

A APLICAÇÃO DE *OVERBOOKING* NO MERCADO DE TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO

^[1]Letícia Arantes Cordeiro

^[2]Anna Paula Bechepeche

RESUMO: O presente artigo objetiva abordar a estratégia do *overbooking* e a sua aplicação no mercado de transporte aéreo brasileiro, destacando as responsabilidades das companhias aéreas e os direitos dos consumidores desse serviço enquanto passageiros. A fim de compreender o seu funcionamento, é de suma importância analisar essa técnica desde quando as empresas de transporte aéreo no Brasil perceberam a necessidade de adotar o *overbooking* até os dias atuais. Devido à necessidade de balanceamento da oferta e da demanda pelas empresas aéreas por meio do gerenciamento de receita, o aumento virtual da capacidade das aeronaves se torna uma forma de evitar perdas de receitas para que os voos não sejam realizados com determinado número de assentos desocupados. Realiza-se, neste trabalho, uma pesquisa bibliográfica para descrever essa prática e expor a importância da sua aplicação em observância com os direitos do consumidor. Também se faz necessário citar as Convenções das quais o Brasil faz parte e verificar se existe um controle por parte das empresas com relação às suas responsabilidades. A Agência Nacional de Aviação Civil estabelece as condições gerais de transporte aéreo e as compensações obrigatórias dos transportadores em caso de *overbooking* com a Resolução nº. 400. Já o Código de Defesa do Consumidor o caracteriza como sendo quebra de contrato de transporte aéreo e alerta as companhias aéreas quanto aos danos causados ao consumidor, pelos quais o transportador tem obrigatoriedade de executar a reparação integral dos danos materiais e imateriais, a título de indenização. Diante desse conflito, é fundamental apresentar as normas existentes e fazer a distinção quanto à aplicabilidade das mesmas. Verifica-se que existe uma dificuldade em harmonizar os interesses dos passageiros e dos transportadores aéreos com relação à prática de *overbooking*, o que evidencia que essa técnica necessita de aprimoramento constante para não prejudicar nenhuma das duas partes envolvidas. Essa estratégia só se mostra eficaz quando a previsão de passageiros ausentes para determinados voos condizer com a realidade. Sendo assim, é preciso identificar as suas falhas para alcançar melhorias na prestação do serviço e constar com clareza, nos contratos, tudo o que os passageiros estão sujeitos a passar, bem como os seus direitos quando submetidos ao *overbooking*.

Palavras-chave: Estratégia; Gerenciamento de Receitas; *Overbooking*; Reservas de Passagens; Transportador Aéreo.

ABSTRACT: *This article aims to address the strategy of overbooking and its application in the Brazilian air transport market, highlighting the responsibilities of airlines and the rights of consumers of this service as passengers. In order to understand how it works, it is extremely important to analyze this technique since the time when air transport companies in Brazil realized the need to adopt overbooking until today. Due to the need to balance supply and*

¹ Graduanda em Ciências Aeronáuticas. Endereço eletrônico: leticiacordeiroarantes@outlook.com.br

² Doutora em Química pela Universidade Federal de São Carlos (1996). Possui graduação em Física pela Universidade Federal de Goiás (1988). Mestrado em Física pela Universidade de São Paulo (1991). Endereço eletrônico: abechepeche@yahoo.com.br

demand by airlines through revenue management, the virtual increase in aircraft capacity becomes a way to avoid loss of revenue so that flights are not carried out with a certain number of unoccupied seats. In this work, a bibliographic research is carried out to describe this practice and expose the importance of its application in compliance with consumer rights. It is also necessary to cite the Conventions of which Brazil is a party and to verify whether there is a control by the companies regarding their responsibilities. The National Civil Aviation Agency establishes the general conditions for air transport and the mandatory compensation of carriers in case of overbooking with Resolution no. 400. The Consumer Protection Code, on the other hand, characterizes it as a breach of the air transport contract and alerts the airlines to the damage caused to the consumer, for which the carrier is obliged to perform the full repair of material and immaterial damages, as indemnity. In the face of this conflict, it is essential to present the existing rules and make a distinction as to their applicability. It appears that there is a difficulty in harmonizing the interests of passengers and air carriers in relation to the practice of overbooking, which shows that this technique needs constant improvement in order not to harm either of the two parties involved. This strategy is only effective when the forecast of absent passengers for certain flights is consistent with reality. Therefore, it is necessary to identify their flaws in order to achieve improvements in the provision of the service and clearly state, in the contracts, everything that passengers are subject to pass through, as well as their rights when subjected to overbooking.

Keywords: Strategy; Revenue Management; Overbooking; Ticket Reservations; Air Carrier.

INTRODUÇÃO

Tendo em vista a importância do transporte aéreo para a economia global, devido a sua segurança e velocidade, fatores que tornam essa modalidade de transporte essencial para a concretização das relações nacionais e internacionais, as companhias aéreas e as empresas de aviação cada vez mais se interessam em crescer nesse mercado e a oferecer um serviço de ótima qualidade. Desde que a aviação chegou ao Brasil, percebe-se que a concorrência entre as empresas faz com que elas se interessem não só pelas tecnologias voltadas às aeronaves, mas também pelas técnicas de gestão que as diferenciam e, conseqüentemente, trazem grandes lucros. A estratégia de *overbooking* é comum no mundo todo e é uma forma que as empresas encontraram para se proteger contra possíveis prejuízos futuros de cancelamentos de baixa antecedência ou por passageiros que não comparecem ao embarque. Tal estratégia é defendida pela Associação Internacional dos Transportes Aéreos ou *International Air Transport*

Association (IATA), mas ainda assim trata-se de um assunto muito polêmico em alguns países, como no Brasil.

Durante a história da aviação comercial brasileira, surgiram várias companhias aéreas e empresas da aviação civil como concorrência às estrangeiras que, até então, dominavam o país. Com elas vieram novos desafios e mudanças enfrentadas pela economia do Brasil, principalmente em épocas de crise. Algumas das empresas nacionais conseguiram se manter no mercado e obtiveram sucesso, outras, deixaram de existir em meio às dificuldades. Para chegar onde as empresas de destaque estão hoje, se fez necessário adaptar-se às influências governamentais e de mercado. Em 1990, as tendências neoliberais prevaleciam no mundo todo e, no Brasil, o início da desregulamentação da aviação civil foi consequência da baixa concorrência no mercado aéreo. Com isso, o Governo implementou a Política de Flexibilização, onde as empresas passaram a decidir suas próprias fixações tarifárias. Este artigo realiza uma pesquisa bibliográfica acerca de uma das estratégias competitivas desse setor, objetivando enfatizar a necessidade de maiores informações quanto à sua aplicação devido as suas falhas.

No setor aéreo, o *overbooking* é resultado da estratégia de Gerenciamento de Receitas ou *Revenue Management*, do qual está previsto internacionalmente. Porém, a falta de informações a respeito da sua aplicação faz com que muitos usuários do transporte aéreo tenham suas expectativas frustradas e, conseqüentemente, as companhias aéreas que a praticam perdem credibilidade e a confiança dos seus clientes. Para otimizar o faturamento das empresas, existe uma complexidade nas tomadas de decisões e assim que a previsão de demanda é acurada, o *overbooking* se torna uma vantagem competitiva de relevância. A fim de contextualizar este tema, a seção 1 deste trabalho apresenta a evolução da aviação comercial brasileira, em subseqüente, a seção 2 diz respeito à oferta e demanda, a seção 3 aborda o gerenciamento de receita, as seções 4 e 5 apresentam o *overbooking* e a responsabilidade civil do transportador aéreo. Por fim, realiza-se a conclusão acerca das informações encontradas.

1 A EVOLUÇÃO DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA

Os franceses Roland Garros e Edmond Plachout, e os italianos Ernesto Darioli e Gian Felice Gino foram os aviadores pioneiros no Brasil e chamaram a atenção da população com as

suas demonstrações aéreas no ano de 1911. Ainda nessa época, o grupo de estrangeiros, contando com o apoio dos militares do Exército e da Marinha, decidiu fundar o Aero-Club Brasileiro que, posteriormente, teria seu nome modificado para Aeroclub do Brasil. Com o objetivo de haver uma escola de aviação no país e atender seus apoiadores, a diretoria teve como primeiro presidente o sócio fundador Alberto Santos Dumont, José Carlos de Carvalho como diretor presidente e Vitorino de Oliveira como segundo diretor (LAVERNÉRE-WANDERLEY, 1975).

1.1 O surgimento das companhias aéreas no Brasil

Entre os anos de 1920 e 1950, a economia brasileira passa por várias mudanças. Na década de 20, o padrão de crescimento era voltado para fora e a agroexportação liderava esse processo que, com as políticas permanentes de valorização do café, atinge o seu limite. Esse período também ficou marcado pela introdução do capital estrangeiro em vários setores de serviço, inclusive no de transporte aéreo. No que vai de 1920 a 1960, o potencial crescimento da demanda por transporte aéreo se mostra resultado do avanço e da diversificação da economia brasileira. O setor que até então era dominado por empresas europeias, nas décadas de 20 e 30 passa a dividir o mercado com empresas nacionais, contando também com a participação de empresas estrangeiras norte-americanas (FURTADO, 1959).

O setor de transporte aéreo no Brasil, que surgiu na segunda metade da década de 1920, foi dominado pelas subsidiárias francesa e alemã *Compagnie Générale Aéropostale* e *Condor Syndikat*. Segundo Sonino (1955), a *Aéropostale* foi fundada em 1919 com o objetivo de estabelecer linhas de ligação para o serviço aerpostal, aproveitando a experiência de pilotos veteranos da Primeira Guerra Mundial. Foram estabelecidas rotas aéreas entre a França, África e, em seguida, América do Sul, servindo as cidades de Rio de Janeiro e Recife. Já a *Condor Syndikat* foi criada em 1927 e teve seu nome alterado para Serviços Aéreos Condor Ltda. por ocasião da Segunda Guerra Mundial, momento em que foram naturalizadas várias empresas alemãs operantes no Brasil.

Ainda em 1927, foi fundada a Viação Aérea Rio Grandense S/A (VARIG) pelo alemão naturalizado brasileiro, Otto Ernst Meyer, com apoio da *Condor Syndikat*. No decorrer dos anos

30, a empresa ampliou sua malha dentro do Rio Grande do Sul. Em 1933, a *Compagnie Générale Aéropostale* une-se com outras empresas para a criação da *Air France*. De acordo com Castro e Larny (1933), a *Aéropostale* começou sua operação no Brasil em 1927 e encerrou suas atividades no país em 1931. No entanto, apesar do curto tempo de atuação da empresa, ela construiu uma infraestrutura aeronáutica de grande importância para o crescimento do setor.

Criada em 1933 por um grupo de empresários brasileiros, a Viação Aérea São Paulo (VASP) começou a operar entre as cidades de Ribeirão Preto, Uberaba, São Paulo, Rio Preto, e São Carlos, ampliando depois sua operação para outras cidades do interior do estado. No entanto, a empresa começa a sofrer dificuldades financeiras e é absorvida em 1934. Também foi fundada em 1933 a *Aerolloyd Iguassú*, que iniciou seus voos entre as cidades de São Paulo, Curitiba, Joinville e Florianópolis até o ano de 1939, quando a empresa foi vendida para a VASP (CASTRO E LARNY, 1933).

A evolução da indústria do transporte aéreo foi marcada pela inovação tecnológica dos anos de 1930, porém com acesso privilegiado pelas empresas estrangeiras e suas subsidiárias, o que cria uma forte barreira para o desenvolvimento das brasileiras. Além dessas restrições, a vulnerabilidade da gestão financeira do capital nacional primário também colocava limitações na atuação das empresas daqui, resultando na superioridade das de fora por toda a década de 1920 e 30. De acordo com Sonino (1995), já operavam nove empresas no Brasil, as quais contavam com uma frota de 66 aeronaves que voavam em 34 linhas, transportando, além das cargas, um total de 61.874 passageiros.

1.2 A expansão das companhias aéreas nacionais

O período que vai de 1940 a 1950, marcado pelo desenvolvimento da tecnologia no setor do transporte aéreo, ficou conhecido pela expansão das empresas aéreas nacionais. As barreiras à entrada foram reduzidas e o setor se torna acessível ao capital nacional. Subsequentemente, as empresas brasileiras se fortaleceram nos mercados doméstico e internacional, os quais divididos com as empresas estrangeiras. Passaram a contar com o apoio das políticas industriais e, no final da década de 50, o setor inicia um novo período de revolução. Fase nova de inovações que é absorvida pelas grandes empresas brasileiras (SONINO, 1995).

Com a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), as empresas aéreas alemãs foram cedidas ao capital nacional e o setor de transporte aéreo ficou dominado pelo capital e tecnologia norte-americanos. A Serviços Aéreos Condor Ltda. modificou seu nome novamente para Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul Ltda. e se desligou do capital alemão, passando a operar os aviões norte-americanos. Os alemães executivos da VARIG foram afastados e, em 1941, a companhia passou a ser chefiada por Ruben Berta. Surge então a empresa Aerovias Brasil, fundada em 1942 e, conseguindo permissão para operar no Brasil, em 1943 já fazia voos comerciais para a cidade de Miami, nos Estados Unidos (SONINO, 1995).

Já na década de 60, a aviação comercial brasileira passou por uma nova crise que impacta a economia. Apenas quatro das grandes empresas que existiam na época receberam apoio do governo federal que passou a exercer um controle maior sobre elas: VARIG, VASP, Transbrasil e Cruzeiro. Algumas empresas regionais se constituíram nos anos 70 para operar entre as cinco regiões do Brasil com o intuito de popularizar a aeronave Bandeirante, da fabricante Embraer, o que proporciona o surgimento da Nordeste Linhas Aéreas Regionais, Rio Sul Serviços Aéreos Regionais, Taba Linhas Aéreas, Táxi Aéreo Marília e Votec Linhas Aéreas. Nessa mesma época, o Brasil passava pela primeira grande reforma regulatória, conhecida como o período da “competição controlada”, em que foram impostos limites na estrutura e na conduta de mercado (MALAGUTTI, 2001).

A Passaredo Linhas Aéreas, fundada em 1995 por José Luiz Felício, é a empresa brasileira mais antiga em atual operação no país. Com sede em Ribeirão Preto – SP, a empresa atua com uma frota composta por aeronaves modelo ATR 72-500 e atende 28 destinos. Atualmente, a companhia é resultado da união com a MAP Linhas Aéreas, tendo seus nomes modificados para VOEPASS Linhas Aéreas. Apesar da sua história ser marcada pelo crescimento consciente e planejado, em 2018 a empresa anunciou a sua venda para o Grupo Itapemirim, no entanto, em setembro do mesmo ano, desfez o processo e informou que a empresa continuaria sendo controlada pelo Comandante Felício Filho (JÚNIOR, 2020).

1.3 As políticas do transporte aéreo doméstico

No início dos anos de 1990, a “Política de Flexibilização” resultou na quase desregulamentação total da aviação comercial. Foi adotada uma política para os serviços de transporte aéreo comerciais brasileiros, na qual o Ministro da Aeronáutica expôs novas diretrizes a serem seguidas a partir de 1992, de forma monitorada e com liberação de tarifas aéreas e regras para o setor, aumentando a concorrência entre as empresas aéreas do país e tentando, também, manter um certo controle a respeito do desenvolvimento de transporte aéreo não-regular. Toda a década ficou marcada por diversas modificações na economia brasileira, afetando diretamente o setor aeronáutico. Em 1994, por exemplo, com o começo do Plano Real, houve a necessidade de conciliação com o novo valor da moeda, o que gera aumento no desdobramento de viagens ao exterior, influência do crescimento do poder aquisitivo de algumas partes da população e da grande busca pelo transporte aéreo internacional (MALAGUTTI, 2001).

No dia 10 de junho de 1999 é criado o Ministério da Defesa. O Estado-Maior das Forças Armadas é extinto e os Ministérios do Exército, da Aeronáutica e da Marinha transformados em Comandos a ele subordinados. Logo em 2000, constitui-se o Conselho da Aviação Civil (CONAC) com a finalidade de auxiliar o Presidente da República na criação da política nacional da aviação civil (Decreto nº 3.564), de responsabilidade do novo ministério e abordando uma série de assuntos como: a aviação civil, o serviço militar, as operações militares, o orçamento da defesa, política e estratégias militares (ZAVERRUCHA, 2005).

Referente à Cruzeiro, foi absorvida pela VARIG, a mesma que obteve outras empresas regionais, se tornando a maior transportadora da América Latina já no início do século XXI. Porém, a partir de 2007, apesar de apresentar números que a nominavam como uma das líderes do mercado mundial, a primeira empresa da aviação comercial brasileira torna-se pequena. Posteriormente, a VARIG foi comprada pela Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A., fundada e homologada no ano de 2001 e denominada a primeira empresa a adotar a proposta “*low cost, low fare*” em suas operações no Brasil, que elimina excessos e oferece preços acessíveis aos seus clientes (OLIVEIRA, 2009).

No que diz respeito à origem da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), deu-se no Departamento de Aviação Civil (DAC), o qual era subordinado ao Comando da Aeronáutica sob as competências de planejar, gerenciar e controlar as atividades de aviação civil no país de acordo com o Código Brasileiro de Aeronáutica (Lei nº 7.565). Entretanto, com a instituição da

Lei nº 11.182 de 2005, a autoridade aeronáutica é concedida à ANAC que passa a manter vínculo com o Ministério da Defesa e com todas as suas responsabilidades. Houve uma necessidade de reorganização desse setor visto que as pressões políticas exigiam uma facilitação, para se adequar aos padrões técnicos internacionais, nos processos operacionais, deixando a aviação civil mais clara (OLIVEIRA, 2009).

Os anos 2000 ficaram marcados pela reorganização das empresas dominantes e pelo alto crescimento da demanda desde 2003. As grandes disputas no mercado de transporte aéreo acirraram a concorrência e levaram a Transbrasil à falência no ano de 2001. A *Ocean Air*, inserida no mercado em 2002, conseguiu aumentar sua contribuição ao setor e atingiu cerca de 7% de participação. Posteriormente, em abril de 2010, ela teve seu nome alterado para Avianca Linhas Aéreas e chegou a ocupar o posto de quarta maior empresa do Brasil, tendo, porém, sua falência decretada pela justiça em 2020. A *Webjet* também já foi uma companhia de destaque no país, com início das operações em 2006, enfrentou diversas dificuldades e, ainda assim, conseguiu participar de forma satisfatória no mercado. Tendo, no entanto, suas atividades encerradas em novembro do ano de 2012 (ANAC, 2017).

A política de liberação, com estratégias que aumentariam a competitividade entre as empresas, incentiva o crescimento da concorrência no setor aéreo desde a década de 1990. Atualmente, as três maiores companhias brasileiras são: a LATAM Airlines, Gol Linhas Aéreas e a Azul Linhas Aéreas Brasileiras, que, assim como as demais já mencionadas, também sofreram, desde seus surgimentos, várias transformações, mas ainda se mantêm firmes no mercado, destacando-se pela preferência dos passageiros. Apesar da necessidade de melhoria constante na aviação comercial, vale ressaltar o alto poder de mercado das empresas líderes que veem o excesso de capacidade como uma técnica importante para acanhar a entrada de outras novas empresas (FERREIRA E OLIVEIRA, 2007).

2 OFERTA E DEMANDA

A oferta do serviço de transporte aéreo diz respeito ao número de assentos disponibilizados pelas empresas para que os consumidores façam a compra ou reserva das respectivas passagens. Tal oferta possui determinado período de tempo que, no setor aéreo, é calculado de acordo com os assentos disponíveis por quilômetro (ASK), com o número de

passageiros embarcados ou passageiros pagos por quilômetro (RPK), tonelada paga por quilômetro (RTK) e com as toneladas disponíveis por quilômetro (ATK). Porém, cada empresa ou companhia aérea decide a quantidade ofertada de assentos, que sofre diversas influências até a determinação do preço final. Dentre as variantes que afetam a escolha da oferta, merecem destaque o preço, os custos dos insumos e das aeronaves, a disponibilidade de mão de obra qualificada, a existência de serviços de transporte substitutos e a tecnologia utilizada (ANDRADE, 2015).

2.1 Características da oferta e da demanda no Brasil

Apresentado através de dados de desempenho do setor, o Brasil possui um dos maiores mercados domésticos do mundo em relação ao número de passageiros transportados e ainda apresenta um crescimento acelerado. O tipo de oferta dos serviços de transporte aéreo funciona em conjunto com uma estrutura pouco maleável em curto prazo. Entre os anos de 2000 e 2014, o número de passageiros transportados para voos domésticos e internacionais teve um aumento de 210,8% e a oferta cresceu em 103,5% no mesmo período. Assim, percebe-se que o serviço de transporte aéreo apresenta um grande potencial para desenvolvimento e, de acordo com Andrade (2015), incentivá-lo pode trazer muitos ganhos consideráveis para a economia, seja na promoção de riquezas ou de empregos, seja nas vantagens para todo o conjunto de transporte nacional.

A demanda pelo serviço oferecido por esse setor se deve à necessidade dos clientes de buscarem o transporte aéreo para atingir algum propósito. Esse deslocamento não é considerado como um bem ou um serviço final, o que o caracteriza como uma demanda derivada. Tal tipo de demanda ocorre quando a busca de um serviço ou produto depende da procura de outros, fazendo com que, normalmente, as companhias aéreas não sejam capazes de afetar diretamente a sua demanda. Esse procedimento pode ser determinado, entre outros fatores, pelas oscilações contínuas, sazonalidade e pela eventualidade de fluxos direcionais (ANDRADE, 2015).

2.2 Influências do mercado

Existem duas características principais apresentadas pela demanda de transporte aéreo de passageiros: há um comportamento pró-cíclico, representando uma relação direta com a

movimentação econômica e; é segmentada, visto que há dois tipos principais de consumidores, os que viajam a lazer e os que viajam a negócio, que possuem elasticidades-preço diferentes. Com isso, é gerada uma classificação da demanda referente aos trechos voados, uma vez que em determinados destinos prevalece a demanda de um grupo sobre o outro. Dessa maneira, nota-se claramente que o mercado é relativamente diferenciado, o que permite a atuação de empresas ofertantes com perfis distintos: as de *full service*, que oferecem um serviço completo e as de; *low cost-low fare*, que praticam a eliminação de custos relacionados a serviços, objetivando o oferecimento de tarifas mais baixas (PASIN E LACERDA, 2003).

Com a sedimentação da desregulamentação a partir dos anos 90, houve uma queda da interferência governamental no controle de oferta e preços das passagens aéreas, resultando, devido à diminuição de tarifas, globalização e maior liberdade pela concorrência, na procura tornar-se maior do que a oferta. Mas isso não significa que todos os passageiros compareceriam ao embarque, evidenciando todos os assentos não ocupados como perda de lucro. Os dados da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) apontam que, na década de 90, o número de assentos vazios representava cerca de 18% em voos domésticos e 12% em voos internacionais (ROMERA, 2017).

Desde 2010, o avião tem sido o líder entre os meios de transporte utilizados pelos passageiros nas viagens interestaduais, levando em consideração os serviços de transporte regular aéreo e rodoviário. Em 2017, a contribuição do modal aéreo já era de 67,5% contra 32,5% do rodoviário. Desse modo, a atividade do transporte aéreo cresceu 3,2% no mercado em comparação com o ano de 2016. Com 36,2% de atuação em 2017, a Gol esteve à frente no mercado doméstico em função da demanda (RPK), seguida pela Latam, líder até o ano de 2015 com 32,6%. A Azul e a Avianca alcançaram, respectivamente, 17,8% e 12,9%. Entre as quatro companhias, apenas a Latam obteve um declínio de 3,2% na demanda doméstica, enquanto a Avianca apresentou o maior acréscimo, com 16,4%. A Azul teve um crescimento de 7,9% e a Gol de 3,8%, de acordo com a ANAC (2017).

2.3 Cenário atual

Com o fim das operações da Avianca Brasil, a qual detinha 12% de participação no mercado doméstico, abriu-se caminho para o ganho de *marketshare*, ou seja, grau de participação de uma empresa no mercado em termos de venda de um determinado produto ou

serviço, neste caso, das três principais companhias do país atualmente: LATAM Airlines, Gol Linhas Aéreas Inteligentes e Azul Linhas Aéreas Brasileiras. O movimento resultou com elas dominando exatamente 99,6% do mercado total. Contudo, a Azul obteve grande destaque ao ocupar o espaço deixado pela sua concorrente, aumentando 24,2% da sua participação (REGIS, 2020).

Outro destaque é da LATAM, que aumentou sua participação em 21,7%. A Gol, nomeada líder no mercado doméstico, cresceu 1,8%. Com essa ampliação, a Gol finalizou o mês de dezembro de 2019 em liderança nos voos domésticos, com cerca de 38,6%, logo em seguida, a LATAM com 37,7% e a Azul com 23,3%. Já no que diz respeito ao mercado internacional, a liderança do *marketshare* é da LATAM com exatamente 65,5% de participação, seguida pela Azul com 22,5% e pela Gol com 12%. A Azul cresceu 47,9% em relação aos 15,2% que manteve no mesmo mês no ano de 2018. A LATAM aumentou cerca de 2,5% em relação aos 63,9% que possuía e, a Gol, recuou 2,1% em relação aos 12,3%, de acordo com a ANAC (2020).

3 GERENCIAMENTO DE RECEITA

A existência de variadas segmentações de mercado com condições específicas de transporte para cada forma de serviço e tipo de consumidores, caracterizados de acordo com a determinação da viagem, horizonte temporal dos objetivos (curto, médio ou longo prazo) e renda, permitem que o setor aéreo seja específico e aplique preços diversos. As empresas aéreas, devido à dificuldade de se estimar ou estabelecer a demanda por transporte aéreo com exatidão, fazem uso de ferramentas com a finalidade de aniquilar efeitos negativos sobre a sua receita. Uma dessas técnicas se consiste no gerenciamento de receita, habitualmente utilizada em vários setores com elevada alteração do serviço ofertado. O objetivo é aumentar a receita total das companhias aéreas e contribuir para o seu desempenho, harmonizando a capacidade ofertada à demanda e suas oscilações (ANDRADE, 2015).

O preço é um dos componentes do *marketing mix*, um conjunto de elementos que representam as atividades abraçadas pelo *marketing* e possui, segundo Kotler (2000), características próprias que o tornam único, necessitando ser muito bem compreendido e elaborado em conjunto com toda a estratégia de *marketing*, de administração financeira, de planejamento estratégico, e de outras competências que se mostram essenciais ao quesito

administrativo. Entre essas particularidades, está o fato do preço ser o único integrante do *mix* de *marketing* que produz a receita, além de ser, também, o mais flexível na grande maioria do âmbito econômico, podendo ser modificado com rapidez para se adequar às mudanças do ambiente de concorrência da empresa. A organização tem um papel tático para elas: deve-se buscar uma forma proativa frente ao mercado, e não apenas enfrentar os eventos do meio de negócios da empresa (MINTZBERG E QUINN, 2001).

Existem quatro métodos que podem formar essa estratégia: o sistema de controle do estoque de assentos, a diferenciação de produtos, a discriminação de preços e o *overbooking*. O controle do estoque de assentos é um conjunto de elementos que determinam os assentos a serem reservados em cada classe tarifária. A interpretação das combinações possibilita que a empresa cobre preços máximos em casos de elevação da demanda e, de outro modo, reduza o valor estabelecido por um assento que ficaria desocupado, fazendo com que a receita colhida pelo voo seja otimizada. No mais, a diferenciação de produtos é uma forma de gerar valor por meio da agregação aos serviços prestados e esperados pelos passageiros, para os quais é proporcionada a fácil diferenciação daqueles ofertados pela concorrência (ANDRADE, 2015).

Ainda de acordo com Andrade (2015), a discriminação de preços no setor aéreo se dá especialmente por meio da cobrança de valores mais altos para categorias que oferecem um conforto maior, descontos aplicados em pacotes de viagem ou por atacado, elevadas tarifas próximas à data do voo, limitações da data de retorno, necessidade de passagens aéreas de custo maior em períodos de temporada alta ou em horários de pico, entre outros fatores. Já o *overbooking* é uma estratégia aplicada na comercialização de assentos, em que a companhia aérea disponibiliza um número superior à capacidade das aeronaves visando a proteção contra prejuízos futuros causados pelos passageiros *no-show*, ou seja, aqueles que não comparecem ao embarque, e cancelamentos de baixa antecedência.

4 OVERBOOKING

De acordo com a ANAC, até o início da década de 1990, os voos regulares obtiveram um aproveitamento de 60% dos assentos ofertados. Isso se deve ao fato dos consumidores desse serviço desistirem de fazer a viagem, não comparecendo ao embarque no dia do voo e, ainda, simplesmente, não cancelando suas reservas com antecedência. Visto que essa prática é extremamente comum entre os passageiros, as companhias aéreas passaram a realizar uma

previsão do número de desistentes para, então, ofertarem um número excedente de assentos. Desse modo, o *overbooking* surge para diminuir, ou até mesmo eliminar, os efeitos negativos causados por essa quantidade de assentos vazios nas aeronaves (ROMERA, 2017).

4.1 *Overbooking* no Brasil

Ainda segundo Romera (2017), a estratégia de *overbooking* passou a ser empregada a partir da observação do comportamento de passageiros da ponte aérea, visto que muitas pessoas necessitam fazer a mesma rota com frequência, podendo confirmar suas reservas em diferentes horários do mesmo dia, o que faz com que o não comparecimento dos usuários não impeça que os mesmos façam a utilização do serviço da empresa enquanto sua passagem for válida ou, até mesmo, solicitando o reembolso. Caso esses consumidores perdessem direito, o fenômeno do *overbooking* não existiria. Porém, como consequência da estimativa de passageiros *no-show* nem sempre condizer com a realidade, a probabilidade de todos os passageiros comparecerem para a realização do voo é alta, resultando num conflito entre os usuários e as companhias aéreas, em que as empresas, por si só, devem cumprir as normas estabelecidas.

O *overbooking* também pode ser operacional, pois durante a operação do dia a dia das empresas existe a possibilidade da ocorrência de imprevistos. Algumas das causas que podem influenciar o *overbooking* operacional são: a realocação de passageiros de outro voo que perderam suas conexões, visto que essa é uma obrigação das companhias aéreas para que seus passageiros cheguem ao destino final; a mudança da configuração do voo ou do tipo de aeronave quando ocorre algum problema técnico e há necessidade de realização de uma manutenção não programada e; a restrição de peso na pista de origem ou de destino devido às condições climáticas, cada uma necessitando de uma atenção especial (ZYLBERSTAJN, 2019).

No Brasil, a responsabilidade de promover assistência e acomodação aos passageiros submetidos ao *overbooking* é das companhias aéreas e, no ano de 2017, a Lei ganha reforço de indenização, protegendo os usuários do transporte aéreo. Porém, ainda existem casos relacionados a essa prática, como o do dia 09 de agosto de 2020, em que passageiros do voo G3 1754 alegaram terem sido impedidos de embarcar de Manaus para Guarulhos devido à superlotação, mesmo tendo assentos disponíveis durante a compra das passagens. Algumas pessoas chegaram a comprar outros bilhetes para realizarem a viagem no tempo esperado, pois

a Gol informou que só realocaria esses passageiros em outro voo, no dia 11. A companhia negou a prática de *overbooking*, mas, no entanto, cerca de 30 pessoas entraram em contato com a ANAC por saírem prejudicadas perante a situação (ROCHA, 2020).

4.2 *Overbooking* nos Estados Unidos da América e na Europa

Nos Estados Unidos da América (EUA), existe um número maior de regulamentações a respeito do *overbooking* devido ao alto volume de tráfego de passageiros. O Departamento de Transporte afirma que essa estratégia não é ilegal, defendendo que a maioria das companhias aéreas que a praticam estão apenas compensando os efeitos do *no-show*. Inicialmente, essa matéria foi regulamentada em 1997 pelo Ato denominado *oversales part. 250* e sua atualização mais recente consta ao ano de 2007. No continente europeu, essa prática também é reconhecida e sua legislação é mais simplificada de acordo com a *Regulation (EEC)* de 1991, a qual foi revogada pela *Regulation (EC)* de 2004. De certa forma, há um equilíbrio entre o transportador aéreo e seus usuários nessas regiões em que as informações sobre essa prática são colocadas à disposição dos consumidores do serviço. Existe ainda uma compensação maior quando comparadas às oferecidas no Brasil em casos de *overbooking*, o que é de total interesse dos passageiros (ROMERA, 2017).

4.3 Casos de *Overbooking*

Na maioria das vezes em que ocorre o *overbooking* no Brasil, a companhia aérea responsável alega que os passageiros impedidos de embarcar, na verdade, se atrasaram para o *check-in*, ou seja, o cartão de embarque dessas pessoas foi gerado depois do prazo possível estabelecido pelas empresas. É o caso de uma companhia aérea brasileira num voo partindo de Montes Claros no dia 10 de abril de 2010, a partir do qual uma passageira entrou com ação na justiça, conseguindo provar que realizou o seu *check-in* com a antecedência necessária, mas devido à superlotação da aeronave, foi impedida de embarcar. De acordo com o ConJur (2013), a companhia não ofereceu assistência à passageira, sendo condenada a pagar o valor de R\$ 7.000,00 por danos morais e descumprimento do contrato de transporte aéreo.

Durante o embarque para um voo que seguiria direto de Brasília para Recife, outra companhia aérea foi condenada a pagar indenização a uma passageira no valor de R\$ 10.000,00

devido à prática de *overbooking* e danos morais. A mulher teve um atraso de seis horas na sua viagem e informou que, ao tentar fazer uma ligação, teve seu celular tomado pelo comandante da aeronave, além de, também, ter ocorrido um desentendimento dela com uma das comissárias de bordo. No entanto, a empresa realocou-a em outro voo de mesma rota com escala em São Paulo e forneceu um *upgrade*, ou seja, uma troca da classe econômica, neste caso, para a classe executiva (CONJUR, 2013).

Em 2017, vídeos e imagens de um homem sendo retirado pela polícia de uma aeronave de uma companhia estadunidense tomou conta das redes sociais e dos jornais de notícia. Tratava-se de um voo que partiria de Chicago para Louisville, nos Estados Unidos. Esse passageiro teve ferimentos na boca e no nariz durante a discussão, pois se recusava a deixar o assento quando a companhia informou que precisava do seu lugar, o mesmo tendo que sair arrastado do avião. O homem precisou ser internado e, após o ocorrido, a companhia enfrentou uma crise. As ações da bolsa apresentaram uma alta queda e, em um único dia, a empresa perdeu US\$ 1 bilhão em valor de mercado (POZZI, 2017).

Já no ano de 2019, a uma outra companhia aérea brasileira é condenada a pagar uma indenização no valor de R\$ 5.000,00 com o prazo de 15 dias a um passageiro submetido ao *overbooking* operacional. A aeronave, que estava prevista para realizar o primeiro trecho da viagem desse passageiro que tinha Nova Iorque como destino final, foi substituída por outra menor devido a uma manutenção não agendada. O passageiro foi realocado em outro voo do dia seguinte, mas sua chegada no destino teve um atraso de mais de nove horas. A companhia aérea, mesmo depois da comprovação, nega a prática de *overbooking* e a juíza responsável pelo caso destaca que é dever da empresa proceder com a manutenção regular e antecipada das suas aeronaves, de forma que nenhum usuário do transporte aéreo seja prejudicado em meio a um imprevisto como o do relato (PISKE, 2020).

5 A RESPONSABILIDADE CIVIL DO TRANSPORTADOR AÉREO

O Direito Aeronáutico é regulado pelas Convenções, pelos Tratados e pelos Atos Internacionais dos quais o Brasil faz parte. Por ser a primeira convenção aérea mundial, a Convenção de Paris de 1919 surgiu com o objetivo de regulamentar e padronizar a aviação civil para garantir a eficiência e a segurança dos voos, tornando-se um grande referencial histórico. No ano de 1929, foi assinada a Convenção de Varsóvia, de cunho jurídico, trazendo a

responsabilidade civil para a criação do contrato de transporte aéreo com as suas respectivas atribuições. Num momento posterior, em 1944, foi assinada a Convenção de Chicago e, como efeito dela, surge a *International Civil Aviation Organization (ICAO)* a fim de ordenar a aviação civil em âmbito internacional. Já a Convenção de Montreal é celebrada em maio de 1999 e coube a ela unificar certas regras relativas ao transporte aéreo internacional (SARAIVA, 2019).

5.1 O contrato de transporte aéreo de pessoas no Brasil

Mediante a um preço e a condições previamente estabelecidas, o contrato de transporte aéreo surge para que haja um acordo entre os usuários do transporte aéreo (passageiros) e as empresas. Quando aceito, o contrato deve ser cumprido de modo que a empresa transporte seus passageiros de um ponto a outro sob as condições determinadas, eles pagando pelo serviço e obedecendo as regras impostas no regulamento pelas autoridades e pelos transportadores. Quando os passageiros são impedidos de embarcar no voo devido ao fenômeno do *overbooking* e o transporte aéreo não é realizado, as normas a serem seguidas estão nas Condições Gerais do Transporte Aéreo, estabelecidas pela ANAC com base na Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986 do Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA) que, não atribui tratamento ao *overbooking*, ou seja, não o acolhe, nem o pune. Observa-se, ainda, o Código de Defesa do Consumidor (CDC) diante da situação de *overbooking*.

5.2 Compensação aos passageiros submetidos ao *overbooking*

Para a ANAC, o *overbooking* reclama à execução sincrônica dos órgãos públicos, das entidades de defesa do consumidor e dos transportadores aéreos no sentido de evitá-lo. Considerando que, em casos de *overbooking*, se nenhum passageiro se oferecer para deixar a aeronave e ser realocado em outro voo, a empresa é quem escolhe quais serão essas pessoas. É de obrigatoriedade do transportador informar a cada um desses passageiros preteridos voluntariamente ou involuntariamente quais são as regras aplicadas e quais as formas de compensação. Poderão ser feitas em dinheiro; na aquisição de outro bilhete de passagem aérea a ser utilizado; em *upgrade* para a classe superior da qual o passageiro tiver bilhete de passagem, mas em outro voo e; no pagamento de excesso de bagagem (ANAC, 2016).

Com isso, entra a Resolução nº 400 da ANAC (2016), que trata dos assuntos referentes às obrigações prévias à execução do contrato de transporte aéreo, do despacho dos passageiros e execução do contrato, das obrigações posteriores à aplicação do mesmo, do atendimento aos usuários e das disposições finais e transitórias. A empresa deverá oferecer ao passageiro preterido as opções de reacomodação, reembolso, assistência material de acordo com o tempo de espera no aeroporto e, ainda, o valor de 250 Direitos Especiais de Saque (DES) no caso de voos domésticos e de 500 DES para voos internacionais. O DES é uma moeda do Fundo Monetário Internacional (FMI) e seu preço pode sofrer alterações constantes, o que pode ser consultado facilmente no site do Banco Central do Brasil. O não cumprimento dessa norma acarreta multas aplicadas às empresas, podendo ser cobrado um valor mínimo, intermediário ou máximo.

5.3 Regulamentação do *overbooking* na legislação brasileira

A ANAC faz referência ao *overbooking* como uma das questões mais polêmicas e complexas quando aplicadas as regras jurídicas referentes ao transporte aéreo. Levando em consideração o seu caráter internacional, o transporte aéreo brasileiro está sujeito às Convenções, Tratados e Regras Internacionais e, também, às Leis de Defesa do Consumidor já estabelecidas no Brasil. Entende-se que essa prática viola as garantias do CDC, as quais são aplicáveis às relações entre as companhias aéreas e os passageiros quando o contrato de transporte aéreo é quebrado em harmonia com o CBA. No momento em que os passageiros sofrem com prejuízos que considerem indenizável, os mesmos devem propor a ação judicial que cogitarem adequada. O Tribunal Regional Federal (TRF) considera totalmente ilegal a prática de *overbooking*, a ANAC podendo contribuir ao atuar politicamente para garantir o pronunciamento judicial mais rápido possível (ANAC, 2018).

CONCLUSÃO

Diante das informações encontradas acerca da aplicação de *overbooking*, este artigo teve como objetivo apresentar o funcionamento dessa prática no Brasil, fazendo análise da estratégia e apresentando os direitos, por lei, dos consumidores do serviço de transporte aéreo enquanto passageiros. Observou-se que essa questão ainda é omissa nos regulamentos oficiais e pouco

discutida, o que, conseqüentemente, não impede que casos dessa natureza se repitam vez ou outra, destacando a necessidade de expedição de Atos capazes de beneficiar tanto as companhias aéreas, quanto os seus passageiros. A partir das situações encontradas referentes ao *overbooking*, nota-se que as companhias aéreas negam praticá-lo ao mesmo tempo que o número de reclamações ainda persistem nos dias atuais. De todo modo, sugere-se que as informações sejam apresentadas ao público em locais acessíveis e, até mesmo, sejam constadas com clareza nos contratos de transporte aéreo para que os passageiros estejam cientes dessa prática e, ainda mais, dos seus direitos.

Este trabalho sugere uma maior observação a respeito das estratégias que visam a otimização de receitas das empresas, podendo ser alcançada por meio de técnicas de gestão de negócios (TGNs), as quais estão em constante aprimoramento e sendo discutidas por diversos estudiosos a fim de buscar a excelência em gestão para as áreas de administração das empresas, como *marketing*, finanças, produção, pessoas, logística, contabilidade, entre outras, assim proporcionando a qualidade na prestação de serviços e intensificando os lucros. Tais técnicas permitem o estudo do funcionamento das empresas em conjunto com o mercado e podem alcançar os objetivos dessas companhias se forem bem aplicadas, sendo necessário ter ferramentas que permitam uma previsão acurada de acordo com o comportamento dos passageiros para, dessa forma, definir os critérios das tomadas de decisão referentes ao controle de estoque de assentos.

É importante destacar que, quando bem elaborado, o *overbooking* pode ser um potencial gerador de bem-estar, economicamente falando. De tal maneira, desenvolver tecnologias voltadas ao aprimoramento dessa estratégia poderá trazer mais segurança para as companhias aéreas e seus usuários, fazendo com que essa técnica deixe de ser malvista e viabilize mais opções para aqueles que, efetivamente, têm a intenção de viajar. Com uma maior flexibilidade aparente de assentos, menor é o número de passageiros que têm suas primeiras opções de voo rejeitadas, em que o excesso de capacidade determina que menos reservas sejam recusadas e que os passageiros comprem seus bilhetes para o voo que é mais desejado de acordo com as suas preferências.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. **Ata da 35ª Reunião Ordinária do Conselho Consultivo**. Brasília, 17 out. 2018. Disponível em: <[https://www.anac.gov.br/acesso-a-](https://www.anac.gov.br/acesso-a)

informacao/reunioes-da-diretoria-colegiada/conselho-consultivo/ata-17-10-18/view>. Acesso em: 09 out. 2020.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Resolução n.º. 400 de 13 de dezembro de 2016. Dispõe sobre as Condições Gerais de Transporte Aéreo. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 dez. 2016. Sec. 1, p. 104.

ANAC. **Relatório de Desempenho Regulatório de 2017 a 2020**. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/arquivos/pdf/Relatorio_ANAC_2017_c.pdf>. Acesso em: 30 set. 2020.

ANDRADE, Clésio. **Transporte e Economia – Transporte Aéreo de Passageiros**. Disponível em: <<https://cnt.org.br/agencia-cnt/transporte-economia-transporte-aereo-passageiros>>. Brasília: CNT, 2015. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Decreto n.º. 3.564, de 17 de agosto de 2000. Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Conselho de Aviação Civil – CONAC e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 17 ago. 2000.

BRASIL. Decreto-lei n.º. 11.182, de 27 de setembro de 2005. Cria a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 25 set. 2005.

BRASIL. Decreto-lei n.º. 7.565, de 19 de dezembro de 1986. Dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica. **Diário Oficial da União**. Brasília, 19 dez. 1986.

BRASIL. Lei n.º. 8.078, de 11 de setembro de 1990. Código de Defesa do Consumidor. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 11 set. 1990.

CASTRO, N; LARNY, P. **Desregulamentação do setor de transporte: o subsetor de transporte aéreo de passageiros**. Texto para discussão n. 319. Brasília: IPEA, 1993. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3415>. Acesso em: 28 set. 2020.

Consultor Jurídico. **Boletim de Notícias ConJur**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/>>. Acesso em: 07 out. 2020.

Ferreira, N.S., Oliveira, A.V.M. **Discussão das Abordagens Teóricas na Investigação de Práticas de Concorrência Predatória no Transporte Aéreo.** São José dos Campos, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/45247/webjet---s-competitive-strategy-from-a-game-theor---i/en>>. Acesso em: 29 set. 2020.

FURTADO, C. **Formação Econômica do Brasil.** Ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

JÚNIOR, Valdemar. **Histórias das companhias aéreas.** 2020. Disponível em: <[http://www.aviacaopaulista.com/aviacao_comercial/historia_das_companhias_aereas/passaredo.htm#:~:text=\(Valdemar%20J%C3%BAnior\)%20%2D%20A%20Passaredo,mesmo%20modelo%2C%20de%20prefixo%20PP%2D](http://www.aviacaopaulista.com/aviacao_comercial/historia_das_companhias_aereas/passaredo.htm#:~:text=(Valdemar%20J%C3%BAnior)%20%2D%20A%20Passaredo,mesmo%20modelo%2C%20de%20prefixo%20PP%2D)>. Acesso em: 29 set. 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio.** 10ª ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000.

LAVERNÈRE-WANDERLEY, N.F. **História da Força Aérea Brasileira.** 2 ed. Rio de Janeiro: Gráfica Brasileira, 1975.

MALAGUTTI, A. O. **Evolução da Aviação Civil no Brasil.** Brasília: Câmara dos Deputados, 2001. Disponível em: <<http://files.transporte-e-distribuicao.webnode.com/2000000194e14d4f0e9/Artigo%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20Transporte%20A%C3%A9reo.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2020.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, A.V.M. **Estudos dos determinantes de preços das companhias aéreas no mercado doméstico.** Rio de Janeiro: ANAC, 2009. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/acesso-a-informacao/biblioteca/arquivos/estudosregulatorios_edicaoii.pdf>. Acesso em: 15 set. 2020.

PASIN, J. A. B. e LACERDA, S. M. **A reestruturação do setor aéreo e as alternativas de política para a aviação civil no Brasil.** Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 10, n. 19, jun. 2003. p. 228. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11575/1/RB%2019%20A%20Reestrutura%C3%A7%C3%A3o%20do%20Setor%20A%C3%A9reo%20e%20as%20Alternativas%20de%20Pol%C3%ADtica%20para%20a%20Avia%C3%A7%C3%A3o%20Comercial%20no%20Brasil_P_BD.pdf>. Acesso em: 30 set. 2020.

PISKE, Oriana. **Gol Linhas Aéreas deverá indenizar passageiro por falta de assentos em voo.** Disponível em: <<https://juristas.com.br/2020/03/19/gol-linhas-aereas-overbooking/>>. Acesso em: 07 out. 2020.

POZZI, Sandro. **Passageiro retirado a força do avião da United Airlines processará empresa.** Revista EL PAÍS. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2017/04/13/internacional/1492090249_522045.html>. Acesso em: 02 out. 2020.

REGIS, Igor. **Azul e Latam crescem mais de 20% em marketshare em 2019; Gol é líder.** Disponível em: <[ROCHA, Karol. **Overbooking: Gol lota voo em Manaus e deixa passageiros sem viajar.** Disponível em: <<https://www.acritica.com/channels/manaus/news/overbooking-gol-lota-voe-em-manaus-e-deixa-passageiros-sem-viajar>>. Acesso em: 02 out. 2020.](https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/aviacao/azul-e-latam-cresceram-mais-de-20-em-marketshare-em-2019-gol-e-lider/#:~:text=A%20Latam%20lidera%20o%20marketshare,quarta%2Dfeira%20(29)>>. Acesso em: 29 set. 2020.</p>
</div>
<div data-bbox=)

ROMERA, Alex Castaldi. **Exposição de motivos da proposta de resolução que estabelece as regras de compensação aos passageiros vítimas da situação de “overbooking”.** Disponível em: <http://www2.anac.gov.br/arquivos/pdf/ConsultaPublica_motivos230507.pdf> Acesso em: 02 out. 2020.

SARAIVA, Bruno Rabelo Coutinho. **Cabe à Convenção de Montreal regular o transporte aéreo internacional.** Revista ConJur. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-jul-28/bruno-rabelo-cabe-convencao-montreal-regular-voe-internacional>>. Acesso em: 08 out. 2020.

SONINO, G. **Depois da turbulência:** a aviação comercial brasileira aprende com suas crises. São Paulo: APVAR, 1995.

ZAUERUCHA, J. **A Fragilidade do Ministério da Defesa Brasileiro.** Curitiba: Revista de Sociologia e Política n. 25, 2005. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/7070>>. Acesso em 28 set. 2020.

ZYLBERSTAJN, A. **Overbooking, sobrevenda e preterição de embarque: porque acontecem e o que você pode fazer.** Disponível em: <<https://passageirodeprimeira.com/overbooking-sobrevenda-e-pretericao-de-embarque-por-que-acontecem-e-o-que-voce-pode-fazer/>>. Acesso em: 01 out. 2020.