



## Desafios e Tendências da Normatização Contábil

### ANÁLISE DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DAS PRINCIPAIS EMPRESAS AÉREAS BRASILEIRAS À LUZ DA CONTABILIDADE FOCADA EM COMPETIDORES

**BRUNO VELASCO FREGONEZI**

*bruno.fregonezi@usp.br*

Universidade de São Paulo

**TÂNIA REGINA SORDI RELVAS**

*taniarsr@usp.br*

Universidade de São Paulo

#### RESUMO

As companhias aéreas são elo fundamental do setor logístico mundial, mas possuem pouco destaque na literatura brasileira em Ciências Contábeis. O surgimento do modelo *low cost company*, através da Southwest no mercado norte-americano, se mostrou bem sucedido com indicador de lucratividade consecutiva pelo trigésimo-nono ano (SOUTHWEST, 2012), num ramo de margens negativas periódicas. A Gol surgiu em 2001 se declarando a primeira companhia *low cost* do Brasil (GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S.A. [GOL], 2005). Dentro deste contexto, surge o problema-questão de qual a aderência dos modelos das companhias aéreas brasileiras ao modelo *low cost company* em oposição ao modelo *network company* e qual a evolução dos seus indicadores operacionais-financeiros, no período entre 2009 e 2011. A análise utiliza aspectos da Contabilidade Focada em Competidores e mostra o seu potencial, na conjuntura do setor. O estudo exploratório-descritivo, através de pesquisa de avaliação, contribuiu indicando a aderência aos modelos, característica a característica, e em quais pontos divergem do padrão geral. A Gol se mostrou predominantemente próxima ao modelo *low cost* e a TAM, ao modelo *network*, com pontos de dissensão. A Azul demonstra características dos dois modelos, sem padrão identificado.

#### 1. INTRODUÇÃO

A indústria de transportes aéreos possui importante destaque na mídia e é elo fundamental do setor logístico mundial. Em contrapartida, a literatura nacional sobre o tema é bastante incipiente, do ponto de vista das Ciências Contábeis. Dentro do contexto de Gestão Estratégica de Custos, a Análise da Concorrência é tema também recentemente tratado no Brasil (SANTOS, 2010) e relevante no contexto de competição acirrada do setor em questão.

Um fato marcante na história corporativa das empresas aéreas foi o surgimento do modelo *low cost company* (LCC), inaugurado nos Estados Unidos pela empresa Southwest. Segundo o Departamento de Transportes norte-americano, a entrada da Southwest alterou o cenário de viagens aéreas domésticas (USDOT, 1996). Num contexto de desregulamentação nos EUA, a empresa foi a primeira a penetrar no mercado com modelo diferente do tradicional *hub-and-spoke* (centro e raio) ou *network company* (NWC) até então dominante, com o objetivo principal de prover ampla conectividade aos clientes.

O modelo LCC se mostrou bem-sucedido na Southwest e dá indícios de performance financeira economicamente perene, como a divulgação do trigésimo-nono ano consecutivo de lucratividade em 2011 (SOUTHWEST, 2012), numa indústria turbulenta, com margens negativas frequentes.

Comparativamente, no mercado de aviação brasileiro surgiu, em 2001, a Gol Linhas Aéreas, com a proposta de ser a primeira companhia *low cost* da América Latina; adicionalmente, a empresa declara-se a única *low cost* no país em 2005 (GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S.A. [GOL], 2005). À luz destes fatos, surge a dúvida de qual a proximidade das principais empresas brasileiras com os dois principais modelos de negócios de companhias aéreas americanas, segundo suas características e indicadores-chave operacionais-financeiros.

O problema-questão que norteia a pesquisa é: considerando os indicadores operacionais- financeiros nos últimos 3 anos, em que posicionamento estratégico/modelo de negócios as maiores empresas aéreas brasileiras se encaixam, de acordo com seus critérios de caracterização? E, posteriormente, qual a evolução das empresas, considerando suas características *low cost* ou *full service network* no mercado brasileiro em termos de participação de mercado, crescimento de oferta e estrutura de custos?

O objetivo geral do trabalho é identificar em quais aspectos as principais empresas aéreas brasileiras se aproximam de um ou outro modelo de negócios e analisar a sua movimentação ao longo do tempo analisado, identificando possíveis modificações de posicionamento estratégico.

A pesquisa contribui à literatura científica brasileira com a descrição de indicadores específicos do setor, também atende aos *stakeholders* das companhias aéreas em aspectos práticos, indicando as que possuem políticas *low fare* (baixa tarifa) e possibilita mensuração de dados sobre práticas tarifárias (políticas de preços e estratégias estruturais das práticas *low cost* e *full service network airlines*), útil tanto para passageiros quanto para as agências reguladoras do setor.

O presente trabalho propõe uma análise à luz da Contabilidade Focada em Competidores (CFC – *Competitor-focused accounting*) explorada por Guilding (1999), dentro do arcabouço da Análise da Concorrência. Segundo Guilding (1999), a CFC aborda cinco principais práticas: a avaliação de custos dos concorrentes, o acompanhamento da posição competitiva, a avaliação do concorrente com base nas demonstrações financeiras, o custeio estratégico e a precificação estratégica. O presente trabalho, de maneira sintética, utilizar-se-á das três primeiras práticas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão Estratégica de Custos e Contabilidade Focada em Competidores

Contabilidade de Custos é uma área de grande impacto e interesse para a tomada de decisão nas organizações como um todo (empresas, órgãos governamentais e de terceiro setor). O interesse e a relevância por tal área são compatíveis com as recentes mudanças ambientais no sentido de (a) globalização econômica crescente com abertura dos mercados entre países; (b) aumento da competição; (c) avanço da tecnologia de informação e (d) distanciamento entre proprietários e gestores (MARTINS; ROCHA, 2010).

Dentro desta abordagem está a Gestão Estratégica de Custos (GEC), que segundo Shank e Govindarajan (1997, p. 13) “[...] resulta da mistura de três temas subjacentes, cada um retirado da literatura sobre gestão estratégica: (1) Análise da Cadeia de Valor; (2) Análise do Posicionamento Estratégico e (3) Análise dos Direcionadores de Custos.” A presente pesquisa procura se aprofundar no segundo tema, analisando os posicionamentos estratégicos das companhias aéreas através de indicadores operacionais-financeiros e dos modelos de negócios do setor.

Segundo Guilding (1999), a Avaliação de Custos dos Concorrentes compreende, entre outros, a prática de prover estimativa regularmente atualizada de custo unitário do concorrente. O mesmo autor conceitua o Acompanhamento de Posição Competitiva como a análise das posições dos competidores na indústria através do monitoramento de tendências de vendas, participação de mercado, volume, custos unitários e retorno sobre vendas. Outra prática que o autor cita é a avaliação com base em demonstrações financeiras. As três práticas inspiraram a realização do presente estudo dentro do contexto de Gestão Estratégica de Custos e da Contabilidade Focada em Competidores.

Santos (2011) realizou uma pesquisa de campo com fundamentação teórica bastante densa em Análise da Concorrência e sugere como tema futuro para pesquisa o desenvolvimento de “[...] técnicas de análise de custos dos concorrentes.” (SANTOS, 2010, p. 199). A pesquisa deste autor objetivou sistematizar o conhecimento sobre análise de custos dos concorrentes, e investigou em que medida os elementos que compunham o referencial teórico se refletiam nas práticas de três empresas, através de estudo de caso. O estudo verificou a existência de tais elementos teóricos nas práticas das empresas investigadas.

## 2.2 Estratégia e Posicionamento Competitivo

Existe uma ligação forte entre os modelos de negócios estudados e a estratégia competitiva das empresas – e, para guiar a pesquisa, faz-se necessário encontrar referência bibliográfica sobre o tema estratégia. Barney (1996) traz uma série de definições de estratégia, como a de Mintzberg, a principal de uma série de definições mais ecléticas, como “um padrão em uma série de decisões ou ações” (MINTZBERG et al., 1975 apud BARNEY, 1996, p. 17 - tradução livre). Tal definição pode ser estruturada em 5 diferentes caracterizações, segundo Barney (1996, p.18): como (I) um plano, (II) uma tática, (III) um padrão, (IV) uma posição ou posicionamento e (V) uma perspectiva.

Esta pesquisa abordará a caracterização de posicionamento estratégico, ou a forma como a empresa se relaciona com o meio competitivo (BARNEY, 1996), como ligação entre os modelos de negócios e a estratégia.

Segundo Porter (1980), há três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas para obter vantagem competitiva: (I) a Liderança no Custo Total, (II) a Diferenciação e (III) o Enfoque. No presente trabalho, serão abordadas as duas primeiras estratégias, já que a terceira também pode se dar, segundo o próprio Porter (1980), através de custos mais baixos, diferenciação ou ambos, mas em relação ao seu alvo estratégico focado e não ao mercado como um todo. Estas estratégias genéricas podem ser consideradas formas como a empresa se relaciona com o meio competitivo – portanto, formas de posicionamento estratégico.

Porter (1996) chega a citar as empresas aéreas Southwest e Continental como companhias *low-cost* e *full service airliner*, respectivamente. Ao mesmo tempo, o autor faz uma relação entre *low cost*/liderança em custos e *full service*/diferenciação. Neste mesmo artigo, o autor alerta para o *trade-off* entre diferenciação e custo, cuja negligência pode causar sério fracasso, como no caso prático da Continental Lite (subsidiária *low-cost* falida da Continental).

## 2.3 Empresas *low cost* network

Depois da desregulação do setor aéreo nos Estados Unidos, duas grandes evoluções ocorreram: a criação das redes centro-e-raio (*hub-and-spoke*) e o surgimento das empresas *low cost* (USDOT, 1996). Ainda com a desregulação, eram poucas as empresas entrantes de sucesso; houve sucessivas fusões e aquisições de grandes e tradicionais companhias *network*,

que ofereciam extensas redes de voos e frequências dominando o mercado estadunidense. O cenário mudou com a entrada da Southwest com o novo modelo *low cost*, mostrando-se como alternativa de competição às empresas tradicionais da época.

No Quadro 1, é feito um levantamento das dez principais características das companhias *low cost* em relação às companhias *network*. O quadro contém ainda a abordagem de análise adotada predominantemente em cada característica pelo presente estudo. Foi feita uma separação entre características operacionais e financeiras, sendo as primeiras relacionadas à maneira como é oferecido o produto, e as segundas aos aspectos de precificação e custeio financeiro das operações.

Destas características levantadas, a provável diferenciação-chave entre os dois modelos puros de negócio NWC e LCC seria o custo, como no próprio título do segundo modelo (HÜSCHEL RATH; MÜLLER, 2011).

**Quadro 1 – Características das companhias *low cost***

	Característica	Autores	Abordagem de Análise
Características Operacionais	1 - Rotas ponto a ponto (p2p) das LCCs versus rotas <i>hub-and-spoke</i> (centro e raio) das NWCs	Franke (2004); Avrighir e Emboaba (2005); Tsoukalas et al. (2008); Belobaba (2009); Hüsichelrath e Müller (2011); Alderighi (2012)	Quantitativa/ Qualitativa
	2 - Classe única de poltronas (LCCs) versus classes diferenciadas (executiva e primeira classe nas NWCs)	O'Connell e Williams (2005); Avrighir e Emboaba (2005); Belobaba (2009)	Quantitativa
	3 - Utilização de Aeroportos Secundários	O'Connell e Williams (2005); Avrighir e Emboaba (2005); Mason e Morrison (2008); Hüsichelrath e Müller (2011); Alderighi (2012)	Qualitativa
	4 - Serviço simples a bordo (LCCs)	Tsoukalas et al. (2008); Belobaba (2009)	Qualitativa
	5 - Venda de serviço de bordo ( <i>buy on board</i> – LCCs)	O'Connell e Williams (2005)	Qualitativa
	6 - Frota homogênea (LCCs)	Franke (2004); O'Connell e Williams (2005); Avrighir e Emboaba (2005); Belobaba (2009); Hüsichelrath e Müller (2011); Alderighi (2012)	Quantitativa
	7 - Alta utilização de aeronaves (em horas/dia/aeronaves das LCCs)	Franke (2004); O'Connell e Williams (2005); Avrighir e Emboaba (2005); Mason e Morrison (2008); Alderighi (2012)	Quantitativa
	8 - Estrutura Tarifária simples (LCCs)	O'Connell e Williams (2005)	Quantitativa
Características Financeiras	9 - Custos operacionais mais baixos (LCCs)	Franke (2004); O'Connell e Williams (2005); Mason e Morrison (2008); Tsoukalas et al. (2008); Hüsichelrath e Müller (2011); Alderighi (2012)	Quantitativa
	10 - Tarifas mais Baixas (LCCs)	Franke (2004); Mason e Morrison (2008); Avrighir e Emboaba (2005); Tsoukalas et al. (2008); Alderighi (2012)	Quantitativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destas características levantadas, a provável diferenciação-chave entre os dois modelos puros de negócio NWC e LCC seria o custo, como no próprio título do segundo modelo (HÜSCHEL RATH; MÜLLER, 2011).

Os autores Mason e Morrison (2008) ressaltam que os custos operacionais seriam consequência de decisões de arquitetura do modelo organizacional da empresa. Neste contexto, as características operacionais, como de decisão de alta utilização da aeronave, classe única de poltronas, frota homogênea, serviço a bordo sem adornos (*no frills service*) e rotas ponto a ponto, afetarão os custos da companhia *low cost* no sentido de reduzir seu custo unitário.

O maior desafio, em alguns casos é classificar algumas empresas, como afirmam Tsoukalas et al. (2008), ainda que a definição de empresa *low cost* seja relativamente simples. Por esta razão, o presente estudo visa à classificação, analisando característica a característica – e posteriormente classificar o modelo de negócios preponderante da empresa. Vale ressaltar que nem todas as empresas seguem um modelo de maneira pura, mas podem adotar parcialmente algumas características para se adaptar ao ambiente competitivo.

Avrichir e Emboaba (2005) fizeram um estudo semelhante ao presente trabalho no sentido de verificar a aderência da empresa Gol às características de empresas *low cost* americanas. Neste estudo são listadas importantes características das empresas *low cost*, e nesta época a Gol é identificada como tal na maioria de itens. O estudo possui abordagem mais qualitativa sobre os aspectos de aderência, mas não abrange outras empresas brasileiras.

Belobaba (2009) faz uma comparação evolutiva dos custos das empresas aéreas americanas, especialmente no que se refere à sua composição. No mesmo estudo traz inúmeras características das empresas LCC, ainda que, segundo ele, as variedades de características de empresas LCC não permitam formar um modelo único, e acrescenta que famosas empresas da categoria não adotam algumas características. O presente estudo pretende analisar característica a característica para levar em conta esta variedade de atributos das LCC. É certo que algumas destas empresas podem não aderir completamente ao modelo teórico, enaltecendo a importância da identificação de tais desvios. Ainda assim, no estudo de Belobaba (2009) o custo unitário vantajoso das LCC verifica-se como característica consistente ao longo do tempo e das empresas em geral.

#### 2.4 Indicadores Operacionais-Financeiros do Setor Aéreo.

Mason e Morrison (2008) realizaram um estudo de comparação entre empresas *low cost* europeias. Diferentemente do presente estudo, os autores aprofundam sua análise nas diferenças entre modelos apenas dentro das LCCs, mas os indicadores utilizados são úteis também para medir e analisar a caracterização entre modelos. Estes autores utilizam, para ilustrar o custo das empresas aéreas, o CASK – Custo por ASK (*Available Seat-Kilometer*). Este indicador representa o custo de se disponibilizar um assento por quilômetro de voo.

Também no estudo acima citado, foi utilizado o índice de medida de receita, o *Yield per RPK (Revenue Passenger per Kilometer)*, o que significa “receita com passageiros pelo passageiro-quilômetro transportado”. Essa medida informa o quanto cada passageiro paga, em média, por quilômetro transportado, sendo classificadas como LCC as empresas que praticam tarifas menores. Esse entendimento é corroborado pelo Departamento Americano de Transportes, na medida em que, em estudo realizado em 1996, constatou que as companhias LCC tendem a oferecer tarifas menores em relação às *networks* (USDOT, 1996). Este indicador se mostrou um indicador-chave da característica de tarifas mais baixas.

Klophaus et al. (2012) viabilizaram um estudo que mostra que as empresas LCC europeias estão aproximando seus modelos de negócios ou estratégias das empresas NWC.

No Brasil, apesar de poucas empresas, é possível que exista uma aproximação de modelos ao longo do tempo. A pesquisa também pretende fazer a comparação no tempo, depois da classificação para investigar possíveis aproximações em indicadores.

Belobaba (2009) alerta para a comparação de custos unitários das companhias de diferentes distâncias médias de voos (etapa média). Para possibilitar a comparação das empresas brasileiras com menor ruído, será utilizado o mesmo ajuste feito pelo MIT (2012) na comparação de indicadores unitários das empresas aéreas americanas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Abordagem da Pesquisa**

A abordagem da pesquisa tende a ser predominantemente Quantitativa quanto às Características Financeiras (classificadas na Tabela 1), enquanto que tende a ser Quantitativa e Qualitativa na abordagem das Características Operacionais. Algumas características podem ser analisadas através de evidências que podem ser mensuradas para análise, característica que a qualifica como predominantemente quantitativa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009) nas Características Financeiras e também de algumas Características Operacionais.

O estudo é do tipo Exploratório-Descritivo, em que se pretende explorar o tema Análise dos Custos da Concorrência (ACC) e da Contabilidade Focada em Competidores (CFC). A partir da classificação, característica a característica, será possível analisar diferenças e semelhanças entre os dois modelos investigados, dentro do contexto real do setor aéreo brasileiro à luz destes temas, gerando novos problemas de pesquisas potenciais.

#### **3.2 Estratégia de Pesquisa**

A pesquisa terá foco na estratégia de pesquisa de avaliação. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 80) a estratégia de pesquisa de avaliação “[...] é uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real”, que serve ao problema de pesquisa já que será analisado o modelo de negócios das empresas aéreas dentro de seu contexto real. Parte da pesquisa, mas não seu foco, será o trabalho de pesquisa documental, em que serão calculados os valores dos indicadores das empresas aéreas do estudo.

Abalizada a composição de Martins e Theóphilo (2009), as seguintes etapas compõem a presente pesquisa: (1) a definição clara do problema, (2) a plataforma teórica, (3) a caracterização do que precisa ser avaliado, (4) a escolha das técnicas de levantamento/coleta de dados, (5) o plano de análise ou estabelecimento de critérios e (6) o estabelecimento de comparações. As três primeiras etapas já foram mencionadas no trabalho em introdução e fundamentação teórica. A quarta etapa e quintasão tratadas em procedimentos metodológicos e a sexta etapa está na parte dos resultados e nas considerações finais.

#### **3.3 Técnicas de Levantamento/Coleta de Dados**

Para o levantamento de dados necessários, serão utilizados relatórios disponibilizados pelas empresas aéreas em Demonstrações Financeiras, Releases de Resultado e, na falta destes, do Anuário da AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC), publicado tradicionalmente desde 1972 (ANAC, 2011; DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL, 1972), e o Horário de Transportes – HOTRAN, também publicado pela ANAC. Este último relatório representa as autorizações de voos regulares das companhias aéreas que operam no Brasil, sem efeitos de cancelamentos programados e sem voos fretados ou extras (não regulares). O HOTRAN é atualizado diariamente, mas para efeitos da pesquisa foram utilizadas informações do último dia do ano em questão.

Para alguns critérios serão necessários dados de referência das empresas americanas, e para este fim será utilizado o banco de dados elaborado pelo *Airline Data Project* da instituição de ensino *Massachusetts Institute of Technology*(MIT). Neste projeto, há diversos relatórios da indústria aérea com indicadores operacionais-financeiros puros e ajustados para a comparação entre as empresas (MIT, 2012).

### 3.4 Critérios para análise das Características

Para cada característica, haverá critério(s) de avaliação diferente(s). Para organização das características e seus respectivos critérios, é composto o Quadro 2 abaixo. Para as características de abordagem qualitativa serão utilizados indicadores para nortear a classificação, e para as de abordagem quantitativa serão utilizados critérios-base para a classificação. A última coluna indicará em relação a que será interpretado o indicador/critério, quando houver necessidade.

No caso das características financeiras, foram escolhidas as empresas americanas como parâmetro, porque ainda não existe classificação feita de empresas brasileiras para realização da Análise Discriminante. Enquanto os outros indicadores são, entre si, comparáveis e já indicam a classificação pretendida, os custos e tarifas são indicadores que dependem de um parâmetro para a classificação. A comparação de empresas brasileiras com empresas americanas de um tipo de indicadores de custos unitários já foi feita em apresentação de resultados da Gol (GOL, 2012).

**Quadro 2 – Características das empresas *low cost* e critérios para avaliação**

	Característica	Critério de classificação/Indicador	Escopo de análise
Características Operacionais	1 - Rotas ponto a ponto (p2p) das LCCs versus rotas <i>hub-and-spoke</i> (centro e raio) das NWCs	Percentual dos 3 destinos mais frequentes das cias aéreas em relação ao total de destinos. As cias com maior percentual tenderão à estrutura <i>hub-and-spoke</i> (NWC) e as de menor serão caracterizadas como p2p (LCC).	entre empresas brasileiras
	2 - Classe única de poltronas (LCCs) versus classes diferenciadas (executiva e primeira classe nas NWCs)	Percentual de aeronaves com mais de uma classe de passageiros em relação ao total da frota. As cias que possuem quantidade significativa de participação são classificadas como NWC, as outras como LCC.	entre empresas brasileiras
	3 - Utilização de Aeroportos Secundários	Dos principais aeroportos identificados na característica 1, será feita uma análise de quais são secundários ou primários à região correspondente.	-
	4 - Serviço simples a bordo (LCCs)	Será considerado o percentual de aeronaves que possuem entretenimento a bordo (vídeo/multimídia) da frota total. As cias que possuem percentual significativo de sua frota com este diferencial serão classificadas como NWC, e as outras como LCC.	entre empresas brasileiras
	5 - Venda de serviço de bordo ( <i>buy on board</i> – LCCs)	Serão consideradas LCC as empresas que praticarem venda de serviço de bordo em seus aviões, e NWC as que oferecem gratuitamente.	entre empresas brasileiras
	6 - Frota homogênea (LCCs)	Será feita uma análise de qual o percentual do modelo principal de aeronave e, em conjunto, uma análise do número de modelos diferentes na frota.	entre empresas brasileiras
	7 - Alta utilização de aeronaves (em horas/dia/aeronaves médias) das LCCs	Será feita uma análise da utilização diária das aeronaves (em horas voadas por dia).	empresas brasileiras em relação às americanas e entre brasileiras
	8 - Estrutura tarifária simples	Será analisado o número de classes tarifárias para o mesmo tipo de assento vendido no website da empresa. As empresas LCC teriam um número menor neste indicador.	entre empresas brasileiras
Características Financeiras	9 - Custos operacionais mais baixos (LCCs)	Será feita uma comparação tomando como base o indicador CASK (Custo por <i>Available Seat Kilometer</i> ), que é indicador de custo unitário (por assento e por km) das cias aéreas.	empresas brasileiras em relação às americanas e entre brasileiras
	10 - Tarifas mais Baixas (LCCs)	Será feita uma comparação tomando como base o indicador <i>Yield</i> por RPK (Tarifa por <i>Revenue Passenger Kilometer</i> ), que é indicador de preço unitário (por km) das cias aéreas.	empresas brasileiras em relação às americanas e entre brasileiras

Os indicadores propostos como critério para seleção não são exaustivos ou exclusivos, e foram considerados construtos para a operacionalização da pesquisa e explicitados para a transparência da estratégia de avaliação em questão.



### 3.5 Empresas a serem analisadas

As empresas escolhidas para análise foram a Azul, Gol e TAM, pois são as três maiores empresas em termos de fatia de mercado, representando 90% da oferta e demanda de assentos de 2011 entre empresas brasileiras (ANAC, 2012a).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Características Operacionais

Quadro 3 - Número de pousos por aeroporto por empresa aérea (semanal) segundo HOTRAN

		Azul		Gol		TAM	
2011	1°	Campinas	1075 37,8%	Congonhas	741 11,3%	Guarulhos	873 14,6%
	2°	Confins	189 6,7%	Guarulhos	677 10,3%	Congonhas	723 12,1%
	3°	Santos Dumont	165 5,8%	Brasília	601 9,1%	Brasília	629 10,5%
		Subtotal	1429 50,3%	Subtotal	2019 30,7%	Subtotal	2225 37,1%
		Total	2841 100%	Total	6584 100%	Total	5998 100%

Quanto à classificação entre *point-to-point* (p2p) versus *hub-and-spoke* (h&s), é possível dizer que as empresas aéreas em questão possuem uma concentração significativa de suas rotas nos respectivos três aeroportos mais frequentes, como ilustrado pelo Quadro 3, indicando uma estrutura mais assemelhada ao h&s que a estrutura p2p em que surgiram as companhias LCC americanas. No caso brasileiro, não se pôde verificar uma aderência ao modelo p2p sugerido pelo referencial teórico em nenhuma empresa, por se tratar de uma infraestrutura diferente da americana em aspectos aeroportuários.

Quadro 4 Classes por aeronave (2011).

Fonte: Levantamento do autor.

Cia	Família de aeronaves	% do total	# de Classes
Azul	<b>Embraer 195/190</b>	<b>78%</b>	<b>1</b>
	<b>ATR 72</b>	<b>22%</b>	<b>1</b>
Gol	<b>Boeing 737</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>
	<b>Airbus 319/321</b>	<b>25%</b>	<b>1</b>
TAM	Airbus 320	57%	2
	Airbus 330	13%	3
	Boeing 777	3%	3
	Boeing 767	2%	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5 Percentual de aeronaves com vídeo-entretenimento (2011).

Cia	% de aeronaves com vídeo-entretenimento
Azul	77,6%
Gol	0%
TAM	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao número de classes por aeronave, o Quadro 4 evidencia que a Azul e a Gol possuem características de LCC e a TAM possui característica de NWC, dado que é a única empresa com 75% de sua frota composta por aeronaves de mais de uma classe de poltronas, enquanto que as outras possuem classe única. O levantamento desconsidera aeronaves de uso descontinuado ao final do período de 2011.

No Brasil, pela mesma razão de diferenças em estrutura aeroportuária, não existem aeroportos secundários em abundância. São estas as principais cidades (ou regiões metropolitanas) que possuem mais de um aeroporto: São Paulo e Rio de Janeiro. Os aeroportos de Congonhas, Guarulhos, Santos Dumont e Galeão podem ser considerados

aeroportos primários, dada a proximidade dos aeroportos dos centros das regiões em questão ou participação de voos internacionais relevantes. O único aeroporto que poderia ser considerado secundário é o de Campinas (Viracopos), sendo distante do centro da região de São Paulo e, até pouco tempo atrás, um aeroporto quase exclusivamente dedicado à recepção de cargas. Neste último aeroporto, a companhia aérea Azul possui uma concentração elevada de voos, classificando-a como LCC.

A abordagem de aeroporto secundário no Brasil, ao contrário do que acontece nas empresas aéreas americanas, não se dá apenas pelas tarifas aeroportuárias mais baixas, mas também pela restrição de entrada em alguns aeroportos (restrições à aquisição do direito de pousos), forçando entrantes, de maneira geral, a encontrar alternativas.

Não é possível classificar as companhias Gol e TAM, sob o ponto de vista de utilização de aeroportos secundários, pelo número restrito de aeroportos secundários no Brasil. A Azul pôde ser classificada por haver concentração alta de pousos em um aeroporto notadamente secundário.

O Quadro 5 evidencia que as empresas Azul e TAM possuem a maioria de suas frotas composta por aeronaves que portam vídeo-entretenimento. Desta forma, estas empresas podem ser classificadas como NWC neste quesito, e a Gol como LCC.

Quanto à venda a bordo, as companhias Gol e TAM, através de investigação em seus websites, não apresentaram informações sobre venda de serviços de bordo, enquanto a companhia Gol pratica o *Buy on Board*, em linha com a característica de LCC.

**Quadro 6 Homogeneidade da frota das companhias (2011).  
 Levantamento do autor.**

Cia	Família de Aeronaves	% do total	Famílias diferentes
Azul	Embraer 195/190	<b>77,6%</b>	<b>2</b>
	ATR 72	22,4%	
Gol	Boeing 737	<b>100,0%</b>	<b>1</b>
	Airbus 319/320/321	<b>82,5%</b>	
TAM	Airbus 330	13,0%	<b>4</b>
	Boeing 777	2,6%	
	Boeing 767	1,9%	

Fonte: Levantamento do autor.

**Quadro 7 Utilização diária de aeronaves.  
 Segundo Anuário ANAC (ANAC, 2011).**

Utilização diária	2010
Azul	11:11
Gol	11:12
TAM	11:55
Média LCC Americana (MIT,2012)	10:50
Média NWC Americana (MIT,2012)	10:02

Fonte: Levantamento do autor.

O Quadro 6 evidencia a homogeneidade de frota da companhia Gol. É possível verificar que a TAM, apesar de ter 82,5% da sua frota composta pela principal aeronave, possui um número elevado de tipos de aviões – sendo que para cada um é necessário um estoque diferente de peças, tripulações distintas e pessoal de manutenção específico, distantes do modelo LCC e próximas ao NWC. A Azul possui alto percentual de sua principal aeronave e baixo número de modelos diferentes, mais próxima ao LCC que a TAM, mas com característica que se desvia do modelo conceitual de LCC. O Quadro 6, bem como o Quadro 4, foi construído com base na frota operacional das empresas, desconsiderando aeronaves que não eram mais operadas ao fim de 2011.

Quanto ao quesito de utilização diária de aeronaves, por não haver dados suficientes para cálculo do indicador em 2011, será calculado o indicador de 2010, composto pelo número de horas voadas no ano dividido pelo número de dias do ano e pelo número de aeronaves médias (entre o início e fim do ano).

No quesito utilização diária, as três companhias demonstraram alto desempenho em relação às LCC americanas. No levantamento de dados do Airline Data Project (MIT, 2012) as três companhias obtiveram utilização diária maior que a Southwest, já citada no trabalho também como LCC.

Quanto ao número de classes tarifárias, a Gol e TAM podem ser classificadas como NWC por ter 4 tipos de classes ou mais para uma mesma poltrona. Tal complexidade de cobrança tarifária pode caracterizar tais empresas como NWC. A Azul pratica dois tipos de classes tarifárias, característica mais compatível com o modelo LCC.

#### 4.2 Características Financeiras

Para a comparação entre os indicadores de *Yield* por RPK (*Yield*) e Custos por ASK (CASK) entre empresas brasileiras com as empresas americanas, será feito o mesmo ajuste da base de dados comparativa do MIT (2012), que consiste na multiplicação do indicador pelo fator F:

$$F = \sqrt{\frac{\text{Etapa média da empresa}}{\text{Etapa média base}}}$$

A etapa média é equivalente ao total de quilômetros voados pelo número de ciclos (ou decolagens). Para facilitar a comparação, será utilizada a etapa média base como 1.000 km para ajustar os indicadores. No caso do MIT (2012), foi usada uma média entre as empresas listadas; no presente estudo, será utilizado o número por ser próximo à média e facilitar a compreensão dos indicadores. O dólar utilizado na conversão dos dados das empresas americanas foi a taxa média dos períodos respectivos.

Para fins práticos, a receita líquida com passageiros da TAM foi estimada através de alíquota homogênea entre todas as receitas (dado que a receita líquida não foi segregada por natureza em nenhum demonstrativo disponível, mas apenas a bruta). E a etapa média da Azul foi extraída do Anuário ANAC para os anos de 2009 e 2010, não estando disponível em publicação própria. Para o ano de 2011, por falta de disponibilidade do Anuário ANAC e publicação, a etapa média da Azul foi calculada com base na lista de voos realizados do VRA (Voo Regular Ativo) disponibilizado pela ANAC (2012b).

Como pode ser visto no Quadro 8, comparativamente às empresas estadunidenses, as três empresas aéreas do estudo caracterizam-se como LCC. Em todos os anos, as empresas brasileiras se situaram abaixo da NWC americana mais eficiente em CASK ajustado. O destaque é para a TAM, que possui, em muitos outros aspectos da presente pesquisa, características NWC e obteve indicador mais eficiente que a Azul. Outro destaque é para a Gol, que possui a melhor eficiência em relação ao CASK ajustado, com números abaixo da média das cias LCC americanas por dois anos e muito próximo à mesma média em 2011, sendo mais próxima ao modelo LCC se colocada em escala ordinal.

Numa comparação apenas entre empresas brasileiras, as empresas TAM e Azul poderiam ser consideradas como NWC e a Gol como LCC, pela diferença significativa entre as duas categorias por três anos. A Gol possui, durante os três anos, uma vantagem de custo unitário ajustado de pelo menos 13,5% em relação às competidoras do estudo.

**Quadro 8** CASK Ajustado pela Etapa Média (em centavos de R\$) - ordem decrescente. Fonte: MIT(2012) e levantamento do autor.

2009			2010			2011		
Cia	Valor	LCC/NWC	Cia	Valor	LCC/NWC	Cia	Valor	LCC/NWC
1ª Delta	27,20	NWC	1ª United	26,00	NWC	1ª United	28,49	NWC
2ª Continental	26,09	NWC	2ª Continental	24,83	NWC	2ª Continental	25,29	NWC
3ª Média NWC	24,99	NWC	3ª Média NWC	23,37	NWC	3ª Média NWC	24,89	NWC
4ª United	24,86	NWC	4ª American	22,60	NWC	4ª American	24,47	NWC
5ª American	24,56	NWC	5ª Delta	22,53	NWC	5ª Delta	23,76	NWC
6ª US Airways	23,40	NWC	6ª US Airways	21,92	NWC	6ª US Airways	23,29	NWC
7ª Northwest	23,23	NWC	7ª Azul	<b>16,88</b>		7ª Frontier	19,16	LCC
8ª Azul	<b>18,63</b>		8ª Frontier	16,55	LCC	8ª Azul	<b>18,02</b>	
9ª Virgin America	16,55	LCC	9ª Tam	<b>16,38</b>		9ª Virgin America	17,82	LCC
10ª Tam	<b>16,14</b>		10ª Virgin America	16,36	LCC	10ª Tam	<b>17,08</b>	
11ª jetBlue	15,46	LCC	11ª jetBlue	14,37	LCC	11ª jetBlue	15,43	LCC
12ª Frontier	14,68	LCC	12ª Média LCC	13,34	LCC	12ª Gol	<b>14,76</b>	
13ª Média LCC	13,63	LCC	13ª Gol	<b>13,03</b>		13ª Média LCC	14,36	LCC
14ª Gol	<b>13,24</b>		14ª Southwest	12,60	LCC	14ª AirTran	13,86	LCC
15ª Southwest	12,94	LCC	15ª AirTran	12,51	LCC	15ª Southwest	13,43	LCC
16ª AirTran	12,56	LCC						

**Quadro 9** Yield por RPK Ajustado pela Etapa Média (em centavos de R\$) - ordem decrescente. Fonte: MIT(2012) e levantamento do autor.

2009			2010			2011		
Cia	Valor	LCC/NWC	Cia	Valor	LCC/NWC	Cia	Valor	LCC/NWC
1ª Continental	22,34	NWC	1ª United	22,59	NWC	1ª Continental	23,98	NWC
2ª American	21,71	NWC	2ª Continental	22,30	NWC	2ª United	23,77	NWC
3ª United	21,23	NWC	3ª American	21,00	NWC	3ª Média NWC	21,38	NWC
4ª Média NWC	20,38	NWC	4ª Média NWC	20,49	NWC	4ª American	21,30	NWC
5ª Delta	19,89	NWC	5ª Gol	<b>19,54</b>		5ª Delta	20,37	NWC
6ª Gol	<b>19,18</b>		6ª Delta	19,49	NWC	6ª Azul	<b>20,33</b>	
7ª Tam	<b>19,09</b>		7ª Tam	<b>19,33</b>		7ª Virgin America	19,60	LCC
8ª jetBlue	18,74	LCC	8ª Virgin America	18,20	LCC	8ª Gol	<b>18,54</b>	
9ª Northwest	18,28	NWC	9ª Azul	<b>18,19</b>		9ª Tam	<b>18,54</b>	
10ª US Airways	17,58	NWC	10ª jetBlue	17,52	LCC	10ª jetBlue	18,25	LCC
11ª Azul	<b>16,74</b>		11ª US Airways	17,42	NWC	11ª Frontier	18,15	LCC
12ª Virgin America	16,58	LCC	12ª Média LCC	16,18	LCC	12ª US Airways	18,03	NWC
13ª Média LCC	16,57	LCC	13ª Frontier	16,08	LCC	13ª Média LCC	16,61	LCC
14ª Southwest	16,14	LCC	14ª Southwest	15,90	LCC	14ª Southwest	16,09	LCC
15ª Frontier	15,98	LCC	15ª AirTran	14,48	LCC	15ª AirTran	15,06	LCC
16ª AirTran	15,19	LCC						

Pelo Quadro 9, a Azul mostrou mudança de posicionamento estratégico do ano de 2009 para 2012. O Yield ajustado saiu da proximidade da LCC para perto das empresas NWC. A classificação em 2011 seria de NWC, com destaque para uma mudança visível na tarifa por km ajustada. A Gol e TAM, em caminho inverso, saíram da proximidade das empresas NWC em 2009 para próximo da média das empresas LCC americanas em 2011. A mudança das

empresas Gol e TAM, porém, não são tão claras quanto a mudança da Azul, apesar de evidente queda. O ano de 2010 se mostra como um ano de muita proximidade entre o *Yield* ajustado das empresas, nem claramente próximos ao LCC, nem ao NWC.

### 4.3 Resumo das características e análise da evolução temporal dos indicadores

Quadro 10 - Resumo das classificações por característica

#	Característica	Azul	Gol	TAM
1	- Rotas ponto a ponto (p2p) das LCCs versus rotas <i>hub-and-spoke</i> (centro e raio) das NWCs	NWC	NWC	NWC
2	- Classe única de poltronas (LCCs) versus classes diferenciadas (executiva e primeira classe nas NWCs)	LCC	LCC	NWC
3	- Utilização de Aeroportos Secundários	LCC	N/A	N/A
4	- Serviço simples a bordo (LCCs)	NWC	LCC	NWC
5	- Venda de serviço de bordo ( <i>buy on board</i> – LCCs)	NWC	LCC	NWC
6	- Frota homogênea (LCCs)	NWC	LCC	NWC
7	- Alta utilização de aeronaves (em horas/dia/aeronaves médias) das LCCs	LCC	LCC	LCC
8	-Estrutura tarifária simples	LCC	NWC	NWC
9a	- Custos operacionais mais baixos (LCCs) - comparado a empresas americanas	LCC	LCC	LCC
9b	- Custos operacionais mais baixos (LCCs) - entre empresas brasileiras	NWC	LCC	NWC
10a	- Tarifas mais Baixas (LCCs) - 2009 (entre brasileiras e em relação às americanas)	LCC	NWC	NWC
10b	- Tarifas mais Baixas (LCCs) - 2011 (entre brasileiras e em relação às americanas)	NWC	LCC	LCC
	LCC	5	6,5	2
Total	NWC	5	2,5	7
	N/A	0	1	1

Para a construção do Quadro 10, foi feita uma compilação da aderência aos dois modelos (LCC e NWC), com peso equivalente para cada característica.

Dada a classificação, pode-se acompanhar a evolução de indicadores de fatia de mercado (em passageiros-quilômetro – RPK, estrutura de custos (custo unitário com combustível e com outras despesas) e rentabilidade.

O Gráfico 1 indica que as empresas sofreram aumento sistemático de custos unitários com combustível entre os anos de 2009 e 2011, sendo a distância entre os custos da Gol e TAM muito pouca em 2011 e consistentemente abaixo dos custos unitários de combustível da Azul.

O CASK ex-fuel ajustado das empresas, segundo o Gráfico 2, mostra queda dos custos unitários da Azul e da TAM, próximos entre si e consistentemente acima do custo unitário ajustado da Gol.

A estrutura de custos do setor, pelas empresas do estudo, mostrou alta gerada, principalmente, pelos custos unitários de combustível.

Gráfico 1 - Evolução de Custo unitário de combustível por ASK (CASK-fuel) ajustado pela etapa média

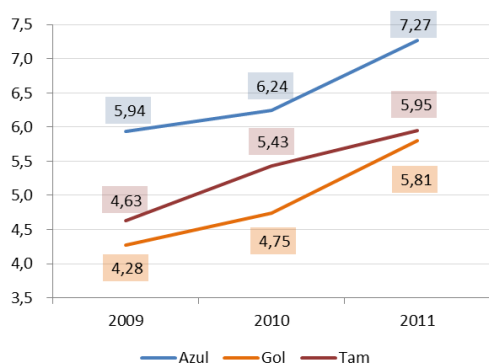


Gráfico 2 Evolução de Custo unitário exceto combustível por ASK (CASK ex-fuel) ajustado pela etapa média

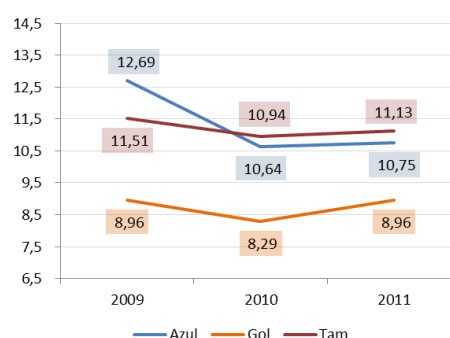


Gráfico 3 - Evolução da Participação de Mercado em Passageiros-Quilômetro (RPK)

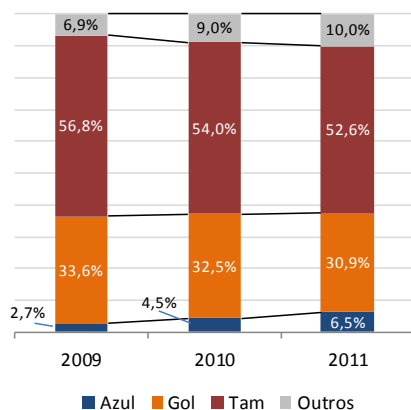
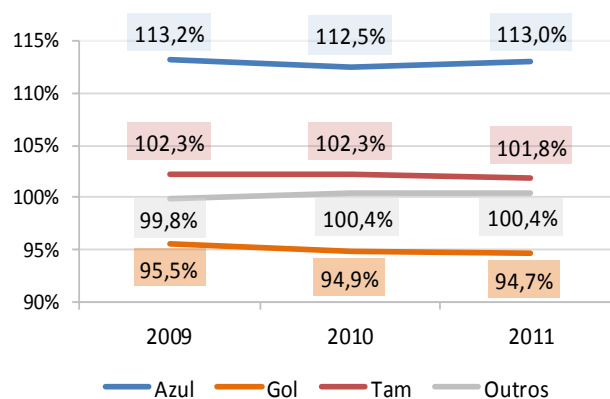


Gráfico 4 - Market Efficiency das companhias aéreas brasileiras (participação em RPK/participação em ASK)



O Gráfico 3 mostra que as fatias de mercado, em RPK, da Gol e da TAM sofreram redução em função da entrada da Azul e aumento na participação de outras empresas. Um indicador que mostra o quanto as empresas aproveitam do mercado de passageiros é o quanto absorvem, em porcentagem, dos passageiros, dividido pelo percentual de assentos oferecidos. Este indicador é conhecido como *Market Efficiency*, ilustrado pelo Gráfico 4. O *Market Efficiency* mostra que as empresas se mantiveram estáveis quanto à absorção de mercado, com as companhias TAM e Azul, respectivamente NWC e mista, com indicador acima de 1 – e a Gol, companhia LCC, com o mesmo indicador abaixo de 1, indicando absorção inferior de mercado em relação às outras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de feito o referencial teórico e definido o construto, característica a característica, a pesquisa mostrou a importância de se tratar os modelos de empresas aéreas com maior profundidade. Cada empresa apresentou aderência a características diferentes e nenhuma foi classificada como 100% LCC ou NWC. Os desvios à caracterização teórica das empresas aéreas foram destacados, com base em avaliação por meio de indicadores, e podem contribuir com futuros temas para pesquisa.

A análise com base em informações extraídas das demonstrações contábeis das empresas relativas a custeio estratégico e precificação estratégica se mostraram importantes para responder ao objeto de pesquisa, e mostram o potencial da Contabilidade Focada em Competidores. Especialmente na indústria aérea, é possível combinar tais informações com indicadores operacionais também publicados, e servir de base para tomada de decisão.

Dentre as limitações do trabalho, o construto de indicadores utilizados pode ser aprofundado, com maior disponibilidade de dados futura. Ao utilizar uma amostra das companhias aéreas brasileiras, alguma empresa que se aproxima de algum modelo pode ter sido preterida, ainda que o estudo compreenda 90% da oferta e demanda de assentos de 2011. Por ser exploratório, o trabalho não investiga relações entre as características operacionais e as características financeiras. A avaliação por itens trouxe profundidade de análise, mas não permite classificação geral objetiva de empresas sem padrão claro de aderência a um ou outro modelo, como foi o caso da Azul.

As sugestões de pesquisas futuras seriam de investigação da relação de causa entre as características operacionais em relações às financeiras. Outro ponto a ser investigado é o processo de escolha gerencial entre um ou outro modelo. Os indicadores-chave financeiros podem ser detalhados, com aberturas mais específicas de custo e análise em relação a fatores externos e internos ao processo decisório das empresas. Análises de posicionamento estratégico semelhantes em outras indústrias podem ser feitas através da metodologia utilizada no presente estudo.

Pode-se notar que a Azul é uma empresa equilibrada no número de características investigadas, mostrando aderência mista aos modelos. Do ponto de vista do modelo LCC, a Azul possui frota com classe única de poltronas, foi a única que pode ser identificada como usuária de aeroporto secundário e possui estrutura tarifária mais simples que a Gol e a TAM. Do ponto de vista de empresa NWC, a Azul oferece serviço de bordo gratuito, possui entretenimento a bordo da maioria de suas aeronaves.

A Gol pôde ser classificada como empresa predominantemente LCC por possuir classe única de poltronas, venda de serviço a bordo, frota unificada, ausência de entretenimento a bordo (vídeo-entretenimento). Um ponto em que é classificada como NWC é na complexidade de tarifas que possui, distante do modelo LCC.

A TAM foi a mais evidente companhia a ser classificada como NWC pela presença de classes executiva e primeira, pelo serviço de bordo gratuito, oferecimento de vídeo

entretenimento e frota complexa (a mais heterogênea das empresas estudadas). No ponto de utilização de suas aeronaves, foi classificada como LCC com alta eficiência, acima de muitas empresas aéreas americanas LCC.

As redes de voo *point-to-point* versus as *hub-and-spoke* não apresentaram aderência ao modelo LCC em nenhuma empresa aérea, com concentração de boa parte de suas operações em poucos aeroportos. Talvez devido à falta de infraestrutura, este item e o da utilização de aeroportos secundários não tenham contribuído em peso para os achados da pesquisa, do ponto de vista de categorização de empresas aéreas no Brasil, frente ao modelo norte-americano de LCC.

Os custos unitários, analisados através do CASK ajustado pela etapa média, mostraram, em comparação com as empresas norte-americanas, eficiência a ponto de classificá-las todas como LCC. Dentre as empresas brasileiras, a Gol possui forte vantagem competitiva de custos, segundo o indicador, com valores substancialmente menores que as competidoras do estudo nos períodos, e próxima ou abaixo da média das empresas LCC norte-americanas. A TAM, apesar de se mostrar NWC segundo outras características, teve seus custos mais baixos que a Azul, equilibrada em outras características.

O *Yield* por RPK ajustado mostra mudanças de precificação ao longo dos três anos. A Azul mostrou mudança de um patamar próximo às companhias LCC em 2009, claramente abaixo das competidoras Gol e TAM e, depois de uma fase transicional em 2010, a empresa se aproximou da média das NWC norte-americanas, bem acima da média das mesmas competidoras.

## 6 REFERÊNCIAS

ALDERIGHI, M. et al. Competition in the European aviation market: the entry of low-cost airlines. **Journal of Transport Geography**, v. 24, p. 223-233, set. 2012.

AVRICHIR, I.; EMBOABA, M. O sistema de atividades da Gol Transportes Aéreos é semelhante ao das empresas low cost low fare do hemisfério norte?: Um estudo de caso. **Revista Alcance**, v. 12, n. 1, p. 45-60, jan./abr. 2005.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Anuário Estatístico do Transporte Aéreo: 2010. 1. ed. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/arquivos/zip/Anuario%202010.zip>>. Acesso em: 25 set. 2011.

\_\_\_\_\_.Dados comparativos Avançados – dez/2012. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/dadosComparativos/arquivos/dezembro%202011.xls>>. Acesso em: 25 out. 2012.

\_\_\_\_\_.Voo Regular Ativo (VRA): 2011. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/vra/basehistorica.asp>>. Acesso em: 3 nov. 2012b.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading: Addison-Wesley, 1996.

BELOBABA, P. Airline operating costs and measures of productivity. In: BELOBABA, P.; ODONI, A.; BARNHART, C. **The global airline industry**. West Sussex: Wiley, 2009. cap. 5, p. 113-152.



DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL. Anuário Estatístico da Aviação Civil. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/arquivos/Anuarios/1972%20-%20Volume%20%C3%9Anico.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2011. Publicado em 1973.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de Dados: modelagem para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FRANKE, M. Competition between network carriers and low-cost carriers: retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency? **Journal Of Air Transport Management**, v. 10, n. 1, p. 15-21, Jan. 2004.

GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S. A. Prospecto de Distribuição Pública Primária e Secundária de Ações Preferenciais de Emissão da Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. Disponível em: <[http://www.morganstanley.com.br/prospectos/Prospecto\\_Definitivo\\_GOLL\\_web.pdf](http://www.morganstanley.com.br/prospectos/Prospecto_Definitivo_GOLL_web.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2005.

\_\_\_\_\_. Apresentação de Resultados do 2T12. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/gol2009/web/arquivos/Apresenta%E7ao\\_Call\\_2T12\\_port.pdf](http://www.mzweb.com.br/gol2009/web/arquivos/Apresenta%E7ao_Call_2T12_port.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2012.

GUILDING, C. Competitor-focused accounting: an exploratory note. **Accounting, Organizations And Society**, v. 24, n. 7, p. 583-595, 1999.

HÜSCHEL RATH, K.; MÜLLER, K. Low Cost Carriers and the Evolution of the U.S. Airline Industry. Disponível em: <<http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp11051.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2011.

KLOPHAUS, R.; CONRADY, R.; FICHERT, F. Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. **Journal Of Air Transport Management**, p. 1-5, in press.

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASON, K. J.; MORRISON, W. G. Towards a means of consistently comparing airline business models with an application to the 'low cost' airline sector. **Journal Of Air Transport Management**, v. 24, n. 1, p.75-84, 2008.

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. Airline Data Project: Glossary. Disponível em: <[http://web.mit.edu/airlinedata/www/Res\\_Glossary.html](http://web.mit.edu/airlinedata/www/Res_Glossary.html)>. Acesso em: 25 jun. 2012.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v.11. p. 160-197. 1990.

O'CONNELL, J. F.; WILLIAMS, G. Passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. **Journal Of Air Transport Management**, v. 11, n. 4, p. 259-272, jul. 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

\_\_\_\_\_. What is Strategy? **Harvard Business Review**, Nov.-Dec., p. 61-78, 1996.

SANTOS, R. P.. **Análise de custos dos concorrentes: um estudo exploratório entre teoria e prática**. 2010. 228 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade)



*Desafios e Tendências  
da Normatização Contábil*

- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A Revolução do Custos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUTHWEST. 2011 Annual Report to Shareholders. Disponível em: <<http://southwest.investorroom.com/download/2011+Annual+Report.PDF>>. Acesso em: 04 out. 2012. Publicado em 2012.

TSOUKALAS, G.; BELOBABA, P.; SWELBAR, W. Cost Convergence in the US Airline Industry: An Analysis of Unit Costs 1995-2006. **Journal Of Air Transport Management**, v. 14, n. 4, p. 179-187, Jul. 2008.

UNITED STATES. U.S. Department Of Transportation. Office of Aviation and International Economics. **The Low Cost Airline Service Revolution**. Washington, DC, 1996. Disponível em: <[ntl.bts.gov/lib/000/500/507/lcs.pdf](http://ntl.bts.gov/lib/000/500/507/lcs.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2012.