EJ NEWS – Revista Acadêmica da EJ Faculdade de Aviação Civil – Itápolis/SP - v. 1, n. 1, 2025, p. 65-72.
DOI: https://doi.org/10.63656/79h9s142 – ISSN - 3085-7678 (online)

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA DAS COMPANHIAS AÉREAS NO BRASIL

The main challenges of financial management in brazilian airlines

Henrique Augusto Calça[1]

Resumo: A gestão de companhias aéreas brasileiras é marcada por custos dolarizados, alto custo de combustível, elevados níveis de judicialização, pressões regulatórias e intensas disputas competitivas. Este artigo identifica e discute três eixos principais de desafios: financeiro-operacionais, regulatório-institucionais e estratégico-competitivos, evidenciando como tais fatores afetam a sustentabilidade do setor e como as companhias aéreas estão se adaptando a essas complexidades. Conclui-se que soluções integradas de hedge, diálogo regulatório e inovação de modelo de negócios são fundamentais para a perenidade das empresas.
Palavras-chave: Aviação comercial; Gestão estratégica; Judicialização; Regulação; Brasil.

Abstract: Brazilian airlines management faces dollar-denominated costs, an extremely litigious consumer market, heavy regulatory pressure and fierce competition. This paper analyses three major sets of challenges financial-operational, regulatory-institutional and strategic-competitive and discusses their impact on industry sustainability. We conclude that integrated hedging strategies, regulatory dialogue and business-model innovation are essential for long-term viability.
Keywords: Commercial aviation; Strategic management; Litigation; Regulation; Brazil.

Introdução

A gestão das companhias aéreas no Brasil sempre enfrentou desafios, especialmente no aspecto financeiro-operacional. Nas últimas duas décadas, a aviação comercial brasileira alternou entre ciclos de expansão e retração. A crise de 2015-2016, a desaceleração de 2019 e, sobretudo, a pandemia de Covid-19 deixaram um rastro de endividamento e volatilidade. Após 2022, o tráfego voltou a crescer, mas as empresas continuam a enfrentar custos dolarizados, pressões regulatórias e um consumidor altamente litigante no transporte aéreo. Além disso, o quadro financeiro do setor se deteriorou, com o índice dívida líquida/Ebitda saltando de 5,1 vezes em 2019 para 8,7 vezes em 2024 (GETEC-Fucamp, 2024).

Este artigo tem como objetivo analisar os desafios estruturais da aviação comercial brasileira, focando em três eixos fundamentais: financeiro-operacional,

1Graduado em Administração (FACITA – Itápolis/SP); especialista em marketing digital (Faculdade Metropolitana, Ribeirão Preto/SP); docente da Faculdade de Tecnologia em Aviação Civil -EJ, Itápolis/SP. Contato: henriquecalca@icloud.com

regulatório-institucional e estratégico-competitivo. A discussão busca avaliar os desdobramentos dessas questões e explorar caminhos para garantir a sustentabilidade do setor no longo prazo.

A metodologia utilizada neste artigo é qualitativa, baseada em análise documental e revisão bibliográfica. Essa abordagem foi escolhida porque permite uma compreensão aprofundada dos desafios da aviação comercial brasileira a partir de fontes diversas e fundamentadas.

1 Complexidade financeiro-operacional e judicialização

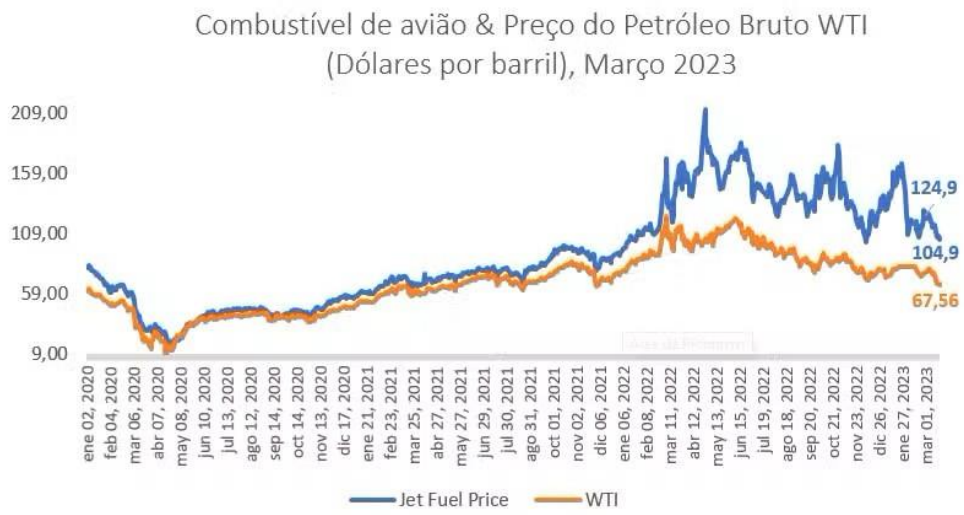
A complexidade financeiro-operacional das companhias aéreas brasileiras decorre de uma série de fatores interligados que desafiam a gestão e a sustentabilidade do setor. O alto custo operacional, impulsionado por variáveis como preços de combustível, manutenção de aeronaves, impostos e tarifas aeroportuárias, impacta diretamente a rentabilidade das empresas. Além disso, a volatilidade econômica e cambial no Brasil afeta o planejamento financeiro, tornando essencial uma gestão estratégica e ágil. As companhias precisam equilibrar a demanda por inovação e eficiência, ao mesmo tempo em que enfrentam desafios como concorrência acirrada e regulação governamental.

Em 2023, o combustível teve um papel extremamente significativo nos custos operacionais das transportadoras nacionais, representando expressivos 38% do total de despesas do setor. Esse impacto se tornou ainda mais evidente diante das variações de preço, pois cada aumento de R$ 0,10 por litro gerava um efeito direto na rentabilidade das empresas, reduzindo a margem de lucro em até dois pontos percentuais. Esse cenário revela a sensibilidade das transportadoras e companhias aéreas às oscilações dos preços dos combustíveis, influenciadas por fatores como políticas governamentais, taxas, variações cambiais, custos de produção e instabilidades no mercado internacional de petróleo. A alta do combustível não apenas afeta a competitividade das empresas do setor, mas também impacta toda a cadeia logística, gerando reflexos no preço final dos produtos e na inflação. (ABEAR, 2024).

O gráfico 1 apresenta a variação do preço do combustível de avião e o preço do petróleo bruto em um período específico.

.

Gráfico 1 – Preço do combustível de avião e preço do petróleo bruto



Fonte: Aeroflap (2023)

Dessa forma, estratégias como a busca por alternativas sustentáveis, investimentos em eficiência energética e negociações para obtenção de combustíveis a preços mais competitivos tornam-se essenciais para garantir a viabilidade e o equilíbrio financeiro das transportadoras em um ambiente econômico desafiador.

Além do combustível, itens como locação *(leasing)* de aeronaves, seguro e peças de reposição são precificados em dólar; criando passivos financeiros cujo serviço se torna mais oneroso em períodos de desvalorização cambial.

A crise logística global pós pandemia intensificou a escassez de componentes aeronáuticos. Em janeiro de 2025, a Associação Brasileira de Empresas Aéreas (ABEAR), relatou que 11% da frota comercial brasileira permanecia em solo por falta de peças, situação que gerou cancelamentos, reacomodações de passageiros e custos extraordinários de manutenção (Gontijo, 2025). Ao mesmo tempo a alavancagem financeira disparou com o aumento da dívida líquida/Ebitda do setor, restringindo a capacidade do investimento na renovação da frota com aeronaves mais eficientes. (GETEC-Fucamp, 2024)

Somam-se a esses fatores os altíssimos níveis de judicialização. Segundo o relatório do Conselho nacional de Justiça (CNJ, 2024) o Brasil responde sozinho por cerca de 98% das ações judiciais contra companhias aéreas no planeta. Em 2023 foram ajuizadas mais de 133 mil novas demandas, quase sempre relativas a atrasos, extravio de bagagem ou reembolso. Para cada R$ 100 de receita, as empresas

chegam a provisionar até R$ 2,50 em contingências judiciais, valor equivalente ao lucro líquido de muitas rotas regionais.

De acordo com o (CNJ,2024, p. 57), “O padrão de litigância no transporte aéreo brasileiro é singular e pressiona custos operacionais, elevando tarifas para todos os consumidores”.

Essa combinação de volatilidade cambial, escassez logística, endividamento elevado e massificação de processos judiciais cria um ambiente no qual a gestão de caixa demanda disciplina rigorosa e inovação, incluindo métodos alternativos de resolução de conflitos, como mediação *on-line* e acordos pré-processuais, que podem reduzir o impacto da litigância sobre os custos operacionais e melhorar a previsibilidade financeira.

2 Pressões regulatórias e institucionais

O ambiente regulatório brasileiro impõe uma alta densidade de tarifas e contribuições ao setor aéreo, tornando a operação das companhias mais onerosa e exigindo adaptações estratégicas constantes. Atualmente, taxas aeroportuárias e de navegação representam cerca de 14% do preço total do bilhete aéreo (INFRAERO, 2024), um percentual significativo que influencia diretamente a acessibilidade das passagens e a competitividade das empresas. Além disso, tributos incidentes sobre combustíveis e serviços de manutenção também impactam a rentabilidade das companhias aéreas (ANAC, 2024a).

A modernização da infraestrutura aeroportuária por meio de concessões trouxe melhorias substanciais na qualidade dos terminais, especialmente nos grandes centros *(hubs)* de São Paulo e Rio de Janeiro. No entanto, o aumento dos investimentos resultou em um incremento nos custos operacionais, refletindo-se na elevação das tarifas cobradas das empresas aéreas (ABEAR, 2024). O modelo de concessão aplicado nos aeroportos brasileiros segue uma tendência global, mas a forma como os custos são repassados às empresas requer aprimoramentos regulatórios que garantam maior previsibilidade financeira ao setor.

Após o acidente ocorrido em agosto de 2024, com a empresa Voepass, a ANAC intensificou as auditorias de segurança, o que levou à suspensão temporária das operações de algumas companhias regionais (Magalhães, 2025). Embora essas medidas sejam fundamentais para garantir a segurança dos passageiros, elas podem

impactar negativamente a estabilidade financeira das empresas menores, que já enfrentam dificuldades estruturais para manter suas operações (Rima aviação, 2024).

A ANAC (2024b) alinhou o Brasil ao Esquema de Compensação e Redução de Carbono para Aviação Internacional[2] (CORSIA) da Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), exigindo que as companhias aéreas adotem planos de redução de emissões de CO_2 e invistam no uso de Combustíveis Sustentáveis de Aviação[3] (SAF). No entanto, a ausência de uma escala de produção doméstica desses combustíveis dificulta a implementação da medida sem um impacto significativo nos custos operacionais (ABEAR, 2024). Diante desse cenário, as companhias têm pressionado por incentivos fiscais e políticas públicas que viabilizem essa transição de forma economicamente sustentável.

O avanço da regulamentação ambiental também inclui debates sobre a adoção de tecnologias mais eficientes e a ampliação de programas de compensação de carbono. Especialistas destacam que, para que o Brasil se mantenha competitivo no mercado global, é fundamental que haja uma convergência entre inovação tecnológica, políticas de incentivo e uma estrutura regulatória que promova o crescimento sustentável da aviação nacional (Rima Aviação, 2024).

Esse panorama evidencia o delicado equilíbrio entre melhorias na infraestrutura, exigências regulatórias e a necessidade de manter a viabilidade financeira das empresas aéreas, um desafio contínuo que exige planejamento estratégico e colaboração entre o setor privado e o poder público.

3 Dilemas estratégicos e competitivos

O mercado interno da aviação brasileira, apesar de concentrado em três grandes grupos, continua operando com margens reduzidas devido à alta sensibilidade do consumidor ao preço das passagens. Segundo Pinguelli (2021), muitos passageiros optam por alternativas como ônibus de luxo e, futuramente, trens de alta velocidade, o que impõe desafios adicionais às companhias aéreas. Além disso, as frequentes guerras tarifárias entre as empresas corroem a rentabilidade do setor, enquanto os voos internacionais enfrentam uma concorrência acirrada de gigantes estrangeiras, que possuem maior escala e poder de negociação.

---

[2] Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation
[3] Sustainable Aviation Fuel

Para mitigar esses desafios, algumas companhias aéreas brasileiras têm adotado modelos híbridos, combinando tarifas de baixo custo *(low-cost)* em rotas ponto-a-ponto com serviços premium em corredores de alto rendimento. Estudos indicam que essa estratégia tem resultado em um aumento da taxa de ocupação dos voos, embora ainda não seja suficiente para compensar integralmente a pressão dos custos operacionais (Queiroz, 2023). A busca por diferenciação também se reflete na modernização da frota e na digitalização dos serviços, permitindo maior eficiência e redução de despesas administrativas (Amelo, 2025).

Outro grande dilema estratégico do setor é a questão do capital humano. A escassez de pilotos e engenheiros aeronáuticos, agravada pela migração desses profissionais para mercados que operam em dólar, tem levado as empresas a desenvolverem programas próprios de formação e retenção de talentos. Segundo a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC, 2025), essa necessidade de investimento em capacitação adiciona uma camada extra de custos a um setor já exposto à volatilidade econômica e cambial. A implementação de parcerias com instituições de ensino e incentivos para a permanência de profissionais qualificados no Brasil são algumas das soluções exploradas para minimizar esse impacto.

Diante desse cenário, a sustentabilidade da vantagem competitiva das companhias aéreas brasileiras dependerá da capacidade de adaptação às novas dinâmicas do mercado, da inovação em modelos de negócios e da gestão eficiente dos recursos humanos e financeiros.

Considerações finais

A gestão de uma companhia aérea no Brasil envolve equilibrar custos dolarizados, contingências judiciais sem paralelo global, cobranças regulatórias crescentes e um consumidor extremamente sensível a preço. A volatilidade financeira obriga a adoção de hedges sofisticados e estratégias de desalavancagem. No campo regulatório, a conciliação entre segurança, sustentabilidade e viabilidade econômica exige diálogo constante com a ANAC e operadores aeroportuários. Estrategicamente, sobreviver implica inovar em modelos de negócio, fortalecer programas de formação profissional e investir em tecnologias de descarbonização. O sucesso ou fracasso das empresas aéreas brasileiras dependerá da capacidade de integrar essas frentes, transformando desafios crônicos em vantagem competitiva sustentável.

Referências

ABEAR. **Anuário do Transporte Aéreo**. São Paulo: Associação Brasileira das Empresas Aéreas, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-do-transporte-aereo/panorama-do-mercado/anuario-transporte-aereo Acesso 28 abr. 2025

AEROFLAP. **ALTA:** Preço dos combustíveis influencia na queda da recuperação de passageiros na América Latina**.** Disponível em: ALTA: Preço dos combustíveis influencia na queda da recuperação de passageiros na América Latina - Aeroflap Acesso 28 abr. 2025

AMELO, R. **Aviação**: especialista analisa perspectiva das companhias brasileiras para 2025. Disponível em: https://amelo.com.br/pt/artigo-especialista-analisa-perspectiva-das-companhias-brasileiras-para-2025/. Acesso em: 23 abr. 2025.

ANAC. **Plano de Gestão Anual 2024**. Brasília: Agência Nacional de Aviação Civil, 2024a. Disponível em: https:// www.gov.br/anac/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/plano-de-gestao-anual/PlanodeGestoAnualPGA2024.pdf. Acesso em 23 abr.2025

ANAC. **Aprovada resolução com regras para a compensação da emissão de CO2 em voos internacionais**, 2024b. Disponível em: https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2024/aprovada-resolucao-com-regras-para-a-compensacao-da-emissao-de-co2em-voos-internacionais#:~:text=Foi%20aprovada%2C%20por%20unanimidade%2C%20em,1%C2%BA%20de%20janeiro%20de%202025. Acesso 28 abr. 2025

ANAC. **Relatório sobre a escassez de capital humano na aviação**. Brasília, 2025.

PEREIRA, Ana Paula Camilo. **Dinâmica empresarial no setor de transporte aéreo Brasileiro:** criando e sustentando estratégias competitivas. XII Colóquio Internacional de Geocrítica - las independências y construcción de estados nacionales: poder, territorialización y socialización, siglos XIX-XX. Bogotá, 7 a 11 de mayo de 2012, p. 1-15. Disponível em: https://www.ub.edu/geocrit/coloquio2012/actas/13-A-Camilo.pdf. Acesso em: 23 abr. 2025.

CNJ. **Justiça em Números 2024**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2024.

GETEC-FUCAMP. **Análise da situação das companhias aéreas após a pandemia de Covid-19.** Revista GETEC, v. 7, n. 1, 2024.

INFRAERO. **Relatório de Gestão de Tarifas Aeroportuárias 2024**. Brasília: Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária, 2024.

GONTIJO, Cilas. Crise na aviação mundial: escassez de pilotos, peças e desafios pós-pandemia**. Jornal Opção.** 5 jan. 2025. Disponível em: https://www.jornalopcao.com.br/reportagens/crise-na-aviacao-mundial-escassez-de-pilotos-pecas-e-desafios-pos-pandemia-668501/#:~:text=Gol%20Latam%20Mundial-,A%20avia%C3%A7%C3%A3o%20mundial%20enfrenta%20uma%20crise%20sem%20precedentes%2C%20marcada%20pela,o%20treinamento%20de%20novos%20pilotos. Acesso em: 18 abr. 2025.

PINGUELLI, Leonardo Ribeiro. **A pandemia da Covid-19 e as companhias aéreas brasileiras.** 2021.161p. Monografia (Economia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

QUEIROZ, Clara Cecília da Silva. **Desafios e estratégias em um mercado Oligopolista**: análise do setor aéreo comercial brasileiro. 2023. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/55924/1/DesafiosEstratgiasMercado_Queiroz_2023_.pdf. Acesso em: 23 abr. 2025.

MAGALHÃES, Luciana Novaes. **Brazilian airline Voepass files for bankruptcy, blames LATAM for financial woes.** Reuters. Disponível em: https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/brazilian-airline-voepass-files-bankrupcty-blames-latam-financial-woes-2025-04-23/. Acesso em: 23 abr. 2025.

RIMA Aviação. **2024**: Aviação Civil em Ascensão. Disponível em: https://voerima.com.br/2024-aviacao-civil-em-ascensao/. Acesso em: 28 abr. 2025.