

## RESENHA

**ASAS DA CENTRALIDADE EM CÉUS CONHECIDOS:  
A DINÂMICA EMPRESARIAL DO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO NO  
TERRITÓRIO BRASILEIRO**

**Fabiane de Oliveira Moreti Cabrera<sup>1</sup>**

CAMILO PEREIRA, Ana Paula. **Asas da centralidade em céus conhecidos**: a dinâmica empresarial do setor de transporte aéreo no território brasileiro. São Paulo: Annablume, 2016. 334 p.



O livro “Asas da Centralidade em Céus Conhecidos: a dinâmica empresarial do setor de transporte aéreo no território brasileiro”, escrito pela autora Ana Paula Camilo Pereira e publicado no ano de 2016 e publicado pela editora Annablume, traz a discussão de um tema ainda parcamente explorado pela Geografia, mas de fundamental importância para o entendimento do setor aéreo nacional. O tema mostra sua importância diante do constante crescimento do setor aéreo no Brasil e sua atuação num país de dimensões continentais. O livro é dividido em cinco capítulos, sendo que cada um aborda aspectos pertinentes ao setor aéreo, organizando um arcabouço teórico e informativo em que a autora embasa suas considerações a respeito da sua área de análise.

O livro nos brinda com uma arguição cuidadosa do segmento do transporte aéreo brasileiro, trabalhando de forma didática questões de cunho teórico sem empobrecer debates tão fundamentais para o pleno entendimento do objeto de estudo. Podemos acompanhar o desenrolar histórico do segmento do transporte aéreo no Brasil, assim como um levantamento minucioso das principais companhias presentes no setor, abordando as estratégias competitivas que marcam suas atuações num mercado com forte concorrência como o do transporte aéreo. Uma acurada discussão em torno dos principais aeroportos nacionais

---

<sup>1</sup> Graduada em Geografia pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). E-mail: [fabianebo2019@gmail.com](mailto:fabianebo2019@gmail.com)

também está presente nas análises da autora, mostrando de que forma tais fixos são de suma importância para a elaboração de estratégias competitivas e domínio territorial por parte das empresas.

Aliás, a questão do território e suas dinâmicas é um elemento constante ao longo de todo o livro, visto que a autora busca demonstrar a intrínseca relação existente entre capital e território. É a partir dos usos do território pelas companhias aéreas que ficará explícito suas estratégias de mercado, que exprimem a própria dinâmica capitalista. O território é um elemento vital para as atividades empresariais do setor aéreo, pois o capital necessita de um território onde suas ações possam ser efetivadas. Seguindo tal premissa, é a partir da integração entre o capital e o território que as companhias aéreas traçam suas estratégias de atuação no mercado. Eis um dos grandes méritos da autora em sua obra: analisar as dinâmicas capitalistas manifestadas no território e de que forma tal conjuntura sustenta as táticas das empresas aéreas, que visam ora neutralizar o concorrente, ora como implementar ações que visam o poder de domínio territorial e expansão geográfica.

Diante de tal perspectiva, a autora realiza uma arguição das principais estratégias utilizadas pelas empresas líderes do mercado: Tam, Gol e Azul e de que forma a metodologia empreendida por cada uma delas permitiu-lhes um maior domínio territorial, de mercado e vantagens competitivas diante das empresas rivais. A autora salienta que por estarem inseridas num mercado brutalmente competitivo, as estratégias adotadas, quando logram sucesso, logo são suplantadas diante do dinamismo presente no setor. Isso exige das empresas uma busca constante pela inovação em suas abordagens de mercado para não perderem capital e domínio territorial.

Logo no início do livro, somos apresentados a um breve e oportuno histórico do surgimento e desenvolvimento da companhia aérea Tam, sendo discutido logo em seguida as abordagens estratégicas que permitiram que tal empresa alçasse voos como líder do mercado no setor aéreo. A autora destaca alguns elementos que possibilitaram a Tam tão significativo crescimento, como por exemplo: a modernização de sua frota na década de 1990, os altos investimentos em publicidade, um serviço personalizado de atendimento ao cliente, diversificação de escalas de atuação territorial, cenário favorável ao seu crescimento e assim por diante. Tais estratégias sofreram significativas mudanças no decorrer do tempo, mas foram fundamentais para que a Tam conquistasse seu espaço no setor, alargando sua abrangência territorial (fator presente nas estratégias de todas as companhias) e conquistando consequentemente maiores “fatias” do mercado.

Já a companhia aérea Gol, que despontou como importante concorrente da Tam, de forma que acabou subtraindo-lhe o monopólio, baseou suas ações iniciais no conceito de *low cost/ low fare* (baixo custo/ baixa tarifa), o que lhe permitiu uma sensível conquista de mercado diante de um setor fundamentalmente elitizado. Outras táticas também foram utilizadas, como a publicidade agressiva por parte da empresa, estratégias de cooperação com outras companhias, aquisição de uma grande companhia aérea (VARIG) e de uma regional etc. Com o tempo ficou claro que a metodologia baseada no conceito de *low cost/ low fare* utilizado inicialmente pela empresa não perduraria, de modo que a Gol desvinculou-se de sua vantagem competitiva devido à dinâmica empresarial do mercado aéreo brasileiro. É sabido que as estratégias, quando logram sucesso, são dotadas de vantagens temporais.

A companhia aérea Azul surgiu no cenário recentemente, optando por uma estratégia inovadora, que enfatiza a discussão em torno do território para a concretização dos interesses do capital: a utilização do aeroporto de Viracopos em Campinas para a sua base de operações. Tal medida se justifica diante do domínio das demais companhias (Tam e Gol) nos aeroportos de Guarulhos e Congonhas, os principais *hubs*<sup>2</sup> da rede aérea nacional. Viracopos se encontrava na condição de aeroporto subutilizado, fator que se adequou a proposta estratégica da Azul de ligar centros urbanos ainda não congestionados em relação à movimentação nos aeroportos. Tal estratégia permitiu que a Azul adentrasse um mercado pouco explorado pelas companhias líderes, aumentando a expansão de suas atividades ao longo do território nacional.

Como exposto, as empresas tem almejado ao longo de sua história de atuação e por meio de diversas estratégias, um maior domínio do mercado, elemento que se associa ao controle territorial, visto que existem cidades, regiões e fixos que se apresentam essenciais para a dinâmica competitiva do setor. Exemplos de fixos que são fundamentais para o setor aéreo são os próprios aeroportos. Eles agregam riquezas ao território, da mesma forma que o território pode agregar-lhes valor. As empresas também somam valor aos aeroportos e territórios, já que estes podem promover ou não condições favoráveis para a atuação das companhias aéreas.

A autora salienta que o poder territorial que as companhias tanto almejam está relacionado com a sua própria localização. Um importante aeroporto, capaz de gerar significativo tráfego, precisa estar inserido na região concentrada do país, pois é nela que

---

<sup>2</sup> Pontos de ligação do transporte aéreo, ou seja, são os aeroportos onde as empresas aéreas centralizam suas operações.

encontramos concentração de riqueza e uma população que empreende uma maior fluidez, pois é a partir desses pontos que haverá uma maior oferta e demanda para um maior número de itinerários.

As estratégias das companhias aéreas são elaboradas a partir da localização dos aeroportos na rede aérea. Dessa forma, a autora nos esclarece que a valorização do capital das companhias não se dá apenas no confronto empresarial, mas também está articulada à concorrência entre os aeroportos e os territórios. Isso ocorre porque o interesse das companhias se dá por territórios que possuem uma rede econômica, urbana, de ligações significativas que culminam numa maior demanda e oferta. Inseridos nessas redes, estão os aeroportos, que em razão de suas localizações e condições exercem maior ou menor atração de empresas. Essa lógica é fomentadora de concorrência entre os aeroportos.

As empresas se interessam mais por determinados aeroportos em detrimento de outros, pois os aeroportos que despertam a cobiça das companhias aéreas são aqueles estrategicamente localizados e que servem como são servidos pelo território, configurando a racionalidade capitalista e a relação entre o capital e o território, sendo este último hierarquizado por uma rede de cidades.

No capítulo 4 “Uso corporativo ou privatização do território: entre pousos, decolagens e arremetimentos” a autora discorre sobre de que forma ocorreu a inserção do capital privado estrangeiro no setor aéreo brasileiro. Esse foi um segmento que permaneceu por longo tempo sob forte controle estatal, o que segundo a autora, não foi algo benéfico, pois acentuou a concentração de mercado, já que as empresas que almejavam se capitalizar com investimentos estrangeiros só conseguiam se já detivessem um significativo *market share*<sup>3</sup> no mercado doméstico.

No entanto, com a expansão do setor aéreo no Brasil e conseqüentemente o aumento da demanda, ficou claro que a estrutura vigente precisava ser reordenada. Os aeroportos estavam carentes de infraestrutura adequada para receber de forma eficaz os passageiros, e as companhias aéreas com sua demanda cada vez mais crescente. Visando a estruturação dos complexos aeroportuários e buscando com isso sua readequação com vistas à expansão do setor, em setembro de 2011, foi lançado o primeiro edital do modelo de concessões de aeroportos brasileiros. Como alegado anteriormente, essas concessões por parte do Governo brasileiro refletiam um momento em que as infraestruturas aeroportuárias deficitárias e diante

---

<sup>3</sup> De acordo com o próprio livro, trata-se de um conceito comumente utilizado para definir o poder de mercado que as empresas possuem. A expressão significa “participação no mercado”, é a fração do mercado controlado por uma empresa.

de crescente demanda, necessitavam de uma nova conjuntura em que o capital privado se enquadrava como entidade capitalista necessária à geração de maiores oportunidades de investimentos.

A autora salienta que tal parceria entre o Estado e a iniciativa privada serviu para romper com a rígida estrutura que perdurou por anos no Brasil, inserindo um novo modelo coerente com o desenvolvimento do setor aéreo brasileiro no atual momento histórico.

No quinto e último capítulo do livro, intitulado “Céus sem fronteiras: a influência dos paradigmas concorrenciais e competitivos do setor aéreo francês”, a autora destaca que com a desregulamentação aérea ao longo das décadas de 1980/90, as empresas precisaram se adaptar a um novo mercado que demandava significativas transformações. A formação de alianças globais no setor de transporte aéreo mundial tornou-se uma oportuna estratégia de mercado aos novos tempos, assim como a fusão entre a AIR FRANCE e a KLM, que redefiniu a lógica de mercado na Europa, como uma estratégia agressiva de organização empresarial. Outra estratégia no que se refere a empresa europeia analisada foi a criação da HOP! mediante a busca de atuação em operações de baixo custo (low cost/ low fare), que já foram trabalhadas no Brasil na gênese da companhia Gol, mas que haviam sido abdicadas em nome de novas estratégias competitivas. No entanto, no ano de 2013 as ações estratégicas da Gol voltaram no sentido de retomar as operações de baixo custo, o que vem sendo observado novamente como uma tendência de mercado. Esse capítulo, cita ainda diversas estratégias de empresas globais e de que forma elas ressoam nas táticas das empresas nacionais, enfatizando os impactos no Brasil, os quais podemos observar nos atuais dias atuais

O livro nos apresenta diversos aspectos do segmento do transporte aéreo nacional, abordando sua história, o desenvolvimento das principais companhias aéreas atuantes em solo brasileiro, os aeroportos de maior relevância para o setor e a inserção do capital privado estrangeiro no contexto nacional. A autora elencou esses diversos fatores para descortinar a importância do território para esse setor, apresentando de que forma ele é estratégico para a reprodução do capital. Isso fica evidente nos anseios que as companhias aéreas têm de aumentar seu percentual de participação nos aeroportos de maior movimento, assim como de expandir sua influência ao longo do território nacional. É a partir de tal premissa que a autora, de forma muito eficaz, irá analisar as estratégias concorrenciais e de competitividade no setor aéreo brasileiro.