permitem às companhias aéreas compartilharem voos, oferecendo uma rede mais ampla de destinos sem a necessidade de operar diretamente todas as rotas. Segundo Belobaba, Odoni e Barnhart (2009), o *codeshare* tornou-se parte integrante da indústria global da aviação, permitindo que companhias menores acessem mercados internacionais e que grandes companhias expandam suas ofertas sem a necessidade de ampliar suas frotas.

Além disso, estudos mostram que as alianças de *codeshare* impactam positivamente a produtividade e a rentabilidade das companhias aéreas. De acordo com Zou e Hansen (2012), esses acordos melhoram a eficiência operacional, aumentando a ocupação dos voos e permitindo a racionalização das operações, o que resulta em maior lucratividade tanto nos mercados domésticos quanto nos internacionais. Hess e Polak (2006) também destacam que alianças cross-nacionais, como os acordos de *codeshare*, ampliam a base de clientes ao criar redes mais acessíveis e coesas, beneficiando as empresas envolvidas.

Um exemplo notável é a parceria entre a American Airlines e a British Airways, que permite aos passageiros acessar uma vasta rede de voos transatlânticos e conexões na Europa e nos Estados Unidos. Outro exemplo é a aliança entre a Lufthansa e a United Airlines, que facilita viagens entre a Europa e a América do Norte, oferecendo mais opções de voos e horários convenientes. Na Ásia, a Singapore Airlines e a SilkAir têm um acordo de *codeshare* que amplia significativamente a conectividade na região, beneficiando os passageiros com mais destinos e frequências. Esses acordos de *codeshare* são vantajosos tanto para as companhias aéreas, que otimizam a utilização de seus recursos, quanto para os passageiros, que desfrutam de maior conveniência e opções de viagem.

Segundo Bogolasky, Gubbins e Rivas (2020), acordos de *codeshare* resultam em uma rede ampliada de rotas, aumentando a ocupação dos assentos e melhorando a conveniência para os passageiros. Esses acordos não apenas oferecem mais opções de voos e horários, mas também garantem maior capilaridade ao mercado doméstico, permitindo que empresas otimizem sua malha aérea sem a necessidade de operar diretamente em todos os trechos.

Portanto, o *codeshare* não apenas representa uma estratégia para ampliar a competitividade e reduzir custos operacionais, mas também desempenha um papel fundamental no fortalecimento das companhias aéreas diante de um mercado em constante evolução. Sua implementação bem-sucedida exige planejamento estratégico, alinhamento entre as partes envolvidas e foco na experiência do cliente, consolidando-se como um pilar essencial para o crescimento sustentável do setor.

1.1.1 OBJETIVOS E PERGUNTA DE PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é contribuir para a análise dos impactos financeiros, operacionais e de mercado decorrentes dos acordos de *codeshare* entre companhias aéreas. Busca-se compreender como essas parcerias afetam a eficiência operacional, a rentabilidade e a competitividade das empresas envolvidas. Além disso, pretende-se avaliar o efeito geral desses acordos sobre o mercado de aviação brasileiro, considerando tanto os benefícios quanto os desafios enfrentados no setor.

De maneira mais específica, o estudo propõe-se a investigar a influência dos acordos de *codeshare* entre companhias aéreas brasileiras, identificando os principais benefícios e limitações dessas parcerias para as empresas e seus clientes. A análise também abrange os impactos financeiros dessas alianças, com foco em indicadores como receita incremental, representatividade de mercado e, de forma mais ampla, a importância dessa relação em comparação aos custos operacionais e, conseqüentemente, ao lucro, que os acordos permitem distribuir entre as companhias envolvidas.

Outro ponto importante é a avaliação dos desafios estratégicos e operacionais que as empresas enfrentam na implementação dos acordos, incluindo questões regulatórias, logísticas e de integração de serviços. Nesse contexto, o trabalho examina as táticas utilizadas pelas companhias aéreas para maximizar os ganhos dessas parcerias e mitigar os riscos associados, contribuindo para uma melhor compreensão das estratégias adotadas no setor.

Por fim, o estudo busca oferecer uma análise crítica sobre o papel dos acordos de *codeshare* na dinâmica competitiva do mercado aéreo nacional, destacando como essas parcerias influenciam o desenvolvimento do setor e as relações entre as empresas que nele atuam.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a composição da metodologia do estudo, no todo, foram utilizados os conceitos delineados por Gil (2010) e Marconi e Lakatos (2010), com a intenção de dar credibilidade à pesquisa. Esta etapa compreende o tipo de pesquisa escolhida, quais os levantamentos efetuados para a composição da revisão de literatura.

Ressalta-se que para promover a revisão da literatura, faz-se necessário, segundo Appolinário (2011, p. 170) “o levantamento e a análise criteriosa e sistemática dos resultados e conclusões de outras pesquisas acerca de determinado tema”. O sobredito autor afirma ainda que a pesquisa qualitativa é uma modalidade de pesquisa na qual os dados são coletados através de interações sociais analisados subjetivamente pelo pesquisador.

Para Gil (2010, p.30), a pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Com esses balizamentos da linha a ser seguida na pesquisa, é possível compreender que o tipo de pesquisa adotado para a parte teórica vai propiciar uma aproximação junto à parte mais prática do trabalho, ou seja, desenvolver a interpretação dos dados dentro do contexto escolhido.

3.1 EXECUÇÃO E CONDUÇÃO DA PESQUISA (COLETA DE DADOS)

A amostra deste estudo será composta por companhias aéreas brasileiras que participam de acordos de *codeshare*. O período de análise será de janeiro de 2020 a dezembro de 2023. Serão aplicados os seguintes filtros de dados: companhias aéreas com acordos de *codeshare* ativos durante o período de análise. A base de dados utilizada será composta por dados históricos divulgados pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e relatórios financeiros divulgados ao mercado pelas companhias aéreas em seus sites de relação com investidores.

Para garantir a representatividade da amostra, foram selecionadas companhias aéreas que possuem uma participação significativa no mercado brasileiro e que têm acordos de *codeshare* com outras empresas nacionais e internacionais. A seleção das empresas foi baseada em critérios como volume de passageiros transportados, número de rotas operadas e relevância no mercado.

As variáveis deste estudo serão definidas operacionalmente da seguinte forma:

- **Receita Incremental:** calculada com base no ticket médio divulgado pelas companhias aéreas e a quantidade de passageiros (pax) transportados antes e depois dos acordos de *codeshare*. A receita incremental será estimada comparando-se os dados de receita antes e após a implementação dos acordos.
- **Competitividade:** avaliada através de participação de mercado e número de rotas operadas, comparando os períodos pré e pós-acordo de *codeshare*. A competitividade será medida pela variação na participação de mercado das companhias aéreas e pela expansão ou redução das rotas operadas.

A definição operacional das variáveis é fundamental para garantir a consistência e a precisão dos dados coletados. A receita incremental será calculada utilizando-se o ticket médio como um indicador da receita gerada por passageiro, enquanto a competitividade será avaliada com base em indicadores de mercado.

Vale pontuar que, embora não esteja sendo calculado o custo especificamente, pois envolveria alguns detalhes mais específicos, como: tipo de aeronave utilizada por cada companhia e, conseqüentemente, sua tripulação, taxas aeroportuárias para cada origem e destino, taxa de depreciação aplicadas de forma diferente para cada ativo, etc., estamos falando de uma diluição de um custo entre as duas companhias aéreas, que certamente ajuda na composição do lucro esperado previamente antes do lançamento da rota, sem o *codeshare*.

Para a análise dos dados, serão utilizados os seguintes modelos e técnicas estatísticas:

- **Análise Comparativa:** comparação dos dados históricos divulgados pela ANAC em períodos anteriores aos acordos de *codeshare* com os dados realizados no período pós-acordo. Esta análise permitirá identificar mudanças significativas na receita e na competitividade das companhias aéreas.
 - **Cálculo de Receita Incremental:** utilizando o ticket médio divulgado pelas companhias aéreas para estimar a receita adicional gerada pelas rotas *codeshare*. Este cálculo será realizado para cada companhia aérea da amostra, permitindo uma análise detalhada dos impactos financeiros.
 - **Análise de Competitividade:** avaliação da participação de mercado e número de rotas operadas antes e depois dos acordos de *codeshare*. A competitividade será
-

analisada utilizando-se técnicas estatísticas como a análise de variância (ANOVA) e a análise de correlação.

Os dados serão tratados utilizando software estatístico como SPSS e técnicas de normalização de dados.

Para garantir a confiabilidade do estudo, todos os passos da pesquisa serão detalhados. Isso inclui a descrição dos filtros aplicados na composição da amostra, o cálculo das variáveis, a fonte dos dados e os procedimentos adotados na análise dos dados.

A confiabilidade do estudo será assegurada através da utilização de fontes de dados confiáveis e da aplicação de técnicas estatísticas robustas. Além disso, serão realizados testes de consistência e validação dos dados para garantir a precisão dos resultados.

3.2 PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa será conduzida com o objetivo de explorar os impactos estratégicos, operacionais e subjetivos do *codeshare*. Por meio dessa abordagem, busca-se captar percepções, experiências e opiniões de diferentes atores envolvidos no setor aéreo. Para isso, serão realizadas entrevistas com gestores de empresas aéreas, analistas de mercado e especialistas em aviação civil, permitindo uma compreensão aprofundada das perspectivas estratégicas e operacionais dessa prática.

Essa abordagem qualitativa possibilitará uma exploração mais detalhada dos fatores subjetivos que influenciam a adoção e os resultados do *codeshare*, bem como permitirá compreender como essa prática é percebida pelos diferentes especialistas.

3.3 PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa será conduzida para mensurar os impactos financeiros e operacionais do *codeshare* nas empresas aéreas. Essa análise se baseará na coleta e na interpretação de dados numéricos, que permitem identificar padrões e tendências relevantes. Serão utilizados dados operacionais fornecidos pela ANAC, como o volume de passageiros transportados, as rotas compartilhadas e as taxas de ocupação das aeronaves, além de dados financeiros extraídos dos relatórios anuais e trimestrais das empresas listadas na bolsa de valores.

Esses relatórios fornecem informações sobre indicadores como receita líquida, custos operacionais e margens de lucro. A modelagem estatística será aplicada para verificar possíveis correlações entre a prática de *codeshare* e os indicadores de desempenho financeiro e operacional das empresas. Essa abordagem quantitativa permitirá uma análise precisa dos impactos do *codeshare*, comparando o desempenho das empresas antes e depois da implementação dessa prática.

3.5 INTEGRAÇÃO DAS ABORDAGENS QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS

A integração entre as abordagens qualitativa e quantitativa é essencial para alcançar os objetivos do trabalho, uma vez que essas metodologias se complementam. Enquanto a pesquisa qualitativa oferece uma compreensão detalhada do contexto e das percepções sobre o *codeshare*, a pesquisa quantitativa valida essas percepções por meio de dados objetivos, conferindo maior robustez às conclusões.

Essa triangulação de métodos possibilita uma análise holística do fenômeno, promovendo uma compreensão mais profunda e confiável do impacto do *codeshare* no setor aéreo. A combinação dessas metodologias, portanto, atende à necessidade de explorar o tema de forma abrangente e fundamentada, garantindo uma análise completa e integrada.

3.6 ACORDO CODESHARE ENTRE AZUL E GOL

A Azul Linhas Aéreas Brasileiras, fundada em 2008 por David Neeleman, é uma das principais companhias aéreas do Brasil, com sede em Barueri, São Paulo. Até dezembro de 2022, a Azul operava cerca de 1.000 voos diários, conectando mais de 150 destinos e abrangendo uma rede de mais de 300 rotas. A empresa destaca-se por sua ampla cobertura no mercado doméstico, sendo a única operadora em aproximadamente 80% de suas rotas. Além disso, a Azul administra o programa de fidelidade Azul Fidelidade, que reuniu mais de 15 milhões de membros até o final de 2022.

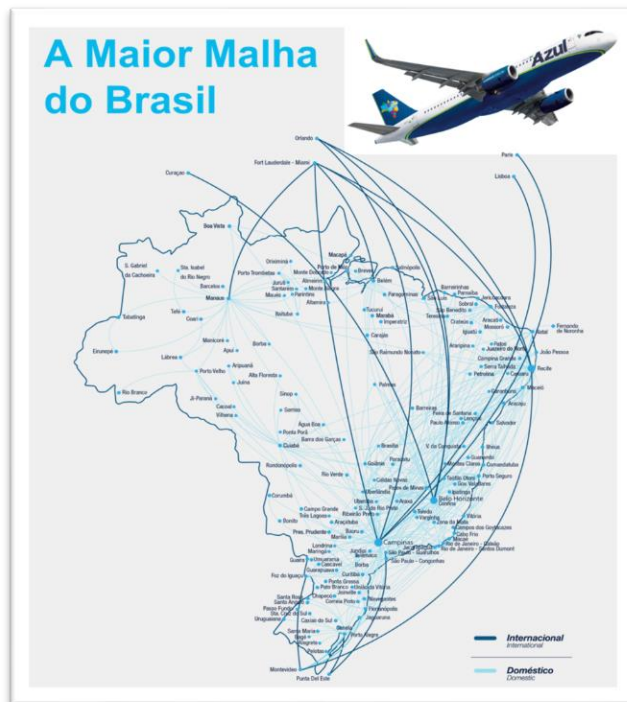


Figura 1 - Capilaridade da malha da Azul Linhas Aéreas

Fonte: Azul (2024)

A GOL Linhas Aéreas Inteligentes, fundada em 2001, também ocupa uma posição de destaque no mercado brasileiro, com sede em São Paulo. Reconhecida por seu modelo de negócios de baixo custo, a GOL opera exclusivamente aeronaves Boeing 737, o que contribui para a eficiência e padronização de suas operações. A empresa também conta com o programa de fidelidade Smiles, que oferece uma ampla gama de benefícios, incluindo o acúmulo e o resgate de milhas para serviços variados.

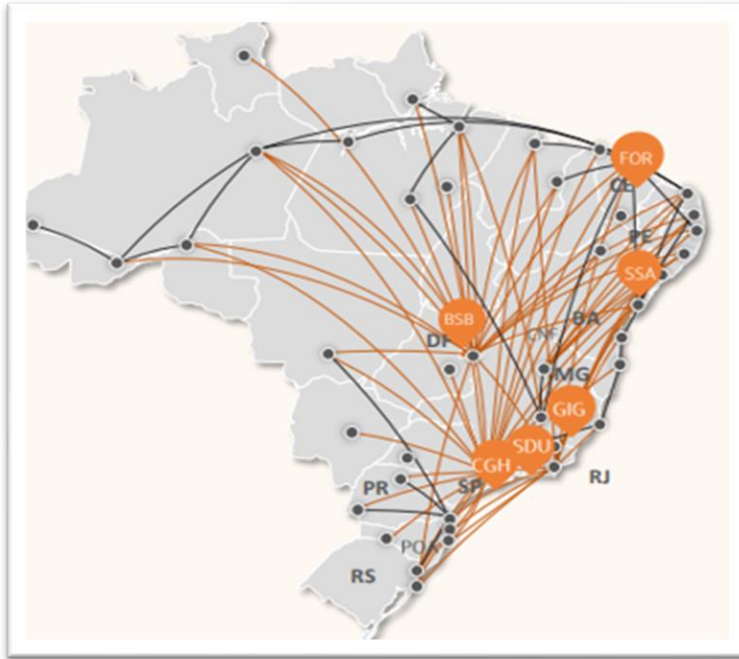


Figura 2 – Capilaridade da malha da GOL Linhas Aéreas

Fonte: GOL (2024)

Em maio de 2024, Azul e GOL anunciaram um acordo de codeshare, com o objetivo de integrar suas redes domésticas no Brasil. Essa parceria estratégica abrange rotas exclusivas de cada companhia, permitindo que os passageiros comprem passagens diretamente nos canais de venda de uma das empresas para voos operados pela outra. Além disso, os clientes podem acumular pontos nos programas de fidelidade Azul Fidelidade e Smiles, conforme sua preferência, ampliando os benefícios para viajantes frequentes.

O acordo de codeshare entre a Azul e a GOL representa um marco no setor aéreo brasileiro, ao combinar as forças de duas grandes operadoras para oferecer maior conectividade e flexibilidade aos passageiros. Com a união de suas malhas, os clientes têm acesso a uma variedade maior de destinos, reforçando a competitividade e a conveniência no mercado de aviação doméstica.

Observa-se que as malhas compartilhadas entre as companhias, utilizam trechos no codeshare, onde para estar assim incluído, os trechos não podem ser concorrentes entre as companhias, ou seja, se ambas fazem voos da origem ao destino específico, não pode fazer parte do acordo. (Anexo 1)

Na sequência desse estudo é apresentada uma série de entrevistas realizada com os participantes do acordo, tanto da Azul Linhas Aéreas, quanto da GOL Linhas Aéreas, trazendo assim as impressões e análises de ambos os lados do acordo.

3.7 ENTREVISTA COM OS PARTICIPANTES DO ACORDO

As entrevistas realizadas com os participantes do acordo de codeshare desempenham um papel essencial na análise dessa parceria estratégica. Elas oferecem uma visão aprofundada sobre as motivações que levaram Azul e Gol a firmarem essa colaboração, destacando os objetivos de ampliar a conectividade no mercado aéreo brasileiro e de oferecer uma experiência de viagem mais eficiente aos passageiros.

Além disso, as entrevistas permitem identificar os benefícios percebidos, como a expansão da malha aérea, o fortalecimento de programas de fidelidade e a otimização de recursos sem a necessidade de grandes investimentos em infraestrutura. Por outro lado, elas também revelam os desafios operacionais e estratégicos, como a integração de sistemas e a gestão da competitividade entre as companhias.

A partir dessas informações, torna-se possível avaliar de forma mais detalhada os impactos do acordo no setor, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria e o alinhamento das estratégias para garantir o sucesso da parceria e atender às demandas do mercado.

Devido à natureza das entrevistas, estruturadas no formato de perguntas e respostas, optou-se por apresentar o material completo nos anexos (Anexos 2, 3 e 4). Essa abordagem permite preservar a integridade das informações, garantindo que todas as nuances e detalhes possam ser consultados. Além disso, foram destacados os principais pontos discutidos, os insights mais relevantes e as observações críticas, que oferecem uma visão aprofundada sobre os aspectos estratégicos e operacionais do acordo de codeshare. A inclusão integral do conteúdo nos anexos também facilita uma análise mais detalhada e transparente, assegurando que as informações fundamentais sejam acessíveis para fundamentar as discussões e conclusões apresentadas no estudo.

Com base nas entrevistas, constata-se que o acordo de codeshare entre Azul e Gol apresenta uma estratégia clara de ampliar a conectividade e oferecer uma experiência de viagem mais conveniente para os passageiros, sem a necessidade de investimentos significativos em infraestrutura ou aeronaves. A principal motivação é fortalecer a malha

aérea brasileira, permitindo maior oferta de destinos, horários e conexões, além de benefícios adicionais, como acúmulo e resgate de pontos nos programas de fidelidade Azul Fidelidade e Smiles. Essa colaboração busca atender às demandas de um mercado desafiador, promovendo crescimento sustentável e fortalecendo a presença das empresas em regiões estratégicas.

Os benefícios para os passageiros incluem maior flexibilidade nas opções de voos, check-in e despacho único de bagagens, além de uma experiência integrada e homogênea, independentemente da companhia aérea operadora. Os desafios operacionais, como a integração de sistemas de venda e processos aeroportuários, estão sendo tratados com foco em garantir qualidade e consistência no atendimento ao cliente. Estratégias como treinamento das equipes, comunicação clara e processos dedicados para solução de problemas visam minimizar impactos e garantir uma experiência satisfatória para os viajantes.

A expectativa é que o codeshare impulse o crescimento do setor, com aumento na demanda, expansão de receitas e desenvolvimento de novos mercados. Indicadores como número de passageiros transportados, taxa de ocupação dos voos e abertura de novas rotas serão utilizados para medir o sucesso do acordo. Com a maior conectividade e oferta de voos, espera-se também um impacto positivo nas tarifas, tornando-as mais competitivas. Além disso, a conformidade regulatória tem sido tratada de forma transparente, garantindo a implementação e o funcionamento adequado do acordo, que avança gradualmente para incluir um número maior de rotas e conexões.

Por outro lado, o desafio do acordo codeshare é a competitividade das duas empresas. De maneira geral, as rotas e as estratégias são traçadas independentemente do acordo, e pode-se gerar perdas de produtividade visto que cada uma tem suas definições e parâmetros de otimização de receita. A limitação do acordo também se indica, pelo número grande de rotas que são simultâneas entre as companhias, a impossibilidade de oferecer conexões para os passageiros em horários diversos, conectando entre uma e outra companhia, visto que nessas rotas, o acordo é inexistente.

3.8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A prática de codeshare entre Azul e Gol é economicamente benéfica, pois aumenta a capacidade de destinos e assentos ofertados, diluindo custos em serviços já existentes, como tripulação e tarifas aeroportuárias. Segundo Murugan (2024), parcerias aéreas e

acordos de codeshare tornaram-se estratégias fundamentais na aviação moderna, especialmente para companhias aéreas que buscam expandir suas redes, melhorar o atendimento ao cliente e reduzir custos operacionais. Com a intensificação da competição global, essas alianças estratégicas permitem que as companhias aéreas aproveitem as forças umas das outras, otimizem custos e aumentem a lucratividade, ao mesmo tempo que proporcionam maior conveniência aos passageiros e que pesquisas indicam que companhias aéreas em alianças de codeshare podem aumentar a receita anual em até 20% devido a rotas adicionais e uma base de clientes mais ampla.

Para analisar a receita incremental potencial utilizou-se como premissa a ociosidade de assentos das rotas acordadas, informação ofertada pelas companhias aéreas para a Anac e divulgada mensalmente. Os microdados da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) são conjuntos de dados detalhados que contêm informações específicas e desagregadas sobre diversas operações e atividades relacionadas à aviação civil no Brasil. Esses dados incluem informações sobre voos, passageiros, carga, pontualidade, atrasos, cancelamentos, entre outros aspectos operacionais das companhias aéreas e aeroportos. Os microdados são utilizados para análises estatísticas, estudos de mercado, pesquisas acadêmicas e para a formulação de políticas públicas no setor de aviação. Eles são disponibilizados pela ANAC para promover a transparência e permitir uma melhor compreensão do desempenho e das dinâmicas da aviação civil no país.

Os dados utilizados foram de janeiro de 2020 a outubro de 2024, porém devido a dados referentes ao período de pandemia optou-se por utilizar dados a partir de janeiro de 2023 para as análises e as informações consolidadas foi números de assentos ofertados versus número de passageiros voados para as duas companhias analisando as tanto as rotas do codeshare quanto as demais rotas voadas. Sabendo que o codeshare entre a Azul e Gol foi acordado em um primeiro momento apenas para rotas específicas, em que uma das duas companhias apresentam exclusividade, por exemplo a rota Brasília-Marabá apenas a Gol opera.

Os dados utilizados para analisar a ociosidade de assentos foi o número de assentos ofertados versus o número de passageiros pagos tanto para toda a operação das duas companhias aéreas quanto para as rotas do codeshare, tabelas consolidadas mês a mês estão anexas no apêndice.

Dados Gol Linhas Aéreas

	Assentos Disponíveis	PAX Pagos	Load
GOL	69.780.968	55.745.547	80%
Rotas Codeshare	5.249.751	4.280.220	82%
Representatividade	7,5%	7,7%	

Dados Azul Linhas Aéreas

	Assentos Disponíveis	PAX Pagos	Load (%)
Azul	70.298.727	54.623.061	78%
Rotas Codeshare	1.225.453	876.552	72%
Representatividade	1,7%	1,6%	
Dados jan/23 a out/24			

Tabela 1 - Assentos disponíveis vs. Capacidade

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao analisar a tabela de assentos disponíveis versus a capacidade observa-se que o número de assentos disponíveis de janeiro de 2023 a outubro de 2024 das duas empresas são bem próximos no valor de 70 milhões e o número de passageiros pagos de 55 milhões, de forma que ambas apresentam um load médio de 80%, por outro lado ao analisar apenas as rotas acordadas a Gol apresenta um load de 82% e a Azul 72%, porém as rotas ofertadas pela Gol representam 7,5% dos seus assentos ofertados, enquanto a Azul representa 1,7%. Isso se deve à estratégia de negócios de cada companhia, com a Azul possuindo uma frota diversificada e a Gol operando um único modelo de aeronave.

Observar-se que até o presente momento não foi possível observar grandes resultados do acordo de codeshare devido ao tempo de maturação do projeto e ao tempo médio entre a venda e o voo de uma passagem aérea, que é de aproximadamente 3 meses. Portanto, os efeitos mais significativos só começaram a ser observados a partir de setembro de 2024. Sabendo disso foi feita a projeção de receita incremental potencial utilizando a ociosidade das rotas acordadas mencionado no texto acima e os dados financeiros divulgados no site de relação com investidor, uma vez que ambas as empresas são listadas na bolsa de valores e precisam divulgar o desempenho financeiro trimestralmente.

As projeções indicam um crescimento de até 1.4% no número de passageiros e consequentemente na receita. Os dados divulgados no terceiro trimestre de 2024 foram utilizados como premissa e observa-se que existe oportunidade de incremento de receita de

até 2% comparado com a receita total assumindo a tarifa média divulgada por ambas as empresas.

Oportunidade	Azul	Gol
Load Coadshare (%)	72%	82%
Ociosidade (%)	28%	18%
Ociosidade (PAX) (12 meses)	190.310	528.835
Representatividade (%)	0,5%	1,4%
Tarifa média (3T2024)	588,6	561,7
Receita Incremental (R\$)	112.016.252	297.046.671
Receita Incremental (%)	0,6%	2,0%

Tabela 2 – Receita Incremental para o período de 12 meses

Fonte: Elaborado pelos autores

O estudo foi realizado estimando a ociosidade das rotas acordadas pelo codeshare. Considerando que a Azul apresenta um load factor médio de 72%, isso significa que 28% dos assentos estão disponíveis para venda. Da mesma forma, a Gol apresenta um load factor de 82%, resultando em uma ociosidade de 18%. Multiplicando esses percentuais pelo número total de assentos disponíveis, encontra-se o número de assentos potenciais para venda.

Ao realizar essa análise, observa-se que isso representa 0,5% dos passageiros totais da Azul e 1,4% da Gol. A mesma metodologia foi aplicada para calcular a receita, utilizando a tarifa média divulgada no terceiro trimestre de 2024, onde a Gol apresenta um valor unitário de R\$561,70 e a Azul de R\$588,60. Multiplicando esses valores pelo número de assentos disponíveis, chega-se a uma receita incremental de até 0,6% para os voos ofertados pela Azul e 2% para os voos ofertados pela Gol. A receita do período foi de R\$5,1 bilhões para a Azul e R\$5,0 bilhões para a Gol, respectivamente.

O acordo de codeshare entre a Azul e a Gol é relativamente recente no contexto da aviação. As fases iniciais, que exigiram maior empenho de recursos e enfrentamento de desafios, já foram superadas. Agora, os próximos passos do acordo envolvem a implementação de mais rotas dentro do codeshare e o monitoramento contínuo de seu progresso.

Esse monitoramento inclui a exclusão ou inclusão de rotas conforme as malhas das empresas se alteram. Ambas as companhias, representadas por seus diretores na entrevista realizada para o trabalho e anexa ao apêndice, demonstraram sinergias crescentes entre as empresas. Essas sinergias estão ligadas à otimização da operação, integração de sistemas de venda e processos aeroportuários de check-in e embarque, resultando em processos mais eficientes, redução de custos e aumento da receita potencial.

Além disso, é importante abordar os desafios regulatórios e as questões relacionadas ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). A implementação e expansão do acordo de codeshare devem estar em conformidade com as regulamentações vigentes, garantindo que a parceria não infrinja normas de concorrência e que beneficie tanto as companhias aéreas quanto os consumidores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Os acordos de codeshare, analisados no contexto do mercado de aviação doméstica brasileira, demonstraram ser uma estratégia eficaz para enfrentar os desafios de competitividade, custos elevados e necessidade de expansão operacional. O estudo realizado, com foco na parceria entre Azul e Gol, evidencia os ganhos de eficiência operacional, aumento de conectividade e geração de receita incremental, trazendo benefícios tanto para as empresas quanto para os passageiros.

Esses acordos também oferecem vantagens adicionais, como a possibilidade de explorar novas rotas em mercados pouco atendidos ou com potencial de crescimento, sem incorrer nos altos custos associados à criação de bases operacionais independentes. Além disso, eles ampliam a capacidade das empresas de reagir a flutuações de demanda, possibilitando maior flexibilidade na gestão de frota e horários.

Os dados analisados mostram que as rotas codeshare apresentaram maior ocupação de assentos e contribuíram para a maximização da receita, permitindo uma melhor utilização dos recursos disponíveis. Apesar dos desafios iniciais, como integração de sistemas e alinhamento operacional, essas barreiras foram superadas, resultando em uma operação mais integrada e conveniente para os clientes.

A parceria entre Azul e Gol marca um ponto de inflexão no setor aéreo nacional, promovendo maior sustentabilidade financeira e competitividade. Contudo, o sucesso pleno desses acordos exige atenção contínua às estratégias de expansão, ajustes operacionais e manutenção de um diálogo constante com órgãos reguladores para evitar possíveis conflitos e assegurar conformidade.

Portanto, recomenda-se que as companhias continuem investindo em melhorias tecnológicas, treinamento de equipes e ampliação das rotas codeshare, sempre acompanhando os indicadores de desempenho e buscando a satisfação do cliente. O codeshare, além de ser uma solução para desafios específicos do setor, consolida-se como uma ferramenta indispensável para o crescimento sustentável e a inovação no mercado aéreo brasileiro.

REFERÊNCIAS

AZUL. Azul Linhas Aéreas, visão geral. Disponível em: <https://ri.voeazul.com.br/a-azul/visao-geral/>. Acesso em: 19 dez 2024

BELOBABA, P., ODONI, A., & BARNHART, C. (2009). The Global Airline Industry. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5e992a5e-252e-44bd-acfa-11cbee904064/23111efa-ca39-a636-58c2-5257853ed620?origin=1>. Acesso em: 19 dez 2024.

DOGANIS, R. The Airline Business. 2nd edition. Routledge: New York. (2006).

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOL. Gol Linhas Aéreas, linha do tempo. Disponível em: <https://ri.voegol.com.br/sobre-a-gol/linha-do-tempo/>. Acesso em 19 dez 2024.

HOLLOWAY, S. Straight and Level: Practical Airline Economics. (2016).

IATA. IATA Clearing House. Financial Services. Disponível em: <https://www.iata.org/en/services/finance/clearinghouse/>. Acesso em: 22 dez 2024.

MARCONI, Marina de A.; **LAKATOS,** Eva M. Fundamentos da metodologia científica. 7^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MURUGAN, Sasidharan. Airline Partnerships and Codeshare Agreements: Maximizing Reach and Profit. LinkedIn. 27 dez. 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/airline-partnerships-codeshare-agreements-maximizing-reach-murugan-mg3sc/>

PANROTAS. Portal. Varig é excluída da Clearing house da IATA. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/plantaodenoticias/2006/06/varig-e-excluida-da-clearing-house-da-iata_22702.html. Acesso em: 22 dez 2024.

ZOU, B., & HANSEN, M. (2012). Impact of codeshare alliances on airline productivity and profitability.

ANEXOS**ANEXO I - TABELA DE CODESHARE**

Mercado	Quem vende	Quem Opera
GIGSJK	Azul	Gol
BSBTHE	Azul	Gol
BSBMAB	Azul	Gol
GIGMAO	Azul	Gol
CZSRBR	Azul	Gol
MAORBR	Azul	Gol
FORGIG	Azul	Gol
CWBBSB	Azul	Gol
MAOGRU	Azul	Gol
MAOBSB	Azul	Gol
BSBBVB	Azul	Gol
BSBPVH	Azul	Gol
BSBRBR	Azul	Gol
GIGAJU	Azul	Gol
GIGNVT	Azul	Gol
BELGIG	Azul	Gol
SSAGIG	Azul	Gol
FLNGIG	Azul	Gol
FORBSB	Azul	Gol
SSABSB	Azul	Gol
BSBSLZ	Azul	Gol
BSBVIX	Azul	Gol
GIGIGU	Azul	Gol
GIGGYN	Azul	Gol
GIGJPA	Azul	Gol

SSAMCZ	Azul	Gol
SSAFOR	Azul	Gol
SSASLZ	Azul	Gol
SSANAT	Azul	Gol
SSAJPA	Azul	Gol
BSBPMW	Azul	Gol
BSBGYN	Azul	Gol
GRUJJD	Azul	Gol
GRUMGF	Azul	Gol
GRUOPS	Azul	Gol
BELRBR	Azul	Azul+Gol
CNFSJK	Azul	Azul+Gol
CWBSJK	Azul	Azul+Gol
JDOGIG	Azul	Azul+Gol
PTOBSB	Azul	Azul+Gol
RECSJK	Azul	Azul+Gol
SJLGRU	Azul	Azul+Gol
TBTBSB	Azul	Azul+Gol
TBTGRU	Azul	Azul+Gol
TFFBSB	Azul	Azul+Gol
TFFGRU	Azul	Azul+Gol
URGBSB	Azul	Azul+Gol
VCPBVB	Azul	Azul+Gol
VCPPVH	Azul	Azul+Gol
VCPRBR	Azul	Azul+Gol
CWBAJU	Azul	Azul+Gol
CNFRBR	Azul	Azul+Gol
CNFBVB	Azul	Azul+Gol
RECNVT	Azul	Azul+Gol
STMGIG	Azul	Azul+Gol

VDCGIG	Azul	Azul+Gol
IOSGIG	Azul	Azul+Gol
BPSGIG	Azul	Azul+Gol
AJUGIG	Azul	Azul+Gol
XAPGIG	Azul	Azul+Gol
JDOBSB	Azul	Azul+Gol
BPSBSB	Azul	Azul+Gol
VDCBSB	Azul	Azul+Gol
CNFSLZ	Azul	Azul+Gol
SJLBSB	Azul	Azul+Gol
SJLGIG	Azul	Azul+Gol
BELVIX	Azul	Azul+Gol
RECIGU	Azul	Azul+Gol
CWBGYN	Azul	Azul+Gol
CWBJPA	Azul	Azul+Gol
AJUMCZ	Azul	Azul+Gol
AJUFOR	Azul	Azul+Gol
AJUSLZ	Azul	Azul+Gol
AJUNAT	Azul	Azul+Gol
BPSJPA	Azul	Azul+Gol
VCPPMW	Azul	Azul+Gol
RECGYN	Azul	Azul+Gol
CWBJJD	Azul	Azul+Gol
RECMGF	Azul	Azul+Gol
CWBOPS	Azul	Azul+Gol
AFLCGB	Gol	Azul
ATMBEL	Gol	Azul
CNFIPN	Gol	Azul
VCPEEA	Gol	Azul
MAOTFF	Gol	Azul

MAOPIN	Gol	Azul
CAUREC	Gol	Azul
BRACNF	Gol	Azul
CNFGVR	Gol	Azul
CNFIMP	Gol	Azul
CWBPTO	Gol	Azul
MVFREC	Gol	Azul
CGBSMT	Gol	Azul
TBTMAO	Gol	Azul
CACCWB	Gol	Azul
CNFAAX	Gol	Azul
CNFPOJ	Gol	Azul
JJGVCP	Gol	Azul
PMGVCP	Gol	Azul
JTCVCP	Gol	Azul
MIIVCP	Gol	Azul
AFLGRU	Gol	Azul+Gol
BSBATM	Gol	Azul+Gol
BSBPIN	Gol	Azul+Gol
CAUGIG	Gol	Azul+Gol
CGHBRA	Gol	Azul+Gol
CGHCAU	Gol	Azul+Gol
CGHGVR	Gol	Azul+Gol
CGHIMP	Gol	Azul+Gol
CGHIPN	Gol	Azul+Gol
CGHPTO	Gol	Azul+Gol
GIGMVF	Gol	Azul+Gol
GIGPTO	Gol	Azul+Gol
GRUBRA	Gol	Azul+Gol
GRUMVF	Gol	Azul+Gol

GRUSMT	Gol	Azul+Gol
ATMGRU	Gol	Azul+Gol
BRABSB	Gol	Azul+Gol
BSBIPN	Gol	Azul+Gol
BSBTBT	Gol	Azul+Gol
CACCGH	Gol	Azul+Gol
CAUGRU	Gol	Azul+Gol
CGHAAX	Gol	Azul+Gol
BSBTFF	Gol	Azul+Gol
CGHMFV	Gol	Azul+Gol
CGHPOJ	Gol	Azul+Gol
GIGTFF	Gol	Azul+Gol
FORTBT	Gol	Azul+Gol
GIGAAX	Gol	Azul+Gol
GIGGVR	Gol	Azul+Gol
GIGIMP	Gol	Azul+Gol
GIGIPN	Gol	Azul+Gol
GIGJJG	Gol	Azul+Gol
GIGPMG	Gol	Azul+Gol
GIGPOJ	Gol	Azul+Gol
GIGTBT	Gol	Azul+Gol
GRUGVR	Gol	Azul+Gol
GRUIMP	Gol	Azul+Gol
GRUIPN	Gol	Azul+Gol
GRUPIN	Gol	Azul+Gol
GRUTBT	Gol	Azul+Gol
GRUTFF	Gol	Azul+Gol
SSAJTC	Gol	Azul+Gol
SSAMII	Gol	Azul+Gol

Tabela 3: Rotas ativas no codeshare

ANEXO II – ENTREVISTA COM DIRETORES

Entrevista feita ao Diretor da Azul Linhas Aéreas, que participou do acordo de codeshare entre as empresas Azul Linhas Aéreas e Gol Linhas Aéreas:

Pergunta: Qual foi a motivação principal para a Azul firmar o acordo de codeshare com a Gol?

Resposta: “A principal motivação para a Azul firmar o acordo de codeshare com a Gol foi a possibilidade de oferecer ainda mais opções para os nossos clientes, tanto em volume de rotas e destinos, quanto a possibilidade de acúmulo de pontos em seus programas de fidelidade de preferência. Este acordo permite que nossos passageiros tenham acesso a uma rede de destinos mais ampla e uma experiência de viagem mais conveniente e integrada.”

Pergunta: Quais são os benefícios esperados para os passageiros com este acordo?

Resposta: “Os benefícios esperados para os passageiros com este acordo inclui muito mais opções de voos, destinos, horários e conexões entre ambas as malhas, que são altamente complementares. Além disso, os passageiros poderão acumular e resgatar pontos em seus programas de fidelidade preferidos, tornando suas viagens e processo de compra ainda mais convenientes.”

Pergunta: Como o acordo de codeshare impacta a estratégia de mercado da Azul?

Resposta: “O acordo de codeshare permitirá expandir significativamente nossa rede de destinos e melhorar a conectividade para nossos clientes. O fato das malhas da Azul e da Gol serem altamente complementares, permitirá que ambas empresas passem a oferecer ainda mais ligações e destinos, incentivando o crescimento da indústria e o desenvolvimento de novos mercados.”

Pergunta: Como será o processo de acúmulo de milhas nos programas de fidelidade Azul Fidelidade e Smiles?

Resposta: “O processo de acúmulo de milhas nos programas de fidelidade Azul Fidelidade e Smiles será integrado, permitindo que os passageiros acumulem pontos em ambos os programas, independentemente da companhia aérea operadora do voo. Os detalhes específicos sobre como as milhas serão creditadas e as regras de acúmulo estão disponíveis aos passageiros nos canais oficiais das duas companhias.”

Pergunta: Quais são os desafios operacionais esperados com a implementação do codeshare?

Resposta: “Os desafios operacionais esperados com a implementação do codeshare incluem a harmonização dos procedimentos de check-in e embarque, e a garantia de uma experiência de cliente consistente, a fim de garantir a melhor experiência possível para um cliente Azul que for voar em voos da Gol, e vice-versa.”

Pergunta: Como as diferenças na cultura e nos processos operacionais das companhias são tratadas?

Resposta: “Apesar de haver diferenças na cultura e nos processos entre as duas empresas, isso não afeta a experiência do cliente. As operações das duas companhias seguirão independentes.”

Pergunta: Como a Azul e a Gol planejam garantir a qualidade do serviço em voos compartilhados?

Resposta: “Tanto a Azul quanto a Gol manterá operações independentes, e quaisquer percalços que venham a prejudicar a qualidade do serviço em voos para os clientes voando no âmbito do acordo, serão comunicados entre as companhias – que farão melhores esforços para solucionar os problemas em questão.”

Pergunta: Que estratégias são implementadas para garantir que a experiência do cliente seja homogênea, independente da companhia que opera o voo?

Resposta: “Tanto a Azul quanto a Gol manterão operações independentes, com seus padrões de atendimento mantidos também em separado. Os clientes com categorias diferenciadas nos programas de fidelidade manterão seu reconhecimento de fidelidade independentemente da empresa escolhida para voar.”

Pergunta: Quais são as expectativas de crescimento de receita com este acordo?

Resposta: “Com a ampliação da rede de destinos e a melhoria da conectividade, torna-se viável uma expansão da malha aérea mais acelerada por ambas as empresas, com consequente aumento da demanda e das receitas de ambas companhias.”

Pergunta: Que indicadores são usados para medir o sucesso do acordo de codeshare?

Resposta: “Os indicadores usados para medir o sucesso do acordo de codeshare incluem o aumento no número de passageiros transportados, a taxa de ocupação dos

voos, a satisfação dos clientes que utilizarem o acordo para realizar seus vôos, e a abertura de novas rotas e destinos viabilizados pelo acordo.”

Pergunta: Como o codeshare afeta as tarifas e os preços para os clientes finais?

Resposta: “A maior conectividade decorrente do acordo tem potencial para ampliar significativamente a oferta de voos e conexões. Com maior oferta de voos, e novas possibilidades de itinerários mais eficientes (isto é, com menor quilometragem), espera-se uma redução efetiva de preços finais para os consumidores.”

Pergunta: Como o acordo de codeshare se alinha com os planos de expansão da Companhia?

Resposta: “Ao permitir uma ampliação mais célere da rede de destinos sem a necessidade de investimentos significativos em novas aeronaves ou infraestrutura, a entrada em novos mercados é facilitada e fortalece a presença da Azul em regiões estratégicas, contribuindo para o crescimento sustentável da companhia.”

Pergunta: Quais são os principais riscos regulatórios e de conformidade associados ao codeshare?

Resposta: “Tanto a implementação quanto a operacionalização do acordo de codeshare foram e continuarão sendo amplamente divulgados e informados aos órgãos regulatórios competentes. A Azul e a Gol trabalham em estreita colaboração com as autoridades regulatórias para mitigar esses riscos e assegurar a conformidade do acordo.”

Pergunta: Quais são os próximos passos para a implementação completa do acordo de codeshare?

Resposta: “O codeshare abrange hoje uma fração muito pequena de rotas de ambas empresas. A implementação completa passa pela inclusão de todas as rotas possíveis no acordo à venda (desde que não sejam rotas sobrepostas), assim como a disponibilização de todas as conexões e opções possíveis para os clientes de ambas empresas.”

ANEXO III – ENTREVISTA COM COLABORADOR

Fizemos também a mesma entrevista para outro colaborador da Azul que participou do processo:

Pergunta: Qual foi a motivação principal para a Azul firmar o acordo de codeshare com a Gol?

Resposta: “Existiram duas motivações principais para firmar tal acordo: (a) ampliar a oferta de opções de voos e benefícios para os usuários do modal aéreo brasileiro, ofertando mais horários de voos, mais conexões, novas ligações entre origens e destinos e acúmulo de pontos em programa de escolha; e (b) busca por soluções eficientes para desenvolver o modal aéreo no país, que vive um momento desafiador.”

Pergunta: Quais são os benefícios esperados para os passageiros com este acordo?

Resposta: “Os clientes de ambas as empresas terão acesso a mais opções de jornadas de voo utilizando-se do canal de venda de sua preferência. Dada a alta complementaridade entre as malhas de ambas as empresas, o acordo amplia a conectividade entre diversas origens e destinos, antes não possível de compra em um único bilhete. Isso quer dizer mais opções de ligações, horários de voos e conexões. Os clientes também se beneficiarão de check-in e despacho único de malas e de pontuação no programa de fidelidade de sua escolha. “

Pergunta: Como o acordo de codeshare impacta a estratégia de mercado da Azul?

Resposta: “O acordo permite uma oferta mais ampla de serviço para o consumidor sem a necessidade de um alto nível de investimento em aeronaves, operação e infraestrutura. Com a ampliação da oferta e da demanda, acredita-se que o acordo tem o potencial de incentivar o crescimento do setor, incluindo o desenvolvimento de novos mercados não antes explorados de maneira direta.”

Pergunta: Como será o processo de acúmulo de milhas nos programas de fidelidade Azul Fidelidade e Smiles?

Resposta: “O cliente poderá escolher acumular pontos no programa de sua preferência, independente da empresa em que irá comprar ou voar. Além disso, o cliente também manterá os benefícios do seu status no programa de preferência ao voar com a outra empresa.”

Pergunta: Quais são os desafios operacionais esperados com a implementação do codeshare?

Resposta: “Os desafios superados ou esperados estão ligados à integração de sistemas de venda e os processos aeroportuários de check-in e embarque, visando uma experiência constante.”

Pergunta: Como as diferenças na cultura e nos processos operacionais das companhias são tratadas?

Resposta: “Ambas as empresas compartilham de uma cultura de foco no atendimento ao cliente e excelência operacional. Além disso, dada a alta regulamentação do setor, os processos das empresas não são significativamente divergentes. Tudo isso deve resultar em uma experiência constante ao cliente. “

Pergunta: Como a Azul e a Gol planejam garantir a qualidade do serviço em voos compartilhados?

Resposta: “Embora as operações mantenham-se independentes, e como mencionado acima, ambas empresas mantêm um alto nível de atendimento ao cliente. Além disso, um dos focos do acordo é a excelência na comunicação com o cliente referente a operação dentro do codeshare.”

Pergunta: Que estratégias são implementadas para garantir que a experiência do cliente seja homogênea, independente da companhia que opera o voo?

Resposta: “Os clientes são notificados desde o início de sua jornada, no momento da compra, sobre o acordo e que o bilhete comprado está na esfera do codeshare. Os sistemas online se comunicam para garantir uma experiência igual a um voo fora do acordo. Além disso, as equipes dos aeroportos são treinadas sobre o codeshare para que possam oferecer o melhor atendimento. Adicionalmente, clientes de status diferenciado mantêm seus benefícios quando voam com a congênera. Por fim, foi implementado processo de solução de situações com clientes dentro do codeshare para que eventuais problemas possam ser sanados perenemente. “

Pergunta: Quais são as expectativas de crescimento de receita com este acordo?

Resposta: “A expectativa é de um aumento de receita, uma vez que as novas possibilidades de voos tendem a aumentar a demanda, antes não existente.”

Pergunta: Que indicadores são usados para medir o sucesso do acordo de codeshare?

Resposta: “Diversos indicadores padrão da aviação podem ser usados para medir o sucesso do acordo, tais como: número de passageiros voados, load factor, RPK, abertura de novas” rotas dentro ou fora do acordo, novas ligações diretas e aumento de receita.

Pergunta: Como o codeshare afeta as tarifas e os preços para os clientes finais?

Resposta: “Toda vez que existe um aumento de oferta no mercado, o que é uma realidade do acordo, as tarifas tendem a reduzir. “

Pergunta: Como o acordo de codeshare se alinha com os planos de expansão da Companhia?

Resposta: “Em um cenário de aviação em um país em desenvolvimento, companhias aéreas têm que crescer para poderem manter-se negócios saudáveis. O acordo permite um crescimento da oferta sem a necessidade de elevados níveis de investimentos e em tempo menor que de costume. Portanto, o acordo não só está em linha com os planos de expansão da empresa, mas os acelera.”

Pergunta: Quais são os principais riscos regulatórios e de conformidade associados ao codeshare?

Resposta: “Dado os precedentes regulatórios e por se tratar de um codeshare apenas de rotas não sobrepostas, o acordo não exige aprovação regulatória. De qualquer

maneira, ambas empresas vêm trabalhando em colaboração com as autoridades regulatórias no compartilhamento de informações, reduzindo qualquer risco e garantindo conformidade regulatória. “

Pergunta: Quais são os próximos passos para a implementação completa do acordo de codeshare?

Resposta: “O acordo é recente em termos de aviação. Embora as fases iniciais, que demandam mais empenho de recursos e desafios já foram superados, os próximos passos do acordo são referentes à implementação de mais rotas dentro do codeshare e o monitoramento de seu progresso, incluindo a exclusão ou inclusão de rotas conforme as malhas das empresas se alteram. “

ANEXO 4 – ENTREVISTA COMPLEMENTAR

Pergunta: Qual foi a motivação principal para a Gol firmar o acordo de codeshare com a Azul?

Resposta: O principal motivo da Gol ao celebrar novos acordos de codeshare com outras empresas aéreas é a possibilidade de ampliar o leque de rotas e destinos para os seus passageiros, procurando facilitar e trazer mais possibilidades para os mesmos. Obviamente, outra motivação importante para a celebração de acordos de codeshare é a potencial geração de receita que pode ser destravada ao se combinar os códigos das companhias.

Pergunta: Quais são os benefícios esperados para os passageiros com este acordo?

Resposta: O principal benefício observado no caso do codeshare com a Azul é a de encurtar distâncias para os passageiros domésticos. Temos alguns exemplos de viagens (origem e destino) que anteriormente ao codeshare eram só possíveis pegando 3 ou mais voos, o que agora combinando um voo de Gol e Azul se transformou em apenas 2 voos. Ademais, mais opções de voos em termos de frequências e rotas disponíveis são benefícios importantes trazidos.

Pergunta: Como o acordo de codeshare impacta a estratégia de mercado da Gol?

Resposta: O codeshare é uma importante ferramenta para a GOL não só atingir e disponibilizar novos mercados para os seus clientes, mas também para testa-los através dos seus parceiros, para uma eventual entrada futura. Através das parcerias, atingimos os 5 continentes com mais de 45 companhias aéreas diferentes (via interline) e 17 companhias aéreas (via codeshare). Além da geração e receitas incrementais, a empresa tem a sua marca projetada globalmente em associação com as grandes empresas de boa reputação no mundo e acessa a grande teia dos canais de distribuição das parceiras ao redor do globo.

Pergunta: Como será o processo de acúmulo de milhas nos programas de fidelidade Smiles e Azul Fidelidade?

Resposta: Seguirá o padrão mais utilizado pela indústria, de milhas voadas.

Pergunta: Quais são os desafios operacionais esperados com a implementação do codeshare?

Resposta: São diversos, mas os mais importantes são: (i) a convergência das malhas para que os voos tenham um MCT competitivo, disponibilizando a maior capilaridade possível; (ii) a coordenação das áreas de RM, que culmina na celebração do acordo de SPA (Special Pro-Rate), (iii) a implementação sistêmica de ambas as empresas, e, (iv) o alinhamento operacional dos procedimentos de transporte de cada empresa.

Pergunta: Como as diferenças na cultura e nos processos operacionais das companhias são tratadas?

Resposta: Normalmente a área de Alianças das companhias que conduzem o projeto de implementação e também são responsáveis pelo relacionamento com as parceiras tem um viés mais comercial e resolutivo, procurando encontrar saídas para os eventuais problemas que aparecem ao decorrer da implementação e no dia-a-dia. Temos parceiros mais fáceis de lidar, outros mais difíceis, mas todas as situações são sempre conduzidas com sucesso para ambos os lados. Nesse papel, Alianças atua como embaixador da parceria buscando um encontro e equilíbrio entre os interesses da parceira e da GOL.

Pergunta: Como a Gol e a Azul planejam garantir a qualidade do serviço em voos compartilhados?

Resposta: Garantindo o alinhamento operacional entre os times, com processos robustos acordados entre ambas as partes e com desenvolvimentos (dentro do escopo e limitações da parceria) voltados para a melhora da experiência do cliente.

Pergunta: Que estratégias são implementadas para garantir que a experiência do cliente seja homogênea, independente da companhia que opera o voo?

Resposta: A maior parte das ações voltadas à experiência do cliente que permeiam a área de Alianças estão em buscar desenvolvimentos sistêmicos que visam uma experiência mais “seamless” para o passageiro. Exemplos básicos são um único check-in para ambos os trechos (GOL + Parceira), ~~reconhecimento de Top Tiers~~ acúmulo de milhas nos programas de milhagem, uma tarifa única e a mesma franquia de bagagens desde a origem até o destino-final do cliente, marcação de assentos, etc.

Pergunta: Quais são as expectativas de crescimento de receita com este acordo?

Resposta: Com o acordo da Azul? A receita de alianças e com cada parceiro são confidenciais.

Pergunta: Que indicadores são usados para medir o sucesso do acordo de codeshare?

Resposta:

1. Receita quando GOL é operating carrier
2. Receita quando GOL é marketing carrier
3. # passageiros transportados
4. Impacto do programa de FFP
5. Tarifa média e comissões geradas
6. Abrangência do acordo (#países, destinos, rotas, etc.)
7. NPS da parceria, número de reclamações SAC e outros indicadores operacionais.

Pergunta: Como o codeshare afeta as tarifas e os preços para os clientes finais?

Resposta: Depende de uma série de fatores e de cada parceiro, alguns temos liberação do anti-truste para falar de preços, outros (como Azul) não. Dessa forma, podemos ter os mais variados tipos de efeitos para os clientes. Um ponto positivo é que com maior gama de opções de rotas e conexões, as 2 empresas podem oferecer uma maior variedade de preços para seus clientes.

Pergunta: Como o acordo de codeshare se alinha com os planos de expansão da Companhia?

Resposta: Vide pergunte 3.

Pergunta: Quais são os principais riscos regulatórios e de conformidade associados ao codeshare?

Resposta: O maior risco é de concorrência e anti-truste. Para mitigá-los as empresas optaram por iniciar a cooperação em rotas não sobrepostas.

Pergunta: Quais são os próximos passos para a implementação completa do acordo de codeshare?

Resposta: Com Azul? Próximo passo é a implementação em produção dos programas de milhagem para acúmulo e eventualmente – se aprovado pelo órgão anti-truste (CADE) – a implementação do escopo total do contrato.

ANEXO V - TABELA CONSOLIDADA MICRODADOS ANAC

Azul – Dados Gerais

Mês	Assentos Disponíveis	PAX Pagos	Load
jan/23	3,296,188	2,605,672	79%
fev/23	2,814,871	2,113,460	75%
mar/23	3,147,061	2,372,952	75%
abr/23	3,006,179	2,299,508	76%
mai/23	3,187,200	2,448,568	77%
jun/23	3,104,612	2,397,004	77%
jul/23	3,412,945	2,683,357	79%
ago/23	3,361,675	2,638,171	78%
set/23	3,138,918	2,450,714	78%
out/23	3,169,164	2,445,201	77%
nov/23	3,022,770	2,321,901	77%
dez/23	3,169,744	2,468,903	78%
jan/24	3,233,257	2,584,338	80%
fev/24	3,033,599	2,156,525	71%
mar/24	3,249,909	2,454,152	76%
abr/24	3,224,735	2,419,320	75%
mai/24	3,108,078	2,438,870	78%

jun/24	3,193,642	2,528,277	79%
jul/24	3,439,587	2,756,792	80%
ago/24	3,391,471	2,672,254	79%
set/24	3,250,174	2,637,003	81%
out/24	3,342,948	2,730,119	82%

Tabela 4: Dados consolidados da Azul referente a jan/23 a out/24
Dados Azul Codeshare

Mês	Assentos Disponíveis	PAX Pagos	Load
jan/23	51,317	39,605	77%
fev/23	47,460	34,781	73%
mar/23	57,085	40,613	71%
abr/23	51,129	39,736	78%
mai/23	52,380	40,875	78%
jun/23	50,820	39,426	78%
jul/23	57,219	41,703	73%
ago/23	52,649	39,172	74%
set/23	45,989	34,167	74%
out/23	47,321	33,389	71%
nov/23	46,464	30,098	65%
dez/23	52,300	37,538	72%
jan/24	56,631	38,426	68%
fev/24	56,472	36,217	64%
mar/24	65,646	43,785	67%
abr/24	64,324	43,815	68%

mai/24	63,207	44,680	71%
jun/24	62,766	45,561	73%
jul/24	61,140	44,269	72%
ago/24	60,901	43,957	72%
set/24	60,281	41,700	69%
out/24	61,952	43,039	69%

Tabela 5: Tabela consolidada das rotas acordadas pelo codeshare operadas pela Azul de jan/23 a out/24

Gol – Dados Gerais	Mês	Assentos Disponíveis	PAX Pagos	Load
jan/23		3,731,363	3,085,201	83%
fev/23		2,864,921	2,293,732	80%
mar/23		3,210,560	2,561,318	80%
abr/23		3,063,345	2,335,361	76%
mai/23		3,323,523	2,432,620	73%
jun/23		3,123,931	2,271,749	73%
jul/23		3,535,791	2,867,675	81%
ago/23		3,345,437	2,737,634	82%
set/23		3,126,968	2,525,407	81%
out/23		3,253,250	2,693,796	83%
nov/23		3,001,460	2,507,934	84%
dez/23		3,338,803	2,684,714	80%
jan/24		3,483,303	2,861,788	82%
fev/24		2,784,949	2,172,124	78%

mar/24	2,868,360	2,269,935	79%
abr/24	2,964,657	2,236,697	75%
mai/24	2,852,398	2,239,396	79%
jun/24	2,828,573	2,253,736	80%
jul/24	3,402,966	2,803,682	82%
ago/24	3,170,779	2,564,997	81%
set/24	3,196,109	2,625,465	82%
out/24	3,309,522	2,720,586	82%

Tabela 6: Dados consolidados da Gol referente a jan/23 a out/24

Mês	Assentos Disponíveis	PAX Pagos	Load
jan/23	242,644	207,863	86%
fev/23	174,577	147,873	85%
mar/23	187,247	153,564	82%
abr/23	185,832	146,885	79%
mai/23	207,422	162,253	78%
jun/23	202,626	156,002	77%
jul/23	221,105	180,188	81%
ago/23	208,409	175,385	84%
set/23	192,512	160,963	84%
out/23	224,314	189,497	84%
nov/23	224,276	187,239	83%
dez/23	257,261	210,058	82%
jan/24	274,830	234,189	85%

fev/24	213,667	171,983	80%
mar/24	222,983	179,535	81%
abr/24	236,679	181,736	77%
mai/24	251,956	197,523	78%
jun/24	249,007	204,000	82%
jul/24	344,294	280,435	81%
ago/24	306,072	247,010	81%
set/24	314,862	252,548	80%
out/24	307,176	253,491	83%

Tabela 7: Tabela consolidada das rotas acordadas pelo codeshare operadas pela Gol de jan/23 a out/24