

**OS EFEITOS DA CRISE SANITÁRIA CAUSADA PELO VÍRUS SARS-COV-2 NA
AZUL LINHAS AÉREAS COM ENFOQUE NA GESTÃO EMPRESARIAL E
MUDANÇA DE FROTA E SUAS AÇÕES MITIGADORAS¹**

***THE EFFECTS OF THE SANITARY CRISIS CAUSED BY THE SARS-COV-2 VIRUS
ON AZUL LINHAS AÉREAS WITH A FOCUS ON BUSINESS MANAGEMENT AND
FLEET CHANGE AND ITS MITIGATING ACTIONS***

Pedro Batista Nogueira Teles da Silva²
Fernando Ribeiro Neves da Costa*

RESUMO

A pandemia causada pelo vírus SARS-Cov-2 no ano de 2020 afetou significativamente a indústria da aviação comercial global. A empresa Azul Linhas Aéreas não foi exceção. Como muitas outras companhias aéreas, a Azul enfrentou uma queda abrupta na demanda por viagens aéreas e precisou ajustar suas operações para lidar com a crise. Este estudo tem por objetivo analisar os impactos na frota e na governança corporativa da pandemia de COVID-19 na Azul Linhas Aéreas. A pesquisa se baseou em informações divulgadas pela empresa, notícias na mídia, além de análises de relatórios e dados de mercado. O método de análise de dados foi realizado por técnica qualitativa, mais especificamente a análise de conteúdo. Os resultados indicaram que a pandemia teve um impacto significativo na empresa, com uma queda acentuada na demanda por viagens aéreas e um aumento nos custos operacionais. A empresa adotou medidas para enfrentar a crise, como a redução de custos e a reorganização da malha aérea, além de investir em inovação e segurança sanitária para os passageiros e funcionários. Apesar dos desafios enfrentados durante a pandemia, a Azul se mostrou uma empresa resiliente e adaptável, demonstrando a importância da inovação e da gestão eficaz em tempos de crise.

Palavras-chave: SARS-CoV-2; Aviação; Azul Linhas Aéreas; Gestão Empresarial; Frota.

¹ Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAv) da Academia da Força Aérea (AFA).

² Cadete Aviador do 4º Esquadrão (Turma Orthrus, 2023).

* Capitão QOAV da Academia da Força Aérea. Pós-graduado em Análise do ambiente Eletromagnético pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Academia da Força Aérea. E-mail: fernandocostafnc@fab.mil.br

ABSTRACT

The pandemic caused by the SARS-CoV-2 virus in 2020 significantly affected the global commercial aviation industry. Azul Linhas Aéreas was no exception. Like many other airlines, Azul faced a sharp drop in demand for air travel and needed to adjust its operations to deal with the crisis. This study aims to analyze the impacts of the COVID-19 pandemic on the fleet and corporate governance of Azul Linhas Aéreas. The research was based on information disclosed by the company, media news, as well as analysis of reports and market data. The data analysis method employed was qualitative, specifically content analysis. The results indicated that the pandemic had a significant impact on the company, with a sharp decline in demand for air travel and an increase in operational costs. The company implemented measures to address the crisis, such as cost reduction and restructuring of the flight network, as well as investing in innovation and health safety for passengers and employees. Despite the challenges faced during the pandemic, Azul proved to be a resilient and adaptable company, highlighting the importance of innovation and effective management in times of crisis.

Keywords: SARS-CoV-2; Aviation; Azul Linhas Aéreas; Business management; Fleet.

INTRODUÇÃO

Em novembro do ano de 2019 surge o primeiro caso de contaminação declarado pelo governo chinês na província de Wuhan do vírus SARS-Cov-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome CoronaVirus 2*) ameaçando o bem-estar físico da população do planeta e consequentemente afetando a economia mundial. Passados mais de três anos desde que a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou estado de pandemia devido ao novo coronavírus, de acordo com Castro (2023) fica evidente ainda os efeitos da COVID-19 no setor Aeronáutico e principalmente nas empresas aéreas.

De acordo com Exame (2020), pesquisas realizadas pela consultoria Bain & Company mostra que o setor Aéreo deverá sofrer efeitos negativos até o final de 2023, relacionados tanto à diminuição de fabricação de aeronaves, como à demanda de voos, principalmente internacionais. A pandemia obrigou o fechamento de empresas aéreas, demissão de aeronautas, queda de demanda, além de gerar uma dívida enorme ao setor pela falta de voos.

De acordo com Mendes (2020), A Azul, neste mesmo ano, reduziu sua capacidade em cerca de 90%, cortou rotas e suspendeu temporariamente muitos voos. A empresa também adotou medidas de segurança e higiene mais rigorosas para proteger seus passageiros e funcionários. Apesar disso, lançou novas rotas e aumentou sua capacidade em alguns mercados, principalmente no mercado de transporte logístico de e-commerce.

Passados quase quatro anos, a situação ainda é desafiadora para a indústria de aviação comercial como um todo. No entanto, a Azul tem se recuperado gradualmente desde então. Adotou estratégia de simplificação de frota, visando reduzir custos e aumentar a eficiência operacional, acelerou também seus planos de substituição de aeronaves mais antigas por modelos mais novos e eficientes, o que contribuiu significativamente para a mudança na frota bem como implementou ações num processo de recuperação que certamente trará impactos muito fortes num futuro próximo (BASSETO, 2020).

Contudo, a Azul Linhas Aéreas precisou adotar algumas medidas drásticas para lidar com a queda na demanda por viagens aéreas durante a pandemia, o que provocou demissões e redução de salários. No entanto, é importante ressaltar que a empresa também adotou outras medidas para mitigar os impactos da crise, como a implementação de programas de licença não-remunerada e a reorganização da malha aérea para reduzir custos operacionais (AZUL, 2021).

Diante do exposto, surge a questão: Como a empresa Azul Linhas Aéreas conseguiu manter-se ativa e gerando receita durante a pandemia do vírus SARS-Cov-2?

Este trabalho busca analisar os efeitos e comportamentos na Azul Linhas Aéreas perante a crise sanitária, explanando as adaptações e estratégias utilizadas pela empresa na pandemia e apontando o resultado das ações em um cenário pós-pandemia.

Neste sentido, com base nestas informações, seguem os objetivos específicos deste trabalho acadêmico que compreende: apresentar a estrutura e funcionamento da empresa aérea Azul em seu cenário pré-pandemia, discutir as limitações que a crise sanitária trouxe ao setor aéreo e analisar as ações mitigadoras e mudança na frota de aviões realizada pela companhia em estudo. Com base nestes objetivos, espera-se chegar ao objetivo geral o qual é comparar se as ações e decisões tomadas pela Azul foram assertivas no cenário pandêmico para manter a empresa ativa e gerando receita.

Ademais, este estudo pode contribuir para a compreensão dos efeitos da pandemia na indústria de aviação e das estratégias de gestão utilizadas para lidar com crises de grande escala. Pode ainda identificar oportunidades para uma melhor gestão empresarial em situações de crise, fortalecendo assim um processo de resiliência e adaptabilidade das empresas diante de desafios imprevisíveis.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 CRISE SANITÁRIA

Em janeiro do ano de 2020, a disseminação do vírus SARS-CoV-2 foi classificada, pela Organização Mundial da Saúde (OMS), como uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) e para tanto fez-se mister utilizar o Regulamento Sanitário Internacional – RSI (documento válido em 196 países que contribui para a prevenção de doenças que possam afetar o mundo todo) que define eventos dessa natureza, de acordo com a OMS (2020), como:

Evento extraordinário que, nos termos do presente regulamento, é determinado como constituindo um risco para a saúde pública para outros estados, devido à propagação internacional de doença e potencialmente exigindo uma resposta internacional coordenada (ANVISA, 2005, p.14).

Em março desse mesmo ano, foi anunciado pelo Diretor-Geral da OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus, situação de Pandemia devido ao COVID-19, com um aumento exponencial de casos pelo mundo todo (OMS, 2020).

De acordo com a Hilab (2022), há diversas classificações para os estado epidemiológico de uma doença que são: Surto, Epidemia, Endemia e Pandemia, que irá ser definida pela frequência e a escala.

No caso de um surto, há um aumento de casos que se apresentam numa determinada estação do ano ou região sem alcançar escala global. É o estágio inicial de uma doença que pode acontecer num hospital tal como um surto de sarampo.

Já a epidemia é um estágio avançado de uma doença no qual os casos tomam proporções maiores onde atinge diversas regiões que podem chegar até em nível nacional, porém são avaliados outros critérios como tamanho da população e o quão suscetível é o contágio da enfermidade.

Há ainda a endemia que se caracteriza por doenças controladas e que, embora tenham um aumento significativo, seu aparecimento é mais casual e segue um determinado padrão, como a AIDS e a Malária que é responsável pela morte de milhares de pessoas todos os anos.

No caso da pandemia, objeto de estudo deste trabalho em razão do surgimento do SARS-CoV-2, a OMS (2020) afirma que o termo em questão é denominado pela distribuição

geográfica da doença e não pela sua gravidade e o SARS-CoV-2 é definido pelo ministério da Saúde como:

O SARS-CoV-2 é um betacoronavírus descoberto em amostras de lavado broncoalveolar obtidas de pacientes com pneumonia de causa desconhecida na cidade de Wuhan, província de Hubei, China, em dezembro de 2019. Pertence ao subgênero Sarbecovírus da família Coronaviridae e é o sétimo coronavírus conhecido a infectar seres humanos (BRASIL, 2021).

Tem-se um vírus que é o causador principal da COVID-19 que é tida como “uma infecção respiratória aguda de elevada transmissibilidade e de distribuição global” (BRASIL, 2021).

A crise sanitária causou grande impacto no mundo todo e um grande desafio aos cientistas uma vez que essa doença apresentava características nunca antes visto pela alta transmissibilidade do contato humano por meio da fala, dos espirros, dos utensílios pessoais e dos objetos compartilhados.

Na ocasião, o Instituto Brasileiro de informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) informou que a infecção é mais grave em “pessoas com comorbidades crônicas, como doenças cardiovasculares e cerebrovasculares e diabetes” (IBICT, 2020) e mais frequente em homens com idade média entre 34 e 59 anos. Percebeu-se em pouco tempo a facilidade de transmissão do vírus e a necessidade de um isolamento social para o seu controle. Os aeroportos e aviões tornaram-se um dos principais alvos de isolamento social dado a capacidade intensa de aglomeração de pessoas num mesmo ambiente e, com isso, forneciam condições favoráveis para alavancar a transmissão do coronavírus.

1.2 LEASING

Durante uma crise sanitária, como a pandemia de COVID-19, a indústria aeronáutica provocou uma queda significativa na demanda por viagens aéreas devido a restrições de viagem, bloqueios e preocupações com a saúde. Essa redução na demanda afetou diretamente as companhias aéreas, que precisaram adotar medidas para reduzir custos e preservar sua preservação. Nesse contexto, o leasing aeronáutico desempenha um papel importante. Embora se esteja analisando neste estudo os efeitos do SARS-Cov-2 na Azul Linhas Aéreas é importante destacar o conceito de Leasing Aeronáutico como sendo:

O Leasing Aeronáutico funciona como um aluguel feito por bancos, financeiras e empresas às companhias aéreas, que pagam um valor mensal e são responsáveis pela operação e manutenção. Grande parte das companhias aéreas prefere esses contratos à compra de aeronaves, já que uma das vantagens é o menor custo (MACHADO, 2022).

Por que é importante destacar essa operação? Porque o leasing aeronáutico, também chamado de arrendamento, é um contrato de aluguel de longo prazo em que a empresa de leasing (o locador) adquire uma aeronave e a aluga para a companhia aérea (o locatário) por um período determinado. Durante esse período, a empresa aérea é responsável pelo pagamento de uma taxa de aluguel regular e pelo cumprimento de outras obrigações contratuais, como a manutenção da aeronave. Ao final do contrato, a empresa de leasing pode optar por renová-lo, vender a aeronave para a empresa aérea ou vendê-la a um terceiro. Logo, com a pandemia e sem a entrada de capital dos voos, a Azul perdeu receita, não teve condição de arcar com a renovação dos contratos e teve que arcar com os custos de manter a sua frota no solo. Vargas (2020) nos informa que um avião pode chegar a custar US\$ 500 mil mensais com manutenção e revisão sem o valor de estacionamento nos hangares ou aeroportos.

1.3 MEDIDAS PREVENTIVAS NAS AERONAVES DURANTE A PANDEMIA

De acordo com Kramer (2021), a aviação é um dos segmentos principais que terão que se reinventarem no cenário pós-covid. A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e o Governo Federal implantaram diversas medidas sanitárias para minimizar a disseminação da Covid-19. A ANAC divulgou uma cartilha em 28 de março de 2020 contendo orientações para tripulantes sobre como prevenir a contaminação pela Covid-19 em aeronaves. Algumas das medidas adotadas incluíram a diminuição dos assentos oferecidos por aeronave, uso de máscaras por passageiros e pessoas em circulação nas áreas públicas do aeroporto, distanciamento social, higienização das mãos e recomendação de chegar com antecedência mínima ao aeroporto (ANAC, 2020).

1.4 TEORIAS DE GESTÃO EMPRESARIAL EM TEMPOS DE CRISE

Em tempos de crise, as empresas precisam da teoria de gestão empresarial por várias razões. A gestão empresarial é uma disciplina que envolve planejamento, organização, direção e controle de recursos para alcançar os objetivos organizacionais. Durante uma crise,

as empresas enfrentam desafios únicos que enfrentaram uma abordagem estratégica e fundamentada para superá-los. (PAPA, 2023). Algumas das principais teorias utilizadas são:

- Teoria da contingência: De acordo com De Oliveira (2021), essa teoria nos ensina que não há uma única forma correta de gerir uma empresa, mas que as melhores práticas variam de acordo com as circunstâncias e o contexto. Em tempos de crise, as empresas devem adaptar sua gestão de acordo com as necessidades específicas da situação.
- Teoria da liderança situacional: Dias (2021) explica que essa teoria enfatiza que a liderança eficaz depende da capacidade do líder de adaptar seu estilo de liderança de acordo com as necessidades da situação. Em tempos de crise, os líderes precisam ser capazes de mudar seu estilo de liderança para responder aos desafios específicos que enfrentam.
- Teoria do caos e da complexidade: Barbosa (2005) afirma que os sistemas empresariais são altamente complexos e que a incerteza e a imprevisibilidade são características intrínsecas da gestão empresarial. Em tempos de crise, as empresas devem ser capazes de lidar com a incerteza e a imprevisibilidade, criando sistemas flexíveis e adaptáveis.
- Teoria do gerenciamento de crises: Essa teoria se concentra em como as empresas podem gerenciar efetivamente as crises. Ela enfatiza a importância de ter um plano de gerenciamento de crises sólido e de ser capaz de se adaptar rapidamente às mudanças nas circunstâncias (Resultados digitais, 2015).

Essas teorias são fundamentais para entender não somente o contexto da Azul Linhas Aéreas, mas também como as empresas podem enfrentar desafios e superar crises como a pandemia de COVID-19 e como devem ser aplicadas em conjunto com outras estratégias específicas para cada situação.

1.5 ANÁLISE DA AZUL LINHAS AÉREAS NA PRÉ-PANDEMIA

A Azul Linhas Aéreas Brasileira foi fundada em 2008 como uma companhia aérea de baixo custo e começou suas operações em 15 de dezembro do mesmo ano. A empresa foi criada por David Neeleman, um empresário americano-brasileiro com experiência no setor de aviação, que também fundou a companhia aérea americana JetBlue Airways. A Azul

rapidamente se tornou uma das principais companhias aéreas do Brasil, oferecendo voos domésticos e internacionais para diversos destinos, tanto dentro quanto fora do país. A empresa também se destacou por sua inovação e pelo uso de tecnologias avançadas em suas operações, como o sistema de entretenimento a bordo com televisões individuais em cada assento (RESOLVOO, 2021).

Antes da pandemia, a Azul era uma das empresas aéreas mais rentáveis do mundo e ocupava a terceira posição no ranking de mercado da aviação brasileira, com uma participação de mercado de cerca de 23%, atrás apenas da Gol e da LATAM. No relatório de sustentabilidade de 2019 divulgado pela empresa, a Azul operava uma frota de mais de 140 aeronaves, incluindo aviões de pequeno, médio e grande porte, e empregava mais de 11.000 funcionários. Além disso, a Azul registrou uma lucratividade de R\$ 1,2 bilhão em 2019 e registrou uma receita líquida de R\$ 3,3 bilhões no fim de 2019 (AZUL, 2019).

Ainda de acordo com o mesmo relatório, a estrutura empresarial da Azul era composta por uma equipe de gestão altamente experiente, liderada pelo CEO John Rodgers, que havia assumido o cargo em 2018. A empresa também contava com um Conselho de Administração formado por executivos de renome do setor empresarial brasileiro e internacional, além de um Comitê de Auditoria independente. A Azul também tinha uma estrutura organizacional descentralizada, com equipes especializadas em diferentes áreas, como operações, marketing, recursos humanos e finanças (AZUL, 2019).

De acordo com os relatórios financeiros divulgados pela empresa, a Azul Linhas Aéreas tem apresentado um bom desempenho nos últimos anos, com um crescimento constante em sua receita líquida e uma margem de lucro saudável. No entanto, a pandemia de COVID-19 afetou significativamente a empresa, com uma queda acentuada na demanda por viagens aéreas e um aumento nos custos operacionais.

Divulgado pela ANAC (2020b) e ANAC (2021), as imagens a seguir ilustram a situação pré-pandemia, comparando as empresas do mercado brasileiro, demonstrando que, a Azul, Gol e Latam dominavam praticamente todo o mercado brasileiro, sendo a Latam Airlines Brasil e a Gol Linhas Aéreas Inteligentes os protagonistas. O índice “RPK” demonstrado nas imagens é definido pela GOL: “é a somatória dos produtos obtidos ao multiplicar-se o número de passageiros pagantes em uma etapa de voo pela distância da etapa” (GOL, 2023).

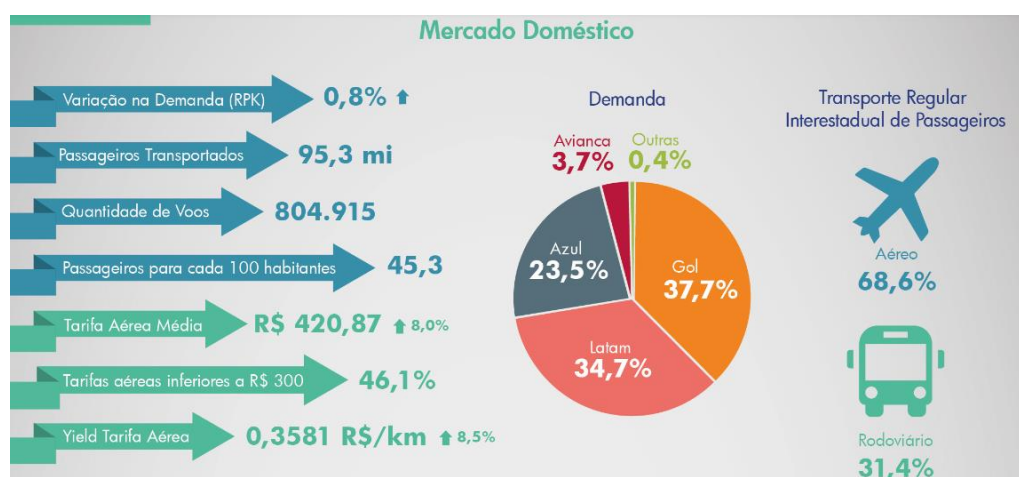


Figura 1 Painel de Indicadores de transporte aéreo de 2019

Fonte: ANAC (2021). Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-do-transporte-aereo/painel-de-indicadores-do-transporte-aereo/painel-de-indicadores-do-transporte-aereo-2019>.

Tabela 1 Demanda e oferta do transporte aéreo – referência: fev/2019 a jan/2020

Empresa	RPK (mil)	Var % RPK	ASK (mil)	Var % ASK	Aproveitamento (RPK/ASK)	Var % Aprov.	Part. de Mercado RPK	Var %
Gol	36.482.134	6,1%	43.971.299	3,3%	83,0%	2,7%	37,7%	5,5%
Latam	34.185.642	11,5%	41.303.577	9,5%	82,8%	1,9%	35,3%	10,9%
Azul	23.169.565	28,4%	27.947.167	24,8%	82,9%	2,9%	24,0%	27,7%
Avianca Brasil	2.489.134	-80,4%	2.929.524	-80,6%	85,0%	0,9%	2,6%	-80,5%
Passaredo	280.762	0,3%	428.650	-4,2%	65,5%	4,8%	0,3%	-0,2%
MAP	69.748	-1,9%	121.578	11,7%	57,4%	-12,2%	0,1%	-2,5%
Total	33.454	3,2%	39.298	6,9%	85,1%	-3,5%	0,0%	2,6%
Sideral	9.884	372,2%	21.544	405,3%	45,9%	-6,6%	0,0%	369,5%
Two	5.288	69,0%	14.808	109,9%	35,7%	-19,5%	0,0%	68,1%
Omni	2.661		5.484		48,5%		0,0%	
Total	96.728.570	0,6%	116.783.493	-1,4%	82,8%	2,0%	100,0%	0,0%

Fonte: ANAC (2020b). Recuperado de:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNTYxYjU0YTktOGUzZi00Y2Y1LWI1N2YtZGIyMDQ2NTEyZTY5IiwidCI6ImI1NzQ4ZjZlLWI0YTQtNGIyYi1hYjJhLWVmOTUyMjM2ODM2NiIsImMiOiJR9>

2 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo sobre os efeitos da crise sanitária causada pelo vírus SARS-CoV-2 na Azul Linhas Aéreas e suas ações mitigadoras, foi utilizada uma metodologia de pesquisa bibliográfica e documental. Primeiramente, foram selecionadas e analisadas fontes secundárias, como documentos, artigos científicos, relatórios financeiros divulgados pela empresa e notícias em periódicos especializados. Embora não tenha muitos artigos como

base para os impactos da pandemia do novo coronavírus no setor aeronáutico por ser um fator recente, foram coletados dados relevantes sobre a empresa, como histórico, estrutura organizacional, posição no mercado antes da crise sanitária e impactos da pandemia em suas operações nos anos de 2019, 2020 e 2021. O trabalho teve seu foco na mudança de frota da Azul e gestão empresarial, apenas citando pontos relevantes da análise econômica.

A análise dos dados foi feita por meio de técnicas de análise qualitativa, com destaque para a análise de conteúdo que, como Berelson define: “análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa” (CAMPOS, 2004).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 IMPACTOS ECONÔMICOS

Inicialmente, para comprovar as ações da Azul Linhas Aéreas na pandemia do vírus SARS-CoV-2, é preciso saber os impactos econômicos causados nesta. Segundo a IATA (Associação Internacional de Transporte Aéreo), a pandemia de COVID-19 resultou em uma queda histórica na demanda por viagens aéreas em todo o mundo, com uma redução de 66% no tráfego de passageiros em comparação com o ano anterior. Além disso, a associação previu que as companhias aéreas globais iriam perder US\$ 84,3 bilhões em 2020 devido à pandemia.

A The International Air Transport Association (IATA) divulgou, em junho de 2022, um prejuízo no setor de US\$ 9,7 bilhões em 2022 (IATA, 2022), demonstrando uma grande melhora em relação a 2020 que teve um prejuízo de US\$ 137,7 bilhões. Ou seja, percebe-se que houve uma diferença de US\$ 53,4 bilhões das perdas reais e previstas pela associação para o setor em 2020.

Nesse contexto, a Azul Linhas Aéreas registrou um prejuízo líquido de R\$ 317,4 milhões no quarto trimestre de 2020 (PANROTAS, 2021). Ainda de acordo com a Azul (2020) em sua demonstração financeira do 4º Trimestre de 2020: “Em 31 de dezembro de 2020, a Azul possuía uma frota operacional de 162 aeronaves e uma frota contratual de 185 aeronaves”, porém, essa demonstração financeira informa ainda que “A Azul reagiu rapidamente ajustando sua malha com uma redução de 50% no número de voos diários em março e 90% em abril, ambos comparados com o ano anterior”.

Como mostra a figura abaixo, a ABEAR (Associação Brasileira das Empresas Aéreas) divulgou a evolução ao longo dos anos a partir de 2013 da oferta, demanda e quantidade de passageiros transportados pelas principais companhias aéreas no Brasil, demonstrando uma queda brusca entre os meses de dezembro de 2019 e abril de 2020 devido à dispersão do vírus prejudicando toda a operacionalidade do setor aéreo no período.

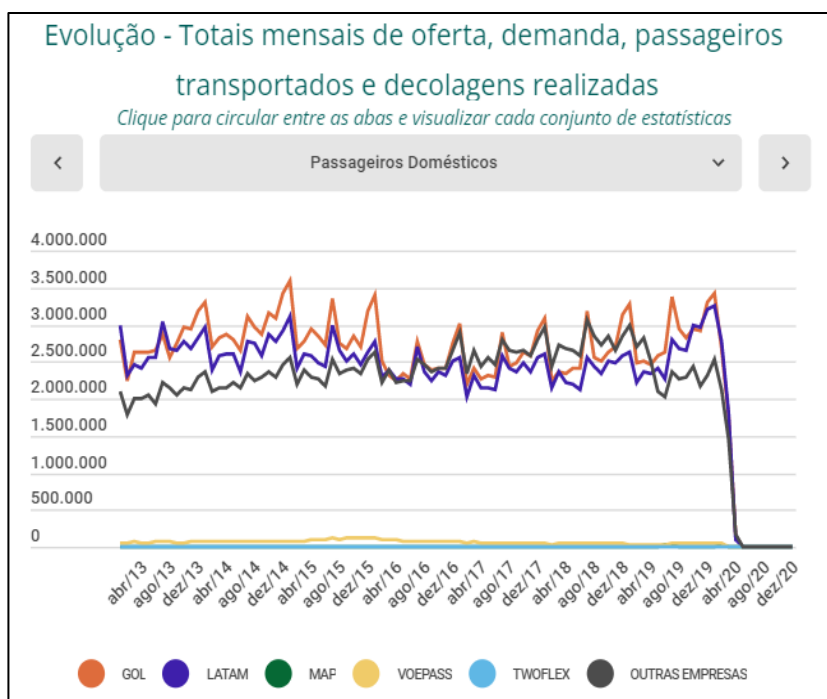


Figura 2 Totais mensais de oferta, demanda, passageiros transportados e decolagens realizadas por companhia aérea

Fonte: OMS (2022). Recuperado de: <https://www.abear.com.br/imprensa/dados-e-fatos/>. Acesso em 17 de set. de 2022.

Portanto, percebe-se que houve perdas econômicas significativas, o que justifica as ações mitigadoras adotadas pela empresa para garantir a sobrevivência e a sustentabilidade da empresa no setor aéreo.

3.2 AÇÕES MITIGADORAS

Em abril de 2020, a empresa anunciou a redução de salários de funcionários em até 25%, além da suspensão temporária de contratos de trabalho de cerca de 7.000 colaboradores. Em julho do mesmo ano, a companhia informou que precisaria demitir cerca de 1.000

funcionários em virtude dos impactos da pandemia em suas operações. A partir disso, a governança Corporativa precisou tomar atitudes pensando na sobrevivência interna e externa da companhia aérea (AZUL, 2020).

Em sua apresentação de resultados do 1º Trimestre de 2020, a Azul já apresentava sua estratégia e ações de contenção da pandemia com os seguintes atos:

Programa de licença não remunerada, mais de 50% de redução de despesas, pagamentos de aluguel de aeronaves adiados, suspensão de pré-pagamentos de entregas de novas aeronaves e entregas de novas aeronaves e renegociação de arrendadores (AZUL 2020).

Como resultado, 11.716 Tripulantes aderiam voluntariamente ao Programa de Licença não Remunerada. Não obstante, a Azul liberou 100% dos valores de Previdência Privada a esses Tripulantes, independentemente de seu tempo de casa (AZUL, 2020).

De acordo com o relatório de sustentabilidade da Azul no final do ano de 2020 eles informaram o seguinte:

Tomamos decisões difíceis para garantir a segurança financeira da Azul: nossa liderança abriu mão de bônus e salários voluntariamente, negociamos acordos sindicais de reduções de jornada e salário – que duraram apenas cinco meses, ao invés dos 18 inicialmente previstos. Lançamos programas voluntários de licença não remunerada, incentivo à demissão e à aposentadoria, aos quais mais de 11 mil Tripulantes (cerca de 75% do nosso total) aderiram. Também negociamos com nossos lessores, bancos e Parceiros a postergação de pagamentos, descontos e alterações contratuais. A parceria de todos nos deu a confiança necessária para passar por essa crise sem precedentes (AZUL 2020).

<u>Remuneração do pessoal-chave da Administração</u>				
As pessoas chave da Administração incluem os conselheiros, diretores e membros do Comitê Executivo. A remuneração e os encargos pagos ou a pagar por serviços estão demonstrados a seguir:				
	Consolidado			
	Trimestre findo em 30 de junho de		Semestre findo em 30 de junho de	
	2020	2019 (*)	2020	2019 (*)
	(Reapresentado)	(Reapresentado)	(Reapresentado)	(Reapresentado)
	(Não auditado)		(Não auditado)	
Salários e encargos	2.759	5.394	7.069	11.727
Bônus	-	7.255	-	7.255
Plano de remuneração baseada em ações	3.439	4.010	6.841	8.025
	6.198	16.659	13.910	27.007

(*) Plano de Opção Virtual de Compra de Ações é demonstrado com base nos valores pagos durante o período.

Figura 3 Redução da remuneração do pessoal-chave da Administração da Azul

Fonte: AZUL (2020). Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/f5f19470-c27a-47ca-83a0-5933a3081122_1%20-%20asa_2q20%20-%20portugues_final.pdf.

Logo, percebeu-se que todos que participam da empresa perderam para que a Azul continuasse operando mesmo com a pandemia e que os executivos tomaram decisões firmes e difíceis com seus funcionários. Ou seja, os gestores utilizaram-se das teorias empresariais de contingência no qual adaptaram a gestão com a necessidade do momento e a teoria do gerenciamento de crises que mostra a solidez e a rapidez em montar um plano de sobrevivência frente a uma crise sanitária.

3.3 ADAPTAÇÕES E ESTRATÉGIAS DA AZUL DURANTE A PANDEMIA

De acordo com os relatórios e notícias oficiais divulgados pela própria empresa, a companhia aérea precisou implementar medidas de segurança sanitária para passageiros e funcionários, o que gerou um aumento significativo nos custos operacionais. Algumas dessas medidas incluem:

- Uso obrigatório de máscaras faciais: A Azul tornou obrigatório o uso de máscaras faciais para todos os passageiros e funcionários durante todo o voo, desde o momento do embarque até o desembarque;
- Distanciamento social: A empresa adotou medidas para reduzir a proximidade física entre os passageiros, como o bloqueio de assentos do meio em aeronaves com configuração de fileiras de três assentos;
- Limpeza e desinfecção: A empresa aumentou a frequência e intensidade da limpeza e desinfecção de suas aeronaves, incluindo áreas comuns como banheiros e áreas de espera.

Em 2020, nos reinventamos. A saúde e segurança sempre foram nossa prioridade, e isso nunca foi tão verdadeiro quanto nesse ano. Reinventamos o embarque com nosso Tapete Azul e intensificamos a limpeza de nossas aeronaves com o uso de desinfetantes de raios ultravioleta (UV). A Azul foi a primeira companhia aérea sul-americana a usar a tecnologia UV para limpeza (AZUL 2020, p. 9).

- Tapete Azul: A implementação de projetores e telas ao redor da área de embarque gera uma imagem de tapete em movimento no chão, que auxilia o cliente a encontrar o caminho para o embarque quando o assento é chamado. Essa inovação é responsável por reduzir em média 25% do tempo de embarque e aumenta os NPS em 21% (AZUL, 2020);



Figura 4 Tecnologia do Tapete Azul aplicada em um ponto de embarque

Fonte: AZUL (2020). Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/0570c4c5-3171-47eb-b8bb-97a494b0d2d3_2q20%20earnings%20presentation_pt%20final.pdf.

Acesso em 05 de mai. de 2023.

- Filtros HEPA: Todas as aeronaves da Azul são equipadas com filtros de ar HEPA, que renovam o ar e ajudam a reduzir a transmissão de vírus e bactérias no ar (AZUL, 2020);
- Check-in online: A empresa incentivou o check-in online para reduzir o tempo de espera e a aglomeração nos aeroportos;
- Voos gratuitos para profissionais da saúde que lidam com o enfrentamento do Covid-19;
- Refeições a bordo: A Azul suspendeu o serviço de refeições a bordo em voos domésticos para minimizar a interação entre passageiros e comissários de bordo.

Essas medidas foram implementadas para garantir a segurança sanitária de todos os envolvidos nas operações da empresa e para cumprir as recomendações das autoridades de saúde durante a pandemia. Essas normas foram fundamentais para manter a segurança dos passageiros e tripulantes da Azul durante a pandemia e ajudaram a empresa a manter sua posição de liderança no mercado aéreo brasileiro. Além disso, as medidas de segurança sanitária adotadas pela Azul foram reconhecidas pelo setor aéreo internacional, sendo

premiada pela Tripadvisor Travelers' Choice Award 2020, premiação da Tripadvisor, como a melhor companhia aérea do mundo. A empresa lista todas as empresas aéreas do mundo e contém também outras categorias. Esta premiação foi conquistada pela primeira vez na história da aviação comercial por uma empresa com bandeira brasileira.

Além desse mérito, durante a pandemia, a Azul ganhou alguns prêmios relacionados às suas iniciativas para lidar com a crise sanitária. Alguns deles são:

- Prêmio “RHS MAIS ADMIRADOS DO BRASIL E DA AMÉRICA LATINA”: O Grupo Gestão RH reconhece todos os anos, por meio de uma pesquisa, os executivos de Recursos Humanos que são referenciados. A diretora de pessoas da Azul Linhas Aéreas, Camila Almeida, foi reconhecida (GESTÃO RH, 2021);
- Prêmio “CUSTOMER CENTRICITY WORLD SERIES AWARDS 2022”: A Azul Linhas Aéreas foi premiada na categoria Cultura Centrada no Cliente e obteve a terceira colocação global na categoria Gestão de Crise com o Tapete Azul. A empresa se tornou a primeira companhia aérea do Brasil a receber tal premiação e a única aérea a ser premiada no ano de 2022.

Esses reconhecimentos mostram que a Azul foi capaz de se adaptar rapidamente à crise sanitária e implementar medidas efetivas para garantir a segurança e o bem-estar dos seus colaboradores e clientes, o que contribuiu para a sua reputação positiva e reconhecimento no setor aéreo.

3.4 MUDANÇA DA FROTA

A mudança de frota da Azul durante a pandemia foi uma estratégia importante para enfrentar a crise sanitária de várias maneiras. A adaptação da frota para aeronaves inclui cargueiras permitidas que a empresa se ajustasse às mudanças na demanda e nas restrições de viagens. Isso possibilitou que a Azul expandisse suas operações no setor de logística e transporte de cargas, aproveitando o aumento do comércio eletrônico durante a pandemia (PINGUELLI, 2021).

Essa mudança ocupada à Azul maior flexibilidade e diversificação de receitas, minimizando o impacto negativo causado pela redução significativa do número de passageiros. Ao utilizar aeronaves adaptadas para transporte de cargas, a empresa pôde

atender à demanda por serviços de entrega mais rápidos e eficientes, garantindo a continuidade das operações e segurança para a segurança financeira (PINGUELLI, 2021).

Além disso, a expansão da frota de aeronaves cargueiras permitiu que a Azul estabelecesse parcerias estratégicas com empresas de e-commerce e outras organizações, ajudando soluções logísticas dedicadas e exclusivas. Essas parcerias permaneceram para o fortalecimento da marca Azul no segmento de transporte de cargas e geraram novas oportunidades de negócios (PINGUELLI, 2021, p. 73).

A mudança de frota também foi importante do ponto de vista sanitário, uma vez que a empresa se adaptou às aeronaves para garantir a segurança e o bem-estar dos colaboradores e clientes. Medidas adicionais de higiene e segurança foram integradas nos voos de carga, seguindo as diretrizes das autoridades de saúde, para evitar a manipulação do vírus e proteger todos os envolvidos nas operações.

Em resumo, a mudança de frota da Azul para incluir aeronaves cargueiras foi crucial para enfrentar a crise sanitária, permitindo à empresa diversificar suas fontes de receita, estabelecer parcerias estratégicas, adaptar-se às mudanças nas demandas de transporte e garantir a continuidade das operações em meio às restrições de viagens.

Com essa justificativa, a Azul Linhas Aéreas implementou uma série de medidas mitigadoras em relação à sua frota durante a pandemia do SARS-CoV-2. Dentre as ações tomadas, destaca-se a troca de frota para uma mais moderna e eficiente.

A Azul Cargo Express, unidade de negócio da Azul Linhas Aéreas Brasileiras, que está no mercado desde 2009, ofereceu um novo conceito para o mercado de transportes de encomendas. Com mais de 240 lojas em todo o Brasil, atendendo a mais de 3.500 municípios, a empresa possui serviços que incluem distribuição para e-commerce com serviço “porta-porta” de entregas expressas, envio de encomendas críticas e cargas consolidadas. Além disso, a rede integrada, composta por transporte aéreo e rodoviário, aliada à tecnologia avançada e equipes qualificadas, proporciona a melhor experiência logística para pessoas e empresas de diversos setores e tamanhos. Os serviços da Azul Cargo Express também atendem ao mercado internacional, com expansão da malha aérea para países como Estados Unidos, Argentina, Portugal e Uruguai (Azul Cargo Express, 2023).

Essa unidade logística da Azul apresentou no seu relatório de sustentabilidade de 2021 um crescimento de 38,4% em termos de receita em comparação ao ano anterior devido à expansão em todos os segmentos do mercado de cargas e do e-commerce em 2020. Possui uma malha aérea que cobre mais de 110 destinos domésticos, sendo o único provedor de

logística com esse alcance. Além disso, a Azul Cargo Express foi responsável por 27,8% do market share de transporte de cargas no Brasil durante o ano (AZUL, 2021).

De acordo com executivos da Azul Linhas Aéreas, a empresa tem planos para otimizar sua frota, incluindo a conversão de mais seis Embraer E195-E1 em cargueiros até o final do próximo ano. Durante a apresentação dos resultados da companhia de 2020, David Neeleman, Presidente do Conselho de Administração, expressou entusiasmo com as oportunidades de operações de logística e carga aérea da empresa, citando o aumento na receita mensal da Azul Cargo, impulsionado pelo e-commerce. Ele ainda afirmou que a logística será uma área chave de foco e investimento para a empresa no futuro. Além disso, Neeleman mencionou que a Azul está enviando três aeronaves para a Breeze Airways e que a empresa tem muita flexibilidade em relação à frota, considerando que impulsionou significativamente todos os E2 e toda a frota de Airbus (FERREIRA, 2020).

Como informado pela Azul (2020) no release de resultados no primeiro trimestre de 2020, aproximadamente 90% da frota estava em arrendamento. A empresa aérea devolveu aeronaves que estavam em leasing e reduziu o número de voos operados por aeronaves maiores, como os jatos Embraer E195-E2 e Airbus A330neo. Em vez disso, a Azul concentrou-se em operar voos regionais e de curta distância, utilizando aeronaves menores, como o Embraer E195-E1 e o ATR 72-600.

A empresa encomendou novas aeronaves Airbus A320neo que são mais econômicas e ambientalmente sustentáveis do que os modelos mais antigos. Essas mudanças na frota da Azul foram feitas para ajudar a empresa a enfrentar os desafios financeiros causados pela pandemia de COVID-19 (AZUL, 2020).

Em 2021, a frota da Azul Linhas Aéreas era composta por 161 aeronaves de tamanhos variados. Continham aeronaves ATR, E-Jet, A320neo, A330, Boeing 737, Cessna Grand Caravan e, os cargueiros Embraer E195 que foram modificados para a Classe F. Esta classe é definida como: "A certificação de uma aeronave na categorização operar Classe F permite transportar de cargas na cabine de passageiros, em containers resistentes ao calor e ao fogo, com um sistema inovador de detecção de incêndio através de câmeras térmicas." (ANAC, 2022).



Figura 5 Embraer E195 da Azul Linhas Aéreas modificado para a *classe F*

Fonte: AZUL (2022). Recuperado de: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/6b87bd48-daf8-b1ff-7273-28f2097ce03d?origin=1>. Acesso em 05 de mai. de 2023.

Em setembro de 2020, a Azul anunciou a adaptação do seu primeiro jato Embraer E195 como cargueiro, ampliando a capacidade da unidade de negócios de cargas da empresa, a Azul Cargo Express. Conforme a companhia informou, três outras aeronaves seriam adaptadas para o transporte de cargas até o final do ano. Junto aos dois Boeings 737-400F, esses quatro cargueiros ampliaram o total de aeronaves a jato exclusivamente dedicadas à Azul Cargo Express para seis (AZUL, 2020).

Adicionalmente, ainda existem os turboélices Cessna Grand Caravan cargueiros na divisão sub-regional Azul Conecta. Esta unidade de negócio da Azul foi criada em 2020 após a aquisição da empresa “Two Flex” com objetivo da aviação sub-regional do país, atingindo regiões e comunidades menores para transporte aéreo e cargueiros (AZUL, 2020). A empresa aérea informou que tem visto um forte aumento na demanda pelos serviços da Azul Cargo Express e procurado sempre inovar para atender as necessidades dos clientes.

A troca de frota também incluiu a incorporação de aeronaves com tecnologia mais avançada e maior capacidade. Em julho de 2020, a Azul anunciou a aquisição de novas aeronaves da Embraer, incluindo jatos E195-E2, com previsão de chegada a partir de 2021.

Esses jatos têm capacidade para transportar até 146 passageiros, o que aumentará a capacidade da Azul em rotas de alta demanda. Além disso, a nova frota também traz ganhos em eficiência e sustentabilidade, com menor consumo de combustível e redução de emissão de gases poluentes (AZUL, 2020).

Outra medida adotada pela Azul em relação à sua frota foi a adaptação de aeronaves para transporte de carga em suas rotas de passageiros. Durante a pandemia, com a redução da demanda por viagens aéreas, a empresa adaptou aviões ATR, que normalmente transportam passageiros, mas que rapidamente são adaptados para o transporte de carga. Essa medida permitiu a oferta de serviços de transporte de carga em rotas onde a demanda por passageiros havia diminuído, aumentando a receita da empresa (BASSETO, 2020).

Tabela 2 Frota operacional da Azul Linhas Aéreas no segundo trimestre de 2020

Frota Operacional de Passageiros

Aeronave	Número de assentos	2T20	1T20	% Δ	2T19	% Δ
A330 Family	242-298	10	10	0,0%	8	25,0%
A320neo	174-214	42	42	0,0%	28	50,0%
E195-E2	136	5	5	0,0%	0	n.a.
E-Jets	106-118	48	48	0,0%	59	-18,6%
ATRs	70	33	33	0,0%	33	0,0%
Total		138	138	0,0%	128	7,8%

Fonte: AZUL (2020). Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/e02e2a4a-966b-4cb1-9d43-4e4d9bfde292_earnings%20release%20q20_pt.pdf. Acesso em 05 de mai. de 2023.

Tabela 3 Frota operacional da Azul Linhas Aéreas no quarto trimestre de 2020

Frota Operacional de Passageiros

Aeronave	4T20	3T20	% Δ	4T19	% Δ
Airbus widebody	11	10	10,0%	10	10,0%
Airbus narrowbody	45	43	4,7%	38	18,4%
Embraer E2	7	5	40,0%	4	75,0%
Embraer E1	49	44	11,4%	55	-10,9%
ATRs	33	33	0,0%	33	0,0%
Cessna	17	17	0,0%	-	n.a.
Total	162	152	6,6%	140	15,7%

Fonte: AZUL (2020). Recuperado de: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/8a76c9f7-a522-11d4-0442-3d8891aeb679?origin=1>. Acesso em 05 de mai. de 2023.

Como é possível perceber nas duas imagens, ocorreram várias mudanças nas frotas da Azul ao longo do ano de 2020, seja na quantidade de aeronaves ou o tipo delas, demonstrando a versatilidade e rapidez do gerenciamento empresarial da empresa ao longo da pandemia.

As ações de troca de frota da Azul durante a pandemia demonstraram a capacidade da empresa em se adaptar rapidamente às mudanças no mercado e às demandas dos clientes, buscando sempre a inovação e a eficiência. Com a incorporação de aeronaves mais modernas e eficientes, a empresa aumentou sua capacidade logística e melhorou sua sustentabilidade, além de ampliar seus serviços de transporte de carga em momentos de baixa demanda por passageiros.

3.5 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma técnica usada para identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças com o intuito de desenvolver um plano estratégico para uma empresa. Ela pode ser usada para avaliar a posição competitiva de sua empresa e desenvolver o planejamento estratégico, avaliando fatores internos e externos, bem como o potencial atual e futuro (RAEBURN, 2022). Esta análise pode ser útil antes de implementar uma grande mudança, ao lançar uma nova iniciativa da empresa, para identificar oportunidades de crescimento e melhoria ou a qualquer momento que você deseje uma visão geral completa do desempenho de sua empresa (KENTON, 2023).

Cada análise SWOT incluirá as seguintes quatro categorias: Forças (strengths), Fraquezas (weaknesses), Oportunidades (opportunities) e Ameaças (threats). Embora os elementos e descobertas dentro dessas categorias variem de empresa para empresa, uma análise SWOT não está completa sem cada um desses elementos (WHITE, 2022).

- **Forças:** descrevem o que uma organização se destaca e o que a separa da concorrência: uma marca forte, base de clientes fiel, um balanço patrimonial forte, tecnologia exclusiva, etc;
- **Fraquezas:** referem-se a iniciativas internas que estão com desempenho inferior. É uma boa ideia analisar seus pontos fortes antes de suas fraquezas para criar a linha de base do sucesso e do fracasso;

- **Oportunidades:** referem-se a fatores externos que podem ser aproveitados para melhorar o desempenho da empresa. Isso pode incluir mudanças no mercado, tendências emergentes ou novas tecnologias;
- **Ameaças:** referem-se a fatores externos que podem prejudicar o desempenho da empresa. Isso pode incluir mudanças no mercado, concorrência crescente ou novas regulamentações.

Ao analisar esses quatro elementos juntos, o quadro SWOT pode fornecer uma imagem maior de onde você está e como chegar ao próximo passo. (RAEBURN, 2022). A análise SWOT fornece informações necessárias para desenvolver planos estratégicos eficazes. Ela permite que as empresas vejam áreas em que podem melhorar e identifiquem oportunidades de crescimento e melhoria (KENTON, 2023).

Durante a pandemia, a análise SWOT poderia ter sido uma ferramenta para a Azul Linhas Aéreas avaliar sua posição e tomar decisões estratégicas. Por meio de uma suposição e fazendo uma análise por meio dessa ferramenta, a análise SWOT permitiria à empresa identificar seus pontos fortes, como uma rede de rotas diversificada e uma forte reputação no mercado brasileiro. Esses pontos fortes ajudaram a Azul a enfrentar os desafios da crise sanitária. Ao analisar seus pontos fortes, a Azul reconheceu que poderia aproveitar a oportunidade de adaptar sua frota para atender às demandas do mercado durante a crise. A empresa aproveitou seus recursos e expertise para implementar a mudança de frota de maneira eficaz.

Ao mesmo tempo, a análise SWOT também destacou as fraquezas da empresa, como a dependência do setor de aviação e a vulnerabilidade às flutuações econômicas. Essas fraquezas foram agravadas durante a pandemia, quando a demanda por viagens aéreas diminuiu drasticamente. A análise SWOT também revelou a dependência de determinados tipos de aeronaves ou a falta de capacidade para atender a certas necessidades do mercado. Através dessa análise, a Azul identificou a necessidade de superar essas fraquezas por meio da mudança de frota. A empresa reconheceu que a atualização e modernização de sua frota poderiam melhorar sua eficiência operacional e competitividade.

Além disso, a análise SWOT permitiu que a Azul identificasse oportunidades emergentes durante a crise. Como falado já neste trabalho, a demanda por transporte de carga aumentou, levando a empresa a adaptar sua frota e operações para atender a essa demanda crescente. A Azul também buscou oportunidades de expansão no mercado de voos regionais e fortaleceu parcerias estratégicas. Ou seja, a empresa poderia perceber que poderia capitalizar

essa oportunidade adaptando parte de sua frota para operações de carga. A mudança de frota permitiu à Azul atender a essa demanda e expandir seus serviços de transporte de carga.

Por fim, a análise SWOT ajudaria a Azul a identificar as ameaças enfrentadas durante a pandemia, como restrições de viagem, incertezas econômicas e mudanças no comportamento do consumidor. Com base nessas informações, a empresa pôde tomar medidas proativas para mitigar os impactos negativos das ameaças e aproveitar as oportunidades disponíveis. Através dessa análise, a empresa percebeu que a mudança de frota poderia ajudar a mitigar essas ameaças. Por exemplo, ao adaptar sua frota para aeronaves mais eficientes e econômicas, a Azul poderia reduzir seus custos operacionais e enfrentar os desafios financeiros impostos pela crise.

Em resumo, a análise SWOT permitiria à Azul uma compreensão abrangente da sua situação durante a pandemia, ajudando a desenvolver estratégias eficazes para enfrentar os desafios e explorar as oportunidades emergentes. Além disso, a análise SWOT desempenhou um papel fundamental na decisão da Azul de realizar a mudança de frota durante a pandemia. Ao analisar seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, a empresa pôde identificar a necessidade e as vantagens da mudança de frota como parte de sua estratégia para enfrentar os desafios da crise sanitária e se adaptar às mudanças no mercado aeronáutico.

3.6 CENÁRIO PÓS-PANDEMIA

De acordo com informações divulgadas pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), em dezembro de 2021, o setor de aviação civil brasileiro apresentou uma rápida recuperação, tendo transportado 62,6 milhões de pessoas no ano, representando um aumento de 38,3% em relação a 2020. Além disso, foi registrado o maior volume de passageiros voando no Brasil desde o início de 2020 (AZUL, 2021).

De acordo com dados divulgados pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), o ano de 2022 foi de forte crescimento para a indústria da aviação, especialmente no segmento de lazer, após o forte impacto sofrido em 2020 e em parte de 2021 devido às medidas restritivas impostas pela pandemia de covid-19. Em dezembro de 2022, foi transportado 82,2 milhões de pessoas no Brasil, um aumento de 31,4% em relação a 2021 (AZUL, 2022).



Figura 6 Evolução da malha aérea doméstica da Azul no ano de 2020

Fonte: AZUL (2020). Recuperado de: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/d612ae09-e125-442c-ee93-2988260e5b15?origin=1>. Acesso em 05 de mai. de 2023.

Como mostra a figura abaixo, considerando um cenário de pós-pandemia no segundo semestre de 2021, a Azul mostrou um crescimento tanto em sua posição no mercado como uma sobrevivência maior perante as suas concorrentes.

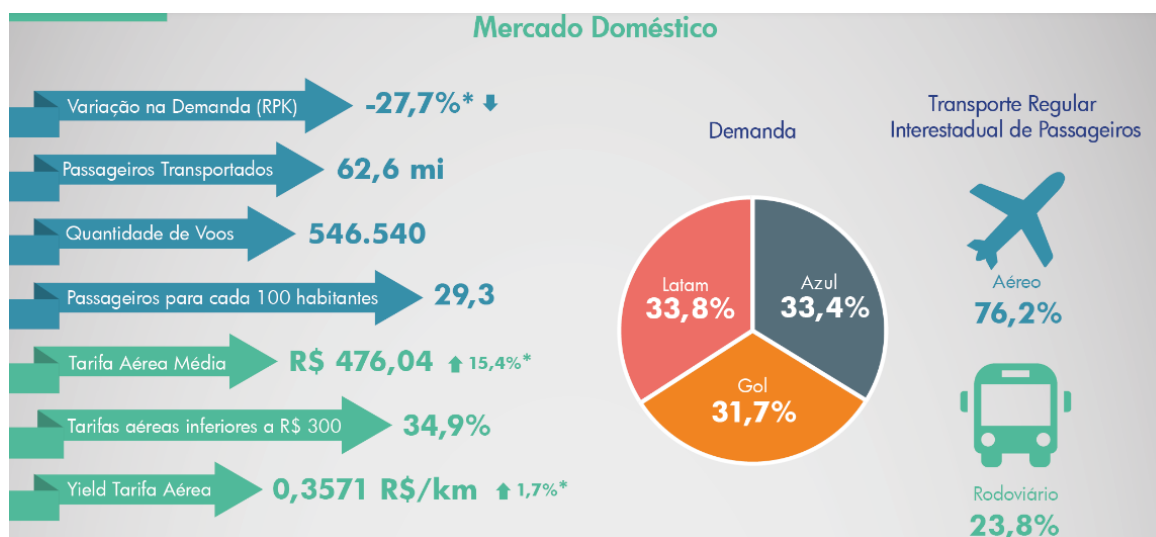


Figura 7 Painel de Indicadores de transporte aéreo de 2021.

Fonte: ANAC (2021). Recuperado de: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-do-transporte-aereo/painel-de-indicadores-do-transporte-aereo/painel-de-indicadores-do-transporte-aereo-2021>.

Tabela 4 Demanda e oferta do transporte aéreo – referência: AGO/2020 a JUL/2021

Empresa	RPK (mil)	Var % RPK	ASK (mil)	Var % ASK	Aproveitamento (RPK/ASK)	Var % Aprov.	Part. de Mercado RPK	Var %
Gol	19.856.145	-23,3%	24.316.419	-23,2%	81,7%	-0,1%	35,3%	-6,8%
Azul	18.576.344	7,8%	23.408.652	10,6%	79,4%	-2,6%	33,0%	31,0%
Latam	17.555.355	-29,8%	22.424.925	-26,8%	78,3%	-4,1%	31,2%	-14,7%
Passaredo	201.022	-1,4%	323.410	-1,0%	62,2%	-0,4%	0,4%	19,8%
MAP	49.910	11,4%	86.659	-5,4%	57,6%	17,8%	0,1%	35,4%
Sideral	27.674	191,4%	45.459	183,2%	60,9%	2,9%	0,0%	254,2%
Itapemirim Transportes Aereos Ltda	15.297		50.429		30,3%		0,0%	
Two	12.862	56,0%	23.194	7,2%	55,5%	45,5%	0,0%	89,6%
Asta	1.195	33,5%	1.741	1,4%	68,6%	31,8%	0,0%	62,3%
Total	56.296.321	-17,7%	70.681.908	-15,8%	79,6%	-2,3%	100,0%	0,0%

Fonte: ANAC (2020b). Recuperado de:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNTYxYjU0YTktOGUzZi00Y2Y1LW11N2YtZGIyMDQ2NTEyZTY5IiwidCI6ImI1NzQ4ZjZILWI0YTQtNGIyYi1hYjJhLWVmOTUyMjM2ODM2NiIsImMiOiJ9>

A Azul (2022) também declarou em seu relatório de sustentabilidade referente ao ano de 2021 que transportou mais de 23 milhões de passageiros neste mesmo ano, com uma recuperação de 84,2% em relação a 2019. Para comparação, a Gol Linhas Aéreas Inteligentes transportou 19,3 milhões de passageiros no ano de 2021, como informado pelo relatório de sustentabilidade de 2021. (GOL, 2022).

Além disso, a Azul (2022) notificou em seu relatório que, em relação a 2019, teve uma recuperação de 87% na receita líquida chegando a quase R\$ 10 bilhões no ano.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, inicialmente, identificou o que é o vírus SARS-CoV-2 e abordou a situação atual do mercado de aviação em decorrência da pandemia da Covid-19. Nele constatou-se que o setor sofreu uma redução significativa em suas operações, com impactos econômicos e operacionais, tendo que se reinventar para manter-se em operação.

Em seguida, foi analisado o cenário econômico e administrativo da empresa Azul Linhas Aéreas e como ela se portou diante da crise sanitária do SARS-CoV-2, em especial, com relação ao processo de mudança de frota, técnicas de gestão empresarial em tempos de crise e com destaque para a adaptação de aeronaves de passageiros para cargueiras, como forma de minimizar os impactos da crise na empresa e a simplificação da frota. Constatou-se também que a companhia conseguiu se adaptar rapidamente às novas demandas do mercado, garantindo o abastecimento de itens essenciais e a continuidade dos negócios.

Outro ponto averiguado foi a gestão empresarial adotada pela Azul durante a crise, com a implementação de ações mitigadoras para reduzir os impactos financeiros e manter a operação da empresa. Foram identificadas ações como a redução de custos operacionais, mudança de protocolo na operação e entre outras medidas que respeitassem as limitações da crise sanitária para a Azul poder continuar no mercado.

Por fim, foi realizada uma análise crítica das ações adotadas pela Azul e foi constatado que, apesar dos desafios enfrentados, a Azul conseguiu se adaptar rapidamente às novas demandas do mercado, garantindo a continuidade dos negócios, a satisfação dos clientes e a manutenção dos seus empregados.

Em síntese, o estudo respondeu o problema de pesquisa: Como a empresa Azul Linhas Aéreas conseguiu manter-se ativa e gerando receita durante a pandemia do vírus SARS-Cov-2? Além disso, foi atingindo o objetivo principal por meio dos objetivos específicos o qual demonstrou que a Azul Linhas Aéreas foi capaz de se adaptar à crise sanitária causada pelo vírus SARS-CoV-2, utilizando de estratégias eficazes de gestão empresarial e mudança de frota como ações mitigadoras para minimizar os impactos da crise na empresa. As ações adotadas pela companhia foram eficientes, permitindo uma rápida adaptação às novas demandas do mercado e garantindo a continuidade dos negócios.

No dia 5 de maio de 2023, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o fim da emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) referente ao vírus SARS-CoV-2. No entanto, os impactos financeiros da pandemia ainda reverberam na política de gestão econômico-financeira da Azul Linhas Aéreas sem, porém, inviabilizar as suas operações dada a forçosa expertise adquirida nos últimos anos. Certamente, John Rodgerson, CEO da Azul, ainda terá muito que fazer em termos de análise de cenário da empresa utilizando com suposição de utilização da análise “SWOT” que baseia-se em identificar as FORÇAS (*strenghts*), FRAQUEZAS (*weaknesses*), OPORTUNIDADES (*opportunities*) e AMEAÇAS (*threats*) e assim tomar as melhores decisões com relação aos fatores internos e externos que irão impactar positivamente ou negativamente no futuro da Azul Linhas Aéreas (MEDEIROS, 2022).

REFERÊNCIAS

ANAC(2020b). **Relatório de Demanda e Oferta do transporte aéreo**. Agência Nacional de Aviação Civil. Disponível em:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNTYxYjU0YTktOGUzZi00Y2Y1LWI1N2YtZGIyMDQ2NTEyZTY5IiwidCI6ImI1NzQ4ZjZiLWI0YTQtNGIyYi1hYjJhLWVmOTUyMjM2ODM2NiIsImMiOjR9>. Acesso em: 6 mai. 2023.

AZUL CARGO EXPRESS. **Conheça a Azul Cargo**. Azul Cargo Express. Disponível em: <https://www.azulcargoexpress.com.br/Institucional/ConhecaAzulCargo>. Acesso em: 06 maio 2023.

AZUL (Org.). In: **Azul Divulga Resultados do Segundo Trimestre e Implementação Bem-Sucedida do Plano de Retomada**. 2020, São Paulo, 2020. 16 p. Disponível em:

https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/e02e2a4a-966b-4cb1-9d43-4e4d9bfde292_earnings%20release%202q20_pt.pdf. Acesso em: 5 mai. 2023.

AZUL. **Azul é eleita a Melhor Companhia Aérea do Mundo pelo Tripadvisor**. Azul revista digital. 2020. Disponível em: <https://revistaazul.voeazul.com.br/universo-azul/azul-e-eleita-a-melhor-companhia-aerea-do-mundo-pelo-tripadvisor/#:~:text=A%20Azul%20Linhas%20A%20C3%A9reas%20Brasileiras,bandeira%20nacional%20conquista%20essa%20posi%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 1 mai. 2023.

AZUL. Comunicado ao mercado. **Azul recebe aprovação para voar o primeiro E195 cargueiro do mundo**: Quatro aeronaves serão convertidas para apoio de todos os Clientes de e-commerce no Brasil, [s. l.], 27 set. 2020. Disponível em:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/af6396d4-1e94-c51b-2834-9892bfc6296b?origin=1>. Acesso em: 28 abr. 2023.

AZUL. **Relatório de sustentabilidade 2019**. Relações com investidores Azul. 87 p.

Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/e7323ed5-9412-4aae-958d-ce22d6bb9440_azul_relatorio%20de%20sustentabilidade%202019.pdf

. Acesso em: 01 maio 2023.

AZUL. **Relatório de sustentabilidade 2020**. Relações com investidores Azul. 93 p.

Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/ec0195bc-be94-6064-a2a9-2446768c8083?origin=2>.

Acesso em: 01 maio 2023.

AZUL. **Relatório de sustentabilidade 2021**. Relações com investidores Azul. 131 p.

Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/eb4910c8-971c-75c8-3457-699ec28261eb?origin=2>.

Acesso em: 01 maio 2023.

AZUL (Org.). In: **Azul Divulga Resultados do Primeiro Trimestre de 2020 e Atualiza Plano de Resposta à Crise**. 2020, São Paulo, 2020. 15 p. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/b2a4dbec-c2b8-480e-a8f2-dd7b035a69b8_Earnings%20Release%201Q20_PORT_VFINAL.pdf. Acesso em: 20 dez. 2022.

AZUL. **Informações Contábeis Intermediárias (não auditadas) 2T20**. Azul Linhas Aéreas. [S. l.], 30 jun. 2020. 69 p. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/f5f19470-c27a-47ca-83a0-5933a3081122_1%20-%20asa_2q20%20-%20portugues_final.pdf. Acesso em: 20 dez. 2022.

AZUL (Org.). In: **Resultados do 1T20**. Azul Linhas Aéreas. 2020, São Paulo, 2020. 15 p. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/43565f79-a188-4c70-ab29-0b8b6b06c9e1_1Q20%20Earnings%20Presentation_PT.pdf. Acesso em: 20 dez. 2022.

BARBOSA, Wanderley ; CRISPIM, Sérgio F. **As Teorias do Caos e da Complexidade na Gestão Estratégica**. Trabalho de Conclusão de Curso - UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/834_Caos%20e%20Complexidade%20Segment.pdf. Acesso em: 1 mai. 2023.

BASSETO, Murilo. **Azul anuncia mais 3 aviões adaptados a cargueiros e parceria no e-commerce**. [S. l.], 27 set. 2020. Disponível em: <https://aeroin.net/azul-3-avioes-adaptados-cargueiros-e-commerce/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

BASSETO, Murilo. **Mesmo com a pandemia, frota de aviões da Azul Linhas Aéreas cresceu**. [S. l.], 16 nov. 2020. Disponível em: <https://aeroin.net/azul-aumenta-frota-entre-2o-3o-trimestres-2020/>. Acesso em: 24 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **Aéreas brasileiras acumularam prejuízo líquido de R\$ 20 bi em 2021**. [Brasília]: Ministério da Infraestrutura, 29 jun. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2022/aereas-brasileiras-acumularam-prejuizo-liquido-de-r-20-bi-em-2021>. Acesso em: 28 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **ANAC aprova 1º projeto de conversão de aeronave de passageiros para avião cargueiro Classe F**. [Brasília]: Agência Nacional de Aviação Civil, 10 fev. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2022/anac-aprova-1o-projeto-de-conversao-de-aeronave-de-passageiros-para-aviao-cargueiro-classe-f>. Acesso em: 28 abr. 2023.

BRASIL. **O que é a Covid-19?**. [S. l.], 8 abr. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 11 out. 2022.

CAMPOS, Claudinei José. **MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. 2004. 4 p Dissertação. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/wBbjs9fZBDrM3c3x4bDd3rc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 jun. 2023.

CASTRO, Sergio. **Quatro setores da Bolsa derreteram mais de 70% após três anos da pandemia de Covid-19 – veja quais.** [S. l.], 27 fev. 2023. Disponível em: <https://trademap.com.br/agencia/analises-e-relatorios/quatro-setores-da-bolsa-derreteram-mais-de-70-apos-tres-anos-da-pandemia-de-covid-19-veja-quais>. Acesso em: 24 jun. 2023.

DE OLIVEIRA; RECH; CUNHA; PEREIRA. **Evidenciação dos fatores contingenciais nas empresas do setor do agronegócio, segundo os preceitos da Teoria Contingencial. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3684>. Acesso em: 1 maio. 2023.

DIAS, Guilherme. **Liderança situacional: o que é, como pôr em prática e vantagens no trabalho.** [S. l.], 1 out. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/lideranca-situacional>. Acesso em: 28 abr. 2023.

EXAME (Org.). **Setor aéreo sofrerá ao menos até 2023, diz estudo.** Exame. [S. l.], 19 abr. 2020. São Paulo. Disponível em: <https://exame.com/economia/setor-aereo-sofrera-ao-menos-ate-2023-diz-estudo/>. Acesso em: 24 jun. 2023.

FERREIRA, Carlos. **Frota de Embraer E195 cargueiros da Azul deverá chegar a dez no próximo ano.** [S. l.], 18 nov. 2020. Disponível em: <https://aeroin.net/frota-embraer-e195-cargueiros-azul-devera-chegar-a-dez-no-proximo-ano/>. Acesso em: 28 abr. 2023.

GESTÃO RH. **RHs mais admirados.** Grupo Gestão RH, 2021. São Paulo. Disponível em: <https://www.gestaoerh.com.br/rhs-mais-admirados/vencedores/9>. Acesso em: 2 maio 2023.

GOL. Informação aos investidores. Gol Linhas Aéreas Inteligentes. [S. l.], [2023]. Disponível em: [https://ri.voegol.com.br/interna_print.asp?conta=28&idioma=0&tipo=54267#:~:text=PASSA%20GEIROS%20QUIL%20METRO%20TRANSPORTADOS%20\(RPK\),voo%20pela%20dist%C3%A2ncia%20da%20etapa](https://ri.voegol.com.br/interna_print.asp?conta=28&idioma=0&tipo=54267#:~:text=PASSA%20GEIROS%20QUIL%20METRO%20TRANSPORTADOS%20(RPK),voo%20pela%20dist%C3%A2ncia%20da%20etapa). Acesso em: 23 jun. 2023.

GOL. **Relatório ESG – destaques 2021-22.** Gol Linhas Aéreas Inteligentes. [s.l.]: Gol, 17 mar 2022. Disponível em: https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53862. Acesso em: 26 jun 2023.

HILAB. **Qual a diferença entre endemia, epidemia e pandemia?** Hilab. [S. l.], 30 mar. 2022. Disponível em: <https://hilab.com.br/blog/pandemia-epidemia-endemia-e-surto-diferencas/>. Acesso em: 11 out. 2022.

KRAMER, Vandrê. **o que empresas aéreas estão fazendo sair "turbulência" da pandemia.** 27 jun. 2021. Gazeta do povo. 2021. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/o-que-empresas-aereas-estao-fazendo-sair-turbulencia-pandemia>. Acesso em: 29 abr. 2023.

KENTON, Will. **SWOT analysis: How to with table and example: These frameworks are essential to fundamentally analyzing companies..** [S. l.], 19 jun. 2023. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>. Acesso em: 30 jun. 2023.

MACHADO, Ralph. **Lei reduz imposto sobre operações de arrendamento de aeronaves: Redução valerá até o fim de 2026 e deve ser compensada pelo aumento de arrecadação com outros tributos federais.** Agência Câmara de Notícias, 1 jun. 2022. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/882075-lei-reduz-imposto-sobre-operacoes-de-arrendamento-de-aeronaves#:~:text=O%20leasing%20aeron%C3%A1utico%20funciona%20como,vantagens%20%C3%A9%20o%20menor%20custo>. Acesso em: 20 abr. 2023.

MEDEIROS, Victor Aguiar. **O que é análise SWOT.** [S. l.], 8 jul. 2022. Disponível em: https://ufabcjr.com.br/metodologia-agil-analise-swot-2/?gclid=CjwKCAjwjYKjBhB5EiwAiFdSfmsT7TChBOqTou5WdAZOHznQXr5-fkGNdEtDtgvfTbFZ5LM0unpaoxoC9nQQA_vD_BwE. Acesso em: 23 jun. 2023.

MENDES, Felipe. **Coronavírus: Companhias aéreas reduzem voos em mais de 90% no país.** [S. l.], 10 abr. 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/coronavirus-companhias-aereas-reduzem-voos-em-mais-de-90-no-pais>. Acesso em: 1 maio 2023.

OMS. Organização Pan-Americana da Saúde. **Histórico da pandemia de COVID-19**, [s. l.], [2020 ou 2021]. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19#:~:text=Em%2031%20de%20dezembro%20de,identificada%20antes%20em%20seres%20humanos>. Acesso em: 10 set. 2022.

OMS. Organização Pan-Americana da Saúde. **OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia.** 11 mar. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>. Acesso em: 10 set. 2022.

OMS. Organização Pan-Americana da Saúde. **OMS declara fim da Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional referente à COVID-19.** 5 mai. 2023. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/5-5-2023-oms-declara-fim-da-emergencia-saude-publica-importancia-internacional-referente>. Acesso em: 27 mai. 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Decreto nº 395/09, de 10 de julho de 2009. Decreto Legislativo 395/2009. **REGULAMENTO SANITÁRIO INTERNACIONAL**, [S. l.], p. 14-15, 2005.

PAPA, Belén. **O que é gestão empresarial?.** [S. l.], 17 mar. 2023. Disponível em: https://flokzu.com/pt/o-que-e-gestao-empresarial/#O_que_e_gestao_empresarial. Acesso em: 24 jun. 2023.

PINGUELLI, Leonardo. **A pandemia da covid-19 e as companhias aéreas brasileiras.** 2021. 161 p Monografia (ECONOMIA) - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Disponível em: <https://www.econ.puc->

rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Leonardo_Ribeiro_Pinguelli_Mono_21.1.pdf. Acesso em: 23 jun. 2023.

RAEBURN, Alicia. **Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la.** [S. l.], 28 nov. 2022. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>. Acesso em: 30 jun. 2023.

RESOLVOO. **conheça mais sobre a história da azul linhas aéreas.** 3 ago. 2021. Disponível em: <https://www.resolvoo.com.br/conheca-mais-sobre-a-historia-da-azul-linhas-aereas/>. Acesso em: 30 abr. 2023

RESULTADOS DIGITAIS. **Gerenciamento de crise: o que é, qual a importância e como fazer.** Resultados digitais. 2015. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/gerenciamento-de-crise/#:~:text=Gerenciamento%20de%20crise%20%C3%A9%20um,que%20a%20crise%20se%20instaure>. Acesso em: 28 abr. 2023.

SCHUELER, Paulo. O que é uma pandemia. *In: O que é uma pandemia.* [S. l.]: Fundação Oswaldo Cruz, 28 jul. 2021. Disponível em: <https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia#:~:text=Antes%20da%20Covid%2D19%2C%20a,mil%20casos%20em%2075%20pa%C3%ADses>. Acesso em: 18 ago. 2022.

VARGAS, Ivan Martinez. **Companhias aéreas têm custo milionário com aviões em solo por coronavírus.** [S. l.], 20 abr. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/04/companhias-aereas-tem-custo-milionario-com-avioes-em-solo-por-coronavirus.shtml>. Acesso em: 12 out. 2022.

WHITE, Jeff. **What is a swot analysis?**. [S. l.], 25 mar. 2022. Disponível em: <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-swot-analysis/>. Acesso em: 30 jun. 2023.