

---

## Mercado e empresas de transporte aéreo brasileiras: histórico, mudanças recentes e perspectivas

Armando Dalla Costa\*

Elson Rodrigo de Souza-Santos\*\*

**RESUMO** - Nas últimas décadas o Brasil presenciou mudanças substanciais no setor de transporte aéreo, sobretudo no de passageiros regional, nacional e internacional. Assim, o mercado fechado, elitizado, concentrado, dominado por poucas empresas nacionais tradicionais e com influência sobre os órgãos reguladores a fim de obter benefícios até início da década de 1980 foi paulatinamente desmontado. Das transformações ocorridas as mais evidentes são a maior competição do setor, o desaparecimento das tradicionais firmas e o surgimento de novas companhias líderes. Num segundo patamar de mudanças, pode-se acrescentar a entrada em cena de empresas menores que avançam na conquista de fatias de mercado e, principalmente, a popularização do transporte aéreo.

Palavras-chave: Transporte aéreo. Poder de mercado. Regulação econômica.

### 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, apesar dos entraves de infraestrutura e crises das companhias aéreas tradicionais, ocorreu o crescimento da opção do transporte aéreo especialmente em passageiros de linhas regulares. Para se ter uma ideia entre os meses de novembro de 2007 e de 2008, a demanda pelo transporte aéreo apresentou um incremento de 38,4% e a ocupação dos assentos disponíveis ficou em torno de 70,8% ao mês (R7, 2010). As empresas brasileiras de transporte aéreo regular faturaram em 2008 cerca de R\$ 18,5 bilhões, dos quais R\$ 14,2 bilhões foram oriundos do tráfego doméstico e R\$ 4,3 bilhões do transporte internacional (ANAC, 2008). Dessa forma, os números do setor no Brasil destacam sua importância econômica, como também, possibilitam oportunidades interessantes para novas empresas. Além do mais trazem consigo a importância estratégica presente em seu código genético de interligar o país por um modal de transporte rápido e seguro.

---

\* Doutor pela Université de Paris III (Sorbonne Nouvelle) e Pós Doutor pela Université de Picardie Jules Verne, Amiens, França. Professor do Departamento de Economia e no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Coordenador do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial (NUPEM). Endereço eletrônico: [ajdcosta@ufpr.br](mailto:ajdcosta@ufpr.br).

\*\* Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), membro do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial (NUPEM). Bolsista do CNPq. Endereço eletrônico: [elson129@gmail.com](mailto:elson129@gmail.com).

O setor de transporte aéreo no Brasil é antigo e remonta às décadas de 1920/1930 quando o avião começava a ser encarado como uma opção para transporte. O primeiro grande impacto sobre o setor se deu já nos anos 1940 quando a sua gestão foi vinculada a Força Aérea pela justificativa de ser estratégica para o país. Durante o governo militar na década de 1960 o controle estatal cresceu por meio do tabelamento de tarifas, a competição controlada, a aposta em poucas empresas que tinham interesse em manter a estrutura de mercado com pouca competição e elitizada. Nos anos 1980, quando o Regime Militar deixou o poder e a administração das tarifas passou a ser mais tarefa da equipe econômica do que dos militares, as tarifas foram propositalmente congeladas a níveis que não beiravam o realismo tarifário dos anos anteriores. Assim, as tradicionais empresas aéreas como Varig, Vasp e Transbrasil iniciaram um processo de decadência e de grandes dificuldades.

No governo Fernando Henrique ocorreu o aprofundamento da abertura do setor e sua reestruturação. O incentivo à competição, a popularização do transporte aéreo, as dificuldades econômicas do setor e o movimento para desvincular a gestão estatal do comando militar ganharam força. De um lado, permitiu a emergência de novas firmas, especialmente TAM e GOL, mas de outro acelerou o desdobramento da crise sobre empresas tradicionais como Vasp, Varig e Transbrasil levando-as a falência ou desaparecimento. Na segunda metade da década de 2000 um novo movimento ganhou corpo com o surgimento de novas empresas que buscam conquistar fatias de mercado, fazendo uso de outras táticas e estrutura de custos que lhes permitam competir com as líderes TAM e GOL. Um dos exemplos recentes é a Azul Linhas Aéreas que buscou montar um estrutura de custos enxuta para permitir preços menores e promoções aos clientes e oferecer serviços do mesmo nível dos líderes.

O trabalho busca analisar as mudanças estruturais no mercado cujo foco são as empresas. Para isso está organizado em três seções. A primeira faz uma breve recapitulação da história do setor aéreo no Brasil até a década de 1980. A segunda aborda as mudanças ocorridas nos anos 1980/1990. Finalmente, a última parte aborda o cenário atual e é seguida das principais conclusões.

## **2 HISTÓRICO DO SETOR AÉREO BRASILEIRO: AS “VELHAS” EMPRESAS E POLÍTICA PARA O SETOR**

O setor de transporte aéreo brasileiro é um dos mais antigos do mundo e remonta as décadas de 1920/1930 quando os meios aéreos, especialmente o avião, passou a ser visto

como uma opção viável para o transporte, cuja característica de rapidez e comodidade para cruzar longas distâncias é atraente principalmente para o transporte de passageiros. De forma torta, o transporte aéreo no Brasil acabou sendo impulsionado pela falta de uma rede de transporte ferroviária/rodoviária/fluvial que integrasse o país e transformando a opção pelo transporte aéreo, através de pequenos aviões, interessante para atingir regiões distantes dos grandes centros. Por exemplo, fazendeiros ou autoridades do interior do Paraná ou Santa Catarina até os anos 1960 tinham praticamente como única opção para visitar cidades do interior o uso do avião. Ou mesmo empresas como a Sadia, para resolver seus problemas de transporte de produtos perecíveis, montou a Sadia S.A. Transportes Aéreos em 1º de Janeiro de 1955 (TEIXEIRA, 1994, p. 41). Tal firma ficou encarregada de levar os produtos entre Concórdia, no extremo oeste catarinense aos principais centros consumidores do país, sobretudo São Paulo e Rio de Janeiro até 1958, quando a melhoria nas estradas e os caminhões com temperatura controlada passaram a substituir, com vantagens, o serviço aéreo. “A empresa de aviação tornou-se uma concorrente das demais, vinculada à Sadia até 1972, quando tornou-se independente, desligando-se do grupo e adotando o nome de Transbrasil S.A. Linhas Aéreas” (DALLA COSTA, 2009, p. 55).

Ao mesmo tempo que nascia o transporte aéreo no Brasil as tradicionais empresas também surgiam conjugadas com a atração de firmas estrangeiras que começavam a atuar no Brasil. Entre as brasileiras podem ser citadas como casos a serem destacados a Varig e a Vasp. Monteiro (2008, p. 164 - 165) observa trajetórias diferentes em ambas as companhias. A Varig teve como um dos patrocinadores o governo alemão que buscava dar apoio ao grupo Kondor Syndikat na venda e manutenção de aeronaves de origem alemã para o Brasil e América Latina. Assim, a Varig firmou a parceria com o grupo alemão para utilizar as suas aeronaves nas operações da companhia. Esta parceria, no entanto, logo foi desfeita. A Varig como resposta e através do seu fundador, Otto Ernst Meyer, buscou uma ampla rede de apoio político e empresarial no Rio Grande do Sul, inclusive envolvendo o uso de dinheiro público para financiar a expansão e aquisição de aeronaves pela empresa. Por sua vez, a VASP era uma empreitada de empresários paulistas que logo desistiram do negócio e passaram a firma, perto da falência, para o governo do Estado de São Paulo, que a transformou na mais importante empresa de aviação comercial.

Após o fracasso da parceria com a Varig o grupo Kondor fundou a sua própria companhia aérea denominada de Sindicato Condor e, na década de 1940, rebatizada como

---

Cruzeiro do Sul<sup>1</sup>. Outras duas firmas estrangeiras importantes no período foram a Panair do Brasil, subsidiária da norte-americana Pan American Airlines, uma das mais importantes do Brasil entre 1930 e 1960 (nacionalizada durante o governo militar na década de 1960). A Air France também merece destaque especial por ser uma das pioneiras nos voos transatlânticos entre Brasil e Europa.

O crescimento do setor e o surgimento de empresas cada vez mais fortes fez com que, em 11 de dezembro de 1933, fosse fundada a Associação das Empresas Aeroviárias. Em 17 de setembro de 1938 a associação teve sua denominação alterada para Sindicato Patronal dos Transportes aéreos e, finalmente, em 1941 passou a se chamar definitivamente de Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (SNEA, 2010). Ao mesmo tempo, os trabalhadores das empresas aeroviárias organizaram-se e fundaram em 1942 a Associação Profissional dos Aeroviários com trabalhadores das empresas Panair do Brasil, Real Transportes Aéreos e Cruzeiro do Sul, poucos anos depois transformado em Sindicato Nacional dos Aeroviários (SNA, 2010).

A proliferação do transporte aéreo não era apenas um movimento brasileiro, mas mundial, que teve grande impulso com a utilização maciça de aeronaves durante a Segunda Guerra Mundial. Nesse cenário, companhias norte-americanas tanto de transporte quanto fabricantes de aviões tiveram um grande impulso para alavancar seus negócios. Assim, em 1944 os norte-americanos reuniram as autoridades dos países aliados na Convention International Civil Aviation (ICAO) que buscava regras internacionais mais uniformes para o setor aéreo (ICAO, 2010). Também nasceu a International Air Transport Association em 1945 em Cuba formada por 57 empresas de 31 países, maioria da América do Norte e Europa. A criação de ambas as entidades no cenário internacional deixou claro que o setor ganhava importância e caminhava para o crescimento e maior uso pela população em geral, especialmente no modal de passageiros.

A Guerra, as mudanças de pensamento na sociedade brasileira e a importância conferida ao avião no aspecto militar levaram a criação do Ministério da Aeronáutica no Brasil em 1941 e a ideia de “Poder Aéreo Unificado”, onde segundo Monteiro (2008) as empresas de aviação comercial deveriam ser trazidas para o âmbito da segurança nacional e, portanto,

---

1 Em 1975 foi adquirida pela Fundação Rubens Berta controladora da Varig.

sob o controle dos militares. Dessa forma, a estrutura da aviação civil foi incorporada a estrutura da Diretoria de Aeronáutica Civil (DAC) sob o comando da aeronáutica<sup>2</sup>.

Entretanto, o grande choque para o setor se deu com os governos militares na década de 1960. De acordo com Monteiro (2008), a nova política para o setor pregava um controle rígido ao considerá-lo estratégico, a nacionalização de empresas estrangeiras como a Panair, a busca por contração de mercado, competição controlada e, de certa forma, elitização do transporte aéreo. Desse cenário a nova configuração do setor trazia a Vasp (única estatal como líder), seguida pela Transbrasil, Cruzeiro do Sul e Varig como coadjuvantes. A elevada rentabilidade advinha do controle de tarifas por parte do governo que enfatizava a realidade tarifária e proibia promoções. A primeira fase de prejuízos das companhias aéreas então existentes se deu na década de 1980, fruto da tentativa do governo de congelar preços como parte da estratégia de combate a inflação.

### 3 CRISE E REESTRUTURAÇÃO

Os primeiros sinais de decadência do modelo adotado pelos militares se deu na década de 1980 em meio aos planos de controle da inflação, pois uma das facetas da estratégia era o tabelamento ou congelamento de preços frequentemente mantidos artificialmente. As companhias aéreas eram obrigadas a manter preços que dificultavam cobrir os custos operacionais, levando-as a uma situação financeira ruim. Mesmo assim, o controle da aviação civil continuava nas mãos da aeronáutica com o apoio das empresas aéreas através de *lobbies* e pressões frente aos congressistas a fim de manter o controle militar porque este representava os interesses das empresas aéreas. Adicionalmente, como observa Monteiro (2008, p. 167), os trabalhadores civis iniciavam a campanha pró “Pássaro Civil” de transformar o comando da aviação para um órgão civil desvinculado da influência dos militares. A outra fonte de instabilidade foi a intenção de Transbrasil e Vasp buscarem rotas internacionais sob a justificativa de serem cotadas em dólares e, portanto, protegidas das instabilidades internas.

O cenário desfavorável às tradicionais empresas aéreas brasileiras foi aprofundado na década de 1990. Um dos sinais da crise do setor foi o início de uma longa agonia financeira da Varig em 1993 quando anunciou o corte de pessoal e outras medidas de retenção de custos

---

<sup>2</sup> Na história da aviação brasileira há dois fatos marcantes. O primeiro foi a criação do Instituto Tecnológico da Aeronáutica - ITA que permitiu, mais tarde, levar ao segundo acontecimento que colocou o Brasil no cenário da aviação, a criação da Embraer. Para uma análise sintética destes dois acontecimentos ver: Lopes e Dalla Costa (2010). Um estudo detalhado da criação e evolução da Embraer pode ser encontrado em Silva (2008) e para uma história da criação do Instituto Tecnológico da Aeronáutica, consultar Moraes (2006).

para manter-se em operação, como também, a pressão sobre o governo para conceder empréstimos. As medidas do governo Fernando Henrique pró competição, como o questionamento e anulação da medida da DAC de proibição de descontos e medidas econômicas e a desvalorização cambial abrupta de 1999, aceleraram o processo de crise das empresas aéreas. Além do mais, o ataque terrorista de 11 de setembro de 2001 aprofundou a crise sobre o setor aéreo a nível mundial. Sem esquecer que as firmas tradicionais traziam consigo dificuldades estruturais desde a década de 1980 e que dificultavam a sua competitividade.

Naquele cenário o destino de três companhias tradicionais era melancólico. A Varig buscou uma fusão com a TAM em 2003, a qual fracassou, mas em 2006 quando a sua dívida bilionária se tornou insustentável foi vendida para a Gol (FOLHA ON-LINE, 2006). A Transbrasil simplesmente quebrou e desapareceu em 2001, pois o seu endividamento se tornou impagável. Ocorreram tentativas de fusão com a americana Continental e, depois, com a colombiana Avianca, porém ambas as tentativas fracassaram, como a recuperação judicial que nunca foi efetivada (ISTO É DINHEIRO, 2006). A VASP foi privatizada no início da década de 1990. Após uma malfadada tentativa de expansão agressiva da empresa comandada pelo seu novo presidente, Wagner Canhedo, a empresa entrou em grandes dificuldades na década de 2000. Como resultado, em 2005 a companhia parou de voar e tanto os credores como a firma tentaram uma recuperação judicial que fracassou levando ao decreto de falência em 2008 (FOLHA ON-LINE, 2008).

Enquanto as companhias tradicionais sofriam para se ajustar à nova realidade as empresas menores e sem tradição encontraram um ambiente propício ao crescimento e conquista de mercado. Nesse ponto duas companhias precisam ser ressaltadas: TAM e GOL. A TAM é uma empresa aérea paulista que se dedicava a aviação regional de pequeno porte até a década de 1980, quando começou a buscar o mercado ocupado pelas firmas tradicionais. Nos anos 1990, aprofundou a busca por maiores fatias do mercado introduzindo jatos Fokker-100 e estruturando uma estratégia de conquista e fidelização de clientes, medidas até então quase não utilizadas pelas companhias tradicionais. Finalmente, em 1998, iniciou suas primeiras rotas internacionais utilizando os moderníssimos AirBus A330. Dessa forma, a companhia começou a crescer a ponto de em 2003 ensaiar a fusão com a decadente Varig, mas logo abortada (TAM, 2010). A GOL nasceu no começo da década de 2000 utilizando poucos Boeing adquiridos através de *leasing*, mas com o foco de oferecer um produto mais acessível ao brasileiro e com uma estratégia mais agressiva do que a TAM. Assim, em poucos

anos a companhia passou a ter condições de enfrentar a gigante do setor que era a TAM e galgar a vice-liderança entre as empresas aéreas brasileiras. Inclusive adquirindo a companhia Varig em 2006 como forma de implementar a sua estratégia de expansão e obter autorização para operar novas rotas, especialmente internacionais que estavam em posse da Varig (GOL, 2010).

#### 4 QUADRO ATUAL E O NOVO CENÁRIO DE COMPETIÇÃO

A fase atual do setor aéreo brasileiro é marcada pelo caráter civil por meio da criação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) no governo Luiz Inácio Lula da Silva, a morte das tradicionais empresas e a ascensão de novas líderes de mercado. Nos anos recentes, o surgimento de novas firmas que pleiteiam fatias crescentes de mercado e buscam a diferenciação para competir com as líderes TAM e GOL.

A ANAC (2010b) começou a ser negociada no fim do governo Fernando Henrique, mas foi finalmente aprovada em 27 de setembro de 2005 e, passou a funcionar efetivamente, em 20 de março de 2006 já no governo Lula. Sua diretoria colegiada, formada por cinco diretores, é nomeada pelo presidente da República e tem mandato de cinco anos. A ANAC substituiu o antigo DAC, mas com o diferencial de desvincular o controle do tráfego aéreo da Força Aérea, apesar da FAB manter sob a sua tutela o comando do tráfego aéreo. Em parte, a criação da ANAC como a agência reguladora civil para o setor aéreo seguiu a tendência mundial e as pressões das organizações internacionais, como ICAO para padronizar as políticas do setor a nível mundial.

A TAM e GOL são detentoras de um domínio sobre o setor aéreo brasileiro nos últimos anos, praticamente constituindo um duopólio (ver tabela 1). Da participação de mercado nacional as duas juntas detêm cerca de 90% e, das viagens internacionais, praticamente 100%.

TABELA 1 – PODER DE MERCADO: TAM E GOL

	TAM	GOL
Data de Fundação	1961	2001
Início	Taxi aéreo regional baseado em pequenos aviões	Linha aérea regular com aviões novos
Frota Operacional	129	108
Decolagens Diárias	800	860
Participação no mercado	50% nacional e 75% no internacional	41% no nacional e 14,49% no internacional
Empregados	23.871	18.235

FONTE: site das respectivas empresas TAM e GOL.

NOTA: tabela montada pelos autores.

Porém, o tamanho dessas companhias e certa imobilidade nas ações levou ao surgimento de empresas novas que buscam outras formas de conquistar mercado ao tentarem ser diferentes das duas. E como o mercado é mais aberto à competição abre-se margem para novas companhias entrarem em determinados nichos, como Avianca, Webjet e Azul.

Dentre essas pode ser destacada a Azul fundada em 27 de março de 2008 por David Neeleman, o mesmo fundador da JetBlue uma firma norte-americana que teve sucesso crescendo mesmo na crise da aviação civil ocorrida nos EUA, e que vendeu a participação na empresa para abrir novos horizontes no Brasil (AZUL, 2010). Uma das características marcantes da empresa é ser pioneira no uso de aviões da Embraer dos modelos 190 e 195, adquiridos graças ao contorno de questões tributárias. Até 2012 a firma planeja manter rotas regulares entre as principais cidades brasileiras e competir com as duas gigantes do setor. A chave do sucesso da estratégia da empresa é manter uma estrutura de custos enxuta, usar aviões menores para reduzir custos e oferecer aos clientes passagens a preços mais baixos com boa qualidade, algo até então não muito presente nas gigantes TAM e GOL. De certa forma, imitando o que a TAM e GOL fizeram para crescer no mercado e levar à falência as companhias tradicionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das principais conclusões a destacar analisando o histórico da aviação civil brasileira é o destaque que merece a insistente busca por novidades e inovações das empresas. As que foram classificadas como tradicionais no texto, por uma série de razões, a um determinado momento deixaram de ser competitivas, sendo superadas por outras que inovaram no jeito de atender e conquistar os clientes, no formato da aviação com menores custos, nos descontos oferecidos para atrair novos consumidores ao mercado aéreo.

Por outro lado, a falta de constantes inovações e busca de modelos diferenciados pode levar novamente grandes empresas do setor a enfrentar as mesmas dificuldades que levaram à falência tradicionais firmas, as quais durante anos tornaram-se símbolo da aviação nacional e modelos de bom funcionamento na aviação internacional. Fica, portanto, o desafio para as empresas atuais de um difícil e sofrido aprendizado num passado recente do setor.

Outro aspecto a destacar é o fato do Brasil ser um ‘país continente’, com distâncias enormes a serem percorridas. Este fato pode, ao mesmo tempo, viabilizar as tradicionais companhias que atendem os grandes centros urbanos e as rotas comerciais mais rentáveis, como permitir o surgimento de novas firmas voltadas para o mercado regional. Foi o caso,



por exemplo, da TAM, que na maior parte de sua história esteve dedicada a atender as demandas regionais. Aliás este mercado desenvolve-se cada vez com maior intensidade, na medida em que avança o agronegócio para o centro-oeste e o norte do Brasil, permitindo o fortalecimento de cidades médias regionais que precisam ser atendidas pela aviação civil.

Nos últimos anos houve tanto um aumento na classe média como uma diminuição na pobreza absoluta do país, apesar de ainda estarmos longe de uma distribuição de renda equitativa. No entanto, este fato permitiu que aumentasse muito o número de passageiros que trocaram o automóvel ou o ônibus pelo avião, indicando um possível caminho para o fortalecimento da aviação civil.

Por fim, gostaríamos de destacar a defasagem dos principais aeroportos brasileiros. O desafio, neste caso, é de preparar o país para que a aviação civil possa se desenvolver e atender às demandas do mercado interno com a qualidade e a pontualidade que os consumidores merecem. Ao mesmo tempo preparar o Brasil para atender, com as exigências dos consumidores internacionais, e oferecer boas condições de infraestrutura para dois grandes eventos próximos, a saber: a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016.

## REFERÊNCIAS

- ANAC. (2008). **Anuário do Transporte Aéreo 2008**. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/arquivos/anuarios2008/ANUARIO%20DO%20TRANSPORTE%20AEREO%202008%20VOL%20II%20%20DADOS%20ECONOMICOS.pdf>>. Acesso em 1/5/2010.
- ANAC. (2010b). **ANAC > Histórico**. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/anac/historicoAnac.asp>>. Acesso em: 30/4/2010.
- AZUL. (2010). **A História da Azul**. Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/asp/nossaHistoria.aspx>>. Acesso em: 29/4/2010.
- DALLA COSTA, Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. 4 Reimp. Curitiba: Juruá, 2009.
- FILHO, B. P. (2002). **Setor Aéreo e as Empresas Brasileiras: a situação atual e perspectivas**. 2002.
- Folha On-line. (2006). **Crise da Varig**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2006/crisedavarig/>>. Acesso em: 25/3/2010.
- Folha On-line. (2008). **Justiça de São Paulo Decreta Falência da Vasp**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u442743.shtml>>. Acesso em: 30/3/2010.

- GOL. (2010). **Quem Somos.** Disponível em: <<http://www.voegol.com.br/Gol/QuemSomos/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 30/4/2010.
- IATA. (2010). **History – Part 1.** Disponível em: <<http://www.iata.org/about/Pages/history.aspx>>. Acesso em 25/4/2010.
- ICAO. (2010). **Foundation of the International Civil Aviation Organization (ICAO).** Disponível em: <<http://www.icao.int/icao/en/hist/history02.htm>>. Acesso em: 25/4/2010.
- Isto É Dinheiro. (2006). **Falência Turbinada.** Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/24490\\_FALENCIA+TURBINADA](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/24490_FALENCIA+TURBINADA)>. Acesso em: 26/3/2010.
- MARINHO, P. L., DALLA COSTA, A. A Embraer: a experiência de internacionalização de uma empresa brasileira. In: VII Workshop Empresa, Empresários e Sociedade, 25 a 28 de maio de 2010. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2010.
- MONTEIRO, C. F. (2008). Empresários e Ação Política no Contexto das Reformas para o Mercado: o caso da aviação comercial. **Revista Sociologia Política**, v. 16, número suplementar, p. 159 – 180, ago. 2008.
- MORAIS, F. **Montenegro.** As aventuras do marechal que fez uma revolução nos céus do Brasil. Rio de Janeiro: Planeta, 2006.
- R7. (2010). **Transporte Aéreo Brasileiro cresce quase 40%: apesar do aumento da demanda, os atrasos caíram para 13%.**
- SNA. (2010). **Nossa História > uma história de lutas, derrotas e conquistas.** Disponível em: <<http://www.sna.org.br/conteudo.php?id=33>>. Acesso em: 25/4/2010.
- SNEA. (2010). **Histórico.** Disponível em: <[http://www.snea.com.br/perfil.ASP?id\\_secao=1&id\\_categoria=2](http://www.snea.com.br/perfil.ASP?id_secao=1&id_categoria=2)>. Acesso em: 02/3/2010.
- SILVA, O. **Nas asas da educação:** a trajetória da Embraer. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- TAM. (2010). **Histórico da TAM.** Disponível em: <<http://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=b4ad09f1157f2210VgnVCM100000b61990aRCRD>> Acesso em: 20/4/2010.
- TEIXEIRA, Francisco. **Sadia, 50 anos construindo uma história.** São Paulo: Prêmio, 1994.