



A MENSURAÇÃO DA COMPETITIVIDADE NA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA ENTRE 2010 E 2016

THE MENSURATION OF COMPETITIVITY IN BRAZILIAN COMMERCIAL AVIATION BETWEEN 2010 AND 2016

Daniel de Oliveira Vilarim, UniCEUB, Brasil

Luciene Braz Ferreira, UniCEUB, Brasil

Erika Lisboa, UniCEUB, Brasil

Resumo

Este artigo teve por finalidade identificar os índices de competitividade de quatro companhias aéreas brasileiras entre o período de 2010 a 2016. Para isso, utilizou-se o indicador de competitividade proposto por Minami Júnior e Contador (2007), considerado pelos autores o melhor indicador para a mensuração da competitividade no setor de aviação comercial brasileiro. Sendo assim, no presente trabalho, calculou-se o grau de competitividade de cada companhia aérea a partir do total do número de passageiros pagos transportados, em voos domésticos e internacionais, regulares e não regulares. Como método, foi realizada uma pesquisa quantitativa do descritiva-explicativa, ex-post-facto, na qual foram analisadas quatro empresas aéreas: Avianca, Azul, Gol e Latam, pois, apenas elas ainda atuavam nos segmentos de mercado doméstico e internacional no ano de 2016. A escolha pelo período de 2010 a 2016 levou em consideração o fato de que neste intervalo de tempo todas as quatro companhias já atuavam nos dois segmentos. Os resultados mostraram que a Azul foi a empresa que apresentou o maior índice de competitividade no período, seguida da Avianca, Gol e Latam, destacando-se o fato de que as duas últimas, ainda que tivessem sido líderes de mercado durante todo o período estudado, apresentaram crescimento consideravelmente inferior ao observado na Azul e na Avianca, no que diz respeito ao número de passageiros pagos transportados entre 2010 e 2016.

Palavras-chave: competitividade; aviação; indicador de competitividade.

Abstract

This article aimed to identify the competitiveness indexes of four Brazilian airlines between the years of 2010 and 2016. To this end, it was utilized the competitiveness indicator proposed by Minami Júnior and Contador (2007), considered by the authors the most adequate indicator for the measurement of competitiveness in the field of Brazilian commercial aviation. Therefore, in the present article, it was calculated the degree of competitiveness of each airline from the total number of paid transported passengers, in domestic and international flights, regular and non-regular. As method, an ex-post-facto, descriptive-explanatory, quantitative research was carried out, in which four airlines were evaluated: Avianca, Azul, Gol and Latam, because they were the only ones acting in the domestic and international market segments in the year of 2016. The choice for the period of 2010 to 2016 took in consideration of the fact that in this timespan all four companies already acted in both segments. The results have shown that Azul was the airline that displayed the highest competitiveness index in the period, followed by Avianca, Gol and Latam, highlighting the fact that the latter two, even if they still were the market leaders during the studied period, showed considerably lower growth than what was observed in Azul and in Avianca, concerning the number of paid passengers transported between 2010 and 2016.

Keywords: competitiveness; aviation; competitiveness indicator.



1. INTRODUÇÃO

Segundo o estudo “o futuro da indústria aérea 2035” (IATA; SOIF, 2017), o setor aéreo mundial passou por diversas mudanças nos últimos 30 anos e a tendência é que esse cenário evolua ainda mais nos próximos anos com as expressivas mudanças tecnológicas e geopolíticas em todo o mundo. Segundo Porter (2004), é de grande importância as empresas estarem atentas aos seus concorrentes, pois a rivalidade entre as organizações pode até ser benéfica para o mercado, o que é corroborado por Willie Walsh, CEO da *International Airlines Group* (IAG). Para Willie, ainda que o mercado aéreo seja um setor extremamente competitivo, as empresas precisam se unir para buscarem soluções para os problemas enfrentados no setor (IATA, 2017).

No Brasil, o setor de aviação comercial evoluiu de tal forma que, segundo a IATA (2015), no ano de 2034 o país será o quarto maior mercado de passageiros no mundo, perdendo apenas para China, Estados Unidos e Índia. A aviação comercial brasileira iniciou-se em 1927, com o surgimento das primeiras companhias aéreas no país (MALAGUTTI, 2001). Nesses mais de 90 anos de história, muitos acontecimentos impactaram o setor, dentre eles, um dos principais marcos que foi a sua desregulamentação, iniciada na década de 90 e que trouxe mudanças significativas para o mercado aéreo brasileiro (BIELSCHOWSKY; CUSTÓDIO, 2011).

Dentre os efeitos na aviação comercial do país após a sua liberalização, destaca-se a mudança na composição do mercado, onde observou-se a extinção, fusão e o surgimento de companhias aéreas no Brasil, inclusive as *Low-Cost Carriers* (LCCs), a exemplo, a Gol Linhas Aéreas, em 2001 (MALAGUTTI, 2001). Esse novo modelo de empresa aérea impactou o mercado de aviação mundial de maneira tão significativa que, de acordo com a *International Civil Aviation Organization* (ICAO), no ano de 2015 essas companhias transportaram 3.5 bilhões de passageiros, e há uma previsão para que no ano de 2030 esse número dobre. Além disso, segundo Malagutti (2001), entre a década de 40 e 50, no Brasil, existiam mais de 20 empresas aéreas no mercado. Já no ano de 2016, segundo a Agência Nacional de Aviação Civil (2017), apenas 4 companhias aéreas dominavam 95% do mercado aéreo brasileiro, o que demonstra uma mudança significativa ao longo do tempo.

Tendo em vista a relevância do estudo da competitividade da aviação civil brasileira, este estudo procura analisar o índice de competitividade das companhias aéreas brasileiras entre os anos de 2010 e 2016 com o intuito de identificar a evolução do número total de passageiros domésticos/internacionais pagos de companhias aéreas brasileiras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O SETOR AÉREO

O primeiro registro da aviação comercial mundial ocorreu em 1914, quando Percival Fansler criou um serviço aéreo feito por meio de barcos voadores, ligando Tampa à São Petersburgo (IATA, 2014). Desde então a aviação comercial evoluiu consideravelmente e atualmente apresenta uma grande relevância para o desenvolvimento das sociedades, seja do ponto de vista do turismo, a partir da possibilidade de conectar pessoas de diferentes regiões e culturas, ou no âmbito dos negócios, por meio da movimentação de cargas (ICAO, 2017).



No Brasil, a aviação comercial surgiu no final da década de 20, com a chegada das primeiras companhias aéreas no país: Condor Syndikat e Aéropostale (CASTRO; LAMY, 1993). A década de 40 e 50 foram marcadas pela oferta maior do que a demanda dos serviços de transportes aéreos, que gerou a redução da periodicidade dos mesmos e também foi crucial para a sobrevivência de algumas das empresas (MALAGUTTI, 2001). Para Malagutti (2001), a década de 60 foi marcada por um crise de grandes proporções no setor aéreo brasileiro, ocasionada pelo excesso de oferta dos serviços, os baixos investimentos em tecnologia das aeronaves e a situação política e econômica do país.

Um importante marco para a aviação comercial mundial, de acordo com Cook (1996), foi a desregulamentação do setor aéreo no ano de 1978, mas que também aconteceu em diversas partes do mundo, e foi prepulsor para o surgimento e desenvolvimento das *Low-Cost Carriers* (LCCs). Uma das LCCs mais conhecidas do mundo é a Southwest, empresa norte-americana considerada por muitos autores como uma das mais importantes do setor aéreo, que revolucionou o mercado de aviação americano e foi um exemplo de sucesso para toda a aviação mundial (MORRISON, 2001).

Fonseca, Gomes e Barcelos (2016) apresentam algumas das principais características do modelo *Low-Cost*, como, por exemplo, a ausência de serviço de bordo gratuito, marcação assentos paga, padronização da frota, utilização de aeroportos de menor fluxo de passageiros, além da constante preocupação em reduzir custos operacionais. Dessa forma, observa-se que o modelo *Low-Cost* visa a oferta de um serviço mais enxuto, quando comparado ao oferecido por companhias tradicionais, além do rigoroso controle de redução de custos operacionais.

De acordo com a listagem de todas as LCCs do mundo, segundo ICAO (2017), as companhias que já atuaram ou ainda atuam conforme o modelo *Low-Cost* no Brasil são: Avianca Brasil, Azul, BRA Transportes Aéreos, Gol Linhas Aéreas e WebJet Linhas Aéreas. Contudo, ainda segundo a ICAO (2017), apenas a Azul e a Gol ainda são consideradas *Low-Cost* no Brasil.

2.2 COMPETITIVIDADE E INDICADORES

No que diz respeito ao conceito e mensuração da competitividade, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995, p.1) explicam que “os estudos sobre competitividade ressentem-se da ausência de consenso quanto à definição do conceito e, conseqüentemente, quanto às metodologias mais adequadas de avaliação”. Ainda na falta de consenso sobre a conceituação da competitividade, Kupfer (1992) também destaca a inexistência de uma definição exata para o termo, visto a sua complexidade e a multiplicidade de variáveis que podem influenciar a concorrência entre as empresas, o que também é corroborado por Farina (1999).

Cabe ressaltar que a competitividade deve ser entendida tanto do ponto de vista externo, que diz respeito as relações de concorrência entre as empresas em um determinado mercado e das variáveis do mercado que afetam a competição, mas também devendo-se levar em conta os fatores internos e as estratégias desenvolvidas pelas empresas, que podem ser cruciais para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações no mercado (SILVA, 2001).

Para Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), existem duas variações da competitividade: revelada e potencial. A primeira diz respeito à performance operacional da empresa no



mercado onde atua, e pode ser mensurada por meio da participação de mercado, estando relacionada com a sua sobrevivência. De acordo com Silva (2001, p. 37) “a firma que compete, sobrevive a novas transformações, desenvolve-se e estrutura-se para alcançar o objetivo final: manter ou aumentar a sua participação no mercado com a otimização do binômio lucro-sobrevivência”.

Dessa forma, a competitividade revelada pode ser mensurada pela participação de mercado das empresas. Já a competitividade potencial está atrelada à eficiência da empresa, sendo explicada pelas suas estratégias e as ações, isto é, diz respeito à capacidade da organização de realizar as suas atividades com o melhor custo-benefício possível, evitando-se o desperdício de insumos.

Segundo Porter (1999), o desempenho de uma empresa é analisado em duas frentes. A primeira diz respeito à média de desempenho de todas as empresas que atuam naquele setor, e a segunda é vista a partir da análise comparativa entre o desempenho da empresa com a média do mercado.

Para este trabalho, será levado em consideração o conceito de competitividade de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995, p.3), que a definem sendo “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Portanto, a análise da competitividade no presente artigo levará em conta a capacidade de sobrevivência das companhias aéreas no período analisado, com base em suas participações de mercado.

Em se tratando da análise da competitividade no mercado de aviação comercial brasileiro, um estudo de suma relevância é o de Keiichi Minami Júnior e José Celso Contador (2007), que será a base para a realização deste trabalho. Os objetivos do referido estudo são (MINAMI JÚNIOR; CONTADOR, 2007, p.1) “apresentar alguns critérios para mensurar a competitividade, idealizar e comparar cinco indicadores deles decorrentes e dar as razões que levaram à escolha daquele que melhor representou a competitividade das empresas brasileiras de transporte aéreo regular de passageiros no período de 2001 a 2004”. Para mensuração da competitividade, os autores utilizaram 5 indicadores: “lucratividade operacional (GC1); variação da participação de mercado (GC2); lucratividade operacional e variação de participação de mercado (GC3); dimensões da competitividade (indicador multivariável) (GC4) e variação do número de passageiros transportados (GC5)”.

Segundo Minami Júnior e Contador (2007), para a definição de qual seria o melhor indicador de competitividade na aviação, levou-se em consideração a opinião de especialistas do mercado de aviação brasileiro e também a análise qual indicador melhor conseguiu prever o que aconteceria com as empresas após o período analisado. Além disso, utilizaram do conceito de competitividade de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), que relaciona a competitividade à capacidade de sobrevivência da organização, o mesmo adotado neste artigo.

O indicador GC5 foi apontado como o mais apropriado, que diz respeito à variação do número de passageiros transportados, tendo relação com o conceito de competitividade colocado por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) e Silva (2001). A partir dos resultados obtidos com o GC5, observou-se que dentre os 5 indicadores escolhidos ele foi o que melhor conseguiu



prever o que aconteceria com as empresas nos anos de 2005 e 2006, lembrando que o estudo foi feito com base nos dados de 2001 até 2004.

De acordo com Minami Júnior e Contador (2007, p.14) “para crescer em número de passageiros, a empresa precisa conseguir novas rotas e ser capaz de adquirir mais aeronaves, e para isso necessita ter facilidade de financiamento e saúde financeira”. Ou seja, para que a empresa apresente uma boa participação de mercado em número bruto de passageiros, ela precisa ter uma estrutura adequada que a permita evoluir cada vez mais no número de passageiros transportados. Além disso, especialistas consultados também confirmaram que dentre os 5 indicadores utilizados, o GC5 foi o que melhor conseguiu mensurar a competitividade no setor aéreo brasileiro.

3. MÉTODO

Esta pesquisa, quanto ao seu método, é classificada como quantitativa do tipo descritiva-explicativa. O estudo foi realizado com quatro companhias aéreas brasileiras: Avianca Brasil, Azul Linhas Aéreas, Gol Linhas Aéreas e Latam Airlines Brasil. A escolha por essas quatro empresas levou em consideração que são as únicas companhias brasileiras, ainda existentes em 2016, que atuaram no mercado doméstico e internacional, com voos regulares e não regulares. O período escolhido para análise, de 2010 a 2016, foi definido levando-se em consideração que todas as quatro companhias aéreas já atuavam no segmento de mercado doméstico e internacional.

Para que fosse possível calcular o indicador de competitividade, foi solicitado à ANAC o número de passageiros pagos transportados pelas companhias aéreas brasileiras entre 2010 e 2016, em voos domésticos e internacionais, regulares e não regulares. Foram também utilizados alguns dados operacionais das companhias, disponíveis nos anuários do transporte aéreo, além dos dados estatísticos, disponibilizados no site da ANAC. Algumas informações das demonstrações contábeis das companhias aéreas, disponíveis nos anuários, também foram utilizadas para a análise. Cabe ressaltar que essas informações contábeis são obrigatoriamente enviadas pelas empresas à ANAC, conforme estabelecido na resolução nº 342/2014 da agência reguladora (BRASIL, 2014). Por fim, destaca-se também que foram coletadas algumas informações nos sites das companhias analisadas e em reportagens publicadas em portais de notícias.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nessa seção será apresentada a análise dos dados sobre a competitividade do setor aéreo comercial brasileiro. Para que pudesse ser mensurada a competição entre as quatro companhias, utilizou-se o indicador de grau de competitividade (GC5), “variação do número de passageiros transportados”, do trabalho de Minami Júnior e Contador (2007). O indicador foi escolhido pelos autores por ser o que melhor conseguiu prever o que aconteceria com as empresas aéreas analisadas, após o período 2001 e 2004, além do fato de que especialistas do setor aéreo brasileiro procurados pelos autores corroboraram a escolha por esse indicador. O grau de competitividade (GC) de cada companhia foi calculado da seguinte maneira:



GCi:
$$\frac{(\text{Variação do nº de passageiros pagos entre 2010 e 2016 da empresa } i)}{(\text{Variação do nº de passageiros pagos no mercado entre 2010 e 2016})}$$

No gráfico 1, apresenta-se a evolução do total de passageiros pagos transportados por companhias aéreas brasileiras, em voos domésticos e internacionais, regulares e não regulares:

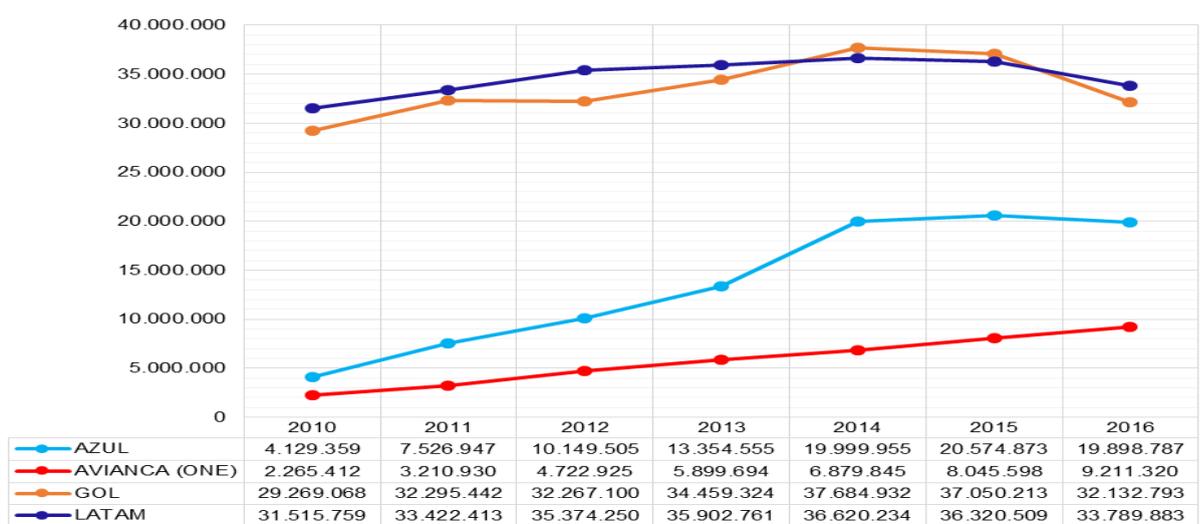


Gráfico 1 – Evolução do número de passageiros pagos
Fonte: Adaptado da ANAC (2017)

Observa-se no gráfico 1 que o período de análise foi marcado por um crescimento significativo das companhias Avianca e Azul, enquanto as duas líderes do setor, Latam e Gol, competiram de maneira acirrada pela liderança do mercado, porém sem demonstrar este mesmo crescimento. Além disso, é importante destacar que o mercado passou por um crescimento de 27,51% no número de passageiros pagos em voos domésticos e internacionais, onde em 2010 foram transportados 75.422.796, e em 2016 foram transportados 96.171.642.

A partir do número de passageiros pagos transportados pelas 4 companhias aéreas analisadas, calculou-se a variação no período e o grau de competitividade (GC) de cada uma delas, para que assim fosse possível mensurar a competitividade das empresas no período de análise, conforme apresentado na tabela 2 a seguir:

COMPANHIA AÉREA	VARIAÇÃO DO NÚMERO DE PASSAGEIROS PAGOS ENTRE 2010 E 2016	GC
AZUL	15.769.428	0,76
AVIANCA	6.945.908	0,33
GOL	2.863.725	0,14
LATAM	2.274.124	0,11

Tabela 2 – Variação do número de passageiros pagos e grau de competitividade

A empresa mais competitiva, segundo o indicador, foi a Azul, obtendo o GC 0,76. A companhia, ainda que tenha sido a terceira em participação de mercado durante boa parte do



período de 2010 a 2016, apresentou uma evolução no número de passageiros transportados, tendo entre 2010 e 2016 uma taxa de crescimento de 381,89%. Um acontecimento significativo para a Azul no período foi a sua fusão com a Trip Linhas Aéreas, iniciada em 2012 e concluída no final de 2013, que foi extremamente importante para o crescimento do número de passageiros pagos transportados, passando de 13.354.555, em 2013, para 19.999.955, em 2014.

Quanto ao total de voos, domésticos e internacionais, regulares e não regulares, das quatro companhias analisadas, verificou-se que a Azul teve uma evolução considerável do número total de voos, apresentando um crescimento de mais de 446,36% no total de voos entre 2010 e 2016. Segundo o site da companhia (AZUL, 2017), a empresa se destaca no mercado de aviação comercial brasileiro por ser a que possui a maior malha aérea doméstica, característica essa que também foi possibilitada a partir da fusão com a Trip, que atuava com uma malha aérea extremamente desenvolvida no Brasil. Após a fusão entre as companhias, a Azul passou de 176.515 voos, em 2013, para 282.216 em 2014, o que representa um aumento de 59,88%.

No ano de 2013, a Azul transportou 13.354.437 passageiros em voos domésticos, e em 2014 o número de passageiros pagos transportados no Brasil passou para 19.978.772, o que representa um aumento de 49,60%, onde verifica-se no gráfico 2 o impacto desse aumento no total de passageiros pagos transportados pela companhia, de 2013 para 2014. Esse crescimento verificado no período ocorreu devido à aquisição da Trip, e, conseqüentemente, à ampliação da malha aérea da LCC.

Além do impacto no número de passageiros transportados e no número de voos, a fusão entre Azul e Trip também permitiu com que a companhia conseguisse expandir a sua rota operacional. No ano de 2010, a Azul operava em 28 destinos e, em 2016, ela já atuava em mais de 102 destinos, além de ser a companhia líder em 70% das rotas em que opera (AZUL, 2017). Outro ponto positivo para a Azul após a fusão foi o crescimento considerável da sua frota, que passou de 56 aeronaves, no ano de 2013, para 151, no ano de 2014 (ANAC, 2017).

Segundo a Azul (2014), a incorporação da Trip nas operações da LCC deu-se com a assinatura do contrato, em 25 de maio de 2012. É importante ressaltar que a fusão ocorreu em algumas etapas, por se tratar de um negócio de alto risco. No dia 22 outubro de 2012, as duas companhias iniciaram o codeshare de voos. Em 21 de novembro de 2012, a ANAC autorizou a incorporação da Trip pela Azul Trip S.A., que era a holding das companhias. Já em 6 de março de 2013 o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2013) autorizou a fusão, com um a série de restrições, dentre elas o fato de que a Trip não poderia mais compartilhar voos com a TAM, o que segundo o órgão era uma prática que poderia prejudicar a competitividade do setor. No dia 18 de outubro de 2013, a ANAC concedeu a autorização para que as duas empresas unificassem as operações.

Quanto a evolução da receita operacional bruta, que na aviação é definida sendo receita de serviços aéreos públicos, observa-se no período de análise uma considerável variação positiva na receita de serviços aéreos públicos, onde a Azul passou de R\$ 868.998.260,20, em 2010, para R\$ 7.134.561.786,79, em 2016, o que representa um crescimento de mais de 721,01%.



Entre 2010 e 2016, observa-se que a Azul obteve, em 6 dos 7 anos analisados, a menor média de custos e despesas por voo dentre as quatro companhias estudadas. Além disso, no mesmo período, foi a companhia aérea que obteve a menor variação dos custos e despesas em todo o período, calculada em 30,27%. Ademais, verifica-se no gráfico 2 que, entre 2014 e 2016, a Azul teve mais voos que a Latam, e ainda assim conseguiu manter uma estrutura de custos e despesas inferior à da líder de mercado.

O impacto dos custos e despesas operacionais para o sucesso das empresas aéreas é de grande relevância, pois com uma estrutura de custos mais enxuta, a companhia poderá ofertar passagens mais baratas, além de afetar positivamente o seu resultado líquido. Ademais, a estrutura de custos e despesas de voo também pode ser crucial para as empresas decidirem ou não operar em rotas de menor relevância de número de passageiros, o que pode impactar na redução de destinos atendidos pela companhia aérea (ABEAR, 2017).

A Azul obteve uma constância no resultado líquido apresentado nos quatro primeiros anos analisados. Contudo, verificou-se uma redução de 1037%, entre 2014 e 2015, que impactou negativamente a variação do resultado líquido total do período de 2010 a 2016, onde viu-se um decréscimo de 470,42%.

Vale lembrar que a Azul é uma das LCCs que atuam no Brasil. Contudo, entende-se que é mais correto dizer que a empresa atua em um modelo híbrido, pois não possui todas as características do modelo puro Low-Cost. Uma das principais características das LCCs é a minimização dos custos operacionais, e, nesse ponto, observa-se que a Azul está atuando conforme o modelo puro do Low-Cost, visto que foi a empresa com a menor variação no período de 2010 a 2016. Além disso, a companhia também atua em diversos aeroportos de menor fluxo no Brasil, que é outra característica comum das LCCs.

Todavia, a Azul não atua conforme o modelo Low-Cost em alguns outros pontos. Destaca-se, por exemplo, o fato da companhia ofertar refeição a bordo gratuitamente, ter o programa de milhagens TudoAzul e o fato de não atuar com uma única família de aeronaves, à exemplo em 2016, quando a companhia operava com aeronaves das fabricantes ATR, Airbus e Embraer.

No site da Azul, são apresentados algumas das premiações recebidas pela companhia (AZUL, 2017), onde destaca-se que ela já recebeu 7 vezes o prêmio de melhor companhia de baixo custo da América do Sul, premiação organizada pela Skytrax, órgão internacional responsável por indicar as melhores empresas aéreas do ano no setor da aviação comercial mundial. A revista Airline Business também premiou a companhia em 2016 por ter uma das melhores gestões do mundo dentre todas as companhias aéreas do mercado (AZUL, 2017).

A partir do que foi exposto, é possível perceber algumas características que permitiram a Azul Linhas Aéreas obter o maior índice do grau de competitividade dentre as quatro companhias analisadas. Observa-se que a aquisição da Trip Linhas Aéreas impactou de maneira relevante o desempenho operacional e financeiro da companhia aérea. Entre 2010 e 2016, a companhia obteve o maior crescimento em número de voos e passageiros transportados, além do aumento no número de destinos atendidos.

Ademais, observa-se que a estrutura de custos e despesas de voo da Azul foi a melhor dentre as quatro empresas aéreas, o que permite a companhia continuar crescendo no mercado de aviação comercial brasileiro. Além disso, outra informação que corrobora o excelente



resultado do indicador de competitividade da Azul e o seu crescimento é que em 2017 a companhia aumentou em 1.577.859 o número de passageiros pagos transportados em voos domésticos e internacionais, o que mostra que a empresa continua crescendo no mercado.

A segunda empresa mais competitiva, segundo o indicador, foi a Avianca Brasil, obtendo o GC 0,33. A partir da análise do gráfico 1, observa-se que a companhia foi a única que em momento algum entre 2010 e 2016 apresentou decréscimo do número de passageiros pagos transportados, mostrando assim a sua constante evolução no mercado de aviação comercial brasileiro. Entre 2010 e 2016, a empresa obteve uma taxa de crescimento de passageiros pagos de 306,61%. Além disso, a partir da análise do gráfico 2, observa-se que companhia apresentou uma variação de 128,49% no número de voos, sendo juntamente com a Azul as únicas empresas que obtiveram variações positivas entre 2010 e 2016.

No que diz respeito à receita de serviços aéreos públicos, conforme apresentado no gráfico 3, a Avianca apresentou um crescimento de 443,58%, passando de R\$ 576.442.439,71, em 2010, para R\$ 3.133.434.621,00, em 2016. Já no gráfico 4, verifica-se que entre 2010 e 2016 a companhia aumentou em 92,57% a sua média de custos e despesas por voo, sendo a companhia que apresentou o maior crescimento no período. Contudo, observa-se que entre 2012 a 2016 a média foi melhor do que a da Gol, que foi uma das líderes de mercado no número de passageiros pagos transportados entre 2010 e 2016.

Observa-se no gráfico 5 que a Avianca, dentre as companhias analisadas, foi a que obteve uma maior constância no resultado líquido nos 7 anos da análise. Vale destacar que a empresa não realizou nenhuma fusão com outra companhia no período analisado, o que demonstra que a empresa conseguiu desenvolver estratégias de crescimento que estão contribuindo para o seu crescimento e desenvolvimento. A partir disso, entende-se que a Avianca está de acordo com o que foi proposto por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) no que se refere a competitividade, pois a companhia conseguiu desenvolver estratégias que permitiram a empresa ampliar a sua participação de mercado de forma constante entre 2010 e 2016.

Outro ponto relevante para o crescimento da Avianca foi a modernização da sua frota. No ano de 2010, a companhia operava com 22 aeronaves, sendo elas: 3 Airbus A-139, 5 EMB-120 Brasília e 14 Fokker-100 (ANAC, 2010). Já no ano de 2016, a companhia tinha 43 aeronaves, sendo todas elas da fabricante Airbus (ANAC, 2016). De acordo com o portal de notícias G1 (2016), no ano de 2015 a Avianca encomendou 62 aeronaves da fabricante Airbus, modelo A-320Neo. Segundo o site da fabricante das aeronaves, esse modelo é possui uma maior eficiência energética do que os modelos anteriores, além do fato que pode acomodar até 189 passageiros (AIRBUS, 2017?).

A partir do que foi apresentado, observa-se que a Avianca, entre 2010 e 2016, obteve o segundo melhor grau de competitividade das quatro companhias aéreas analisadas. Diferentemente da Azul que adquiriu a Trip, a Avianca não teve nenhuma fusão no período analisado, o que demonstra a sua capacidade de desenvolver estratégias para crescer no mercado de aviação comercial brasileiro.

Um destaque de grande relevância para a companhia no período analisado foi a renovação de sua frota, com a utilização de aeronaves modernas, com melhor eficiência energética e com maior capacidade de passageiros, que permitiram o crescimento da companhia até mesmo



entre 2015 e 2016, quando o mercado estava em queda no número de passageiros pagos, onde a empresa conseguiu manter a sua constância no crescimento. No ano de 2017 a Avianca conseguiu aumentar em 1.577.859 o número de passageiros pagos em voos domésticos e internacionais, o que demonstra que a companhia continua em crescimento.

A terceira empresa mais competitiva, segundo o índice de competitividade, foi a Gol Linhas Aéreas, com um GC 0,14. Quando comparada à Azul e Avianca, as empresas que mais cresceram entre 2010 e 2016, observa-se que a taxa de crescimento da Gol foi consideravelmente menor, de maneira que entre 2010 e 2016 a companhia cresceu apenas 9,78% no número de passageiros pagos. Apesar desse baixo crescimento, deve-se levar em conta que a LCC no início do período analisado já era uma das líderes em participação de mercado.

No ano de 2011, a Gol adquiriu a WebJet, empresa que atuava conforme o modelo Low-Cost no Brasil, e que chegou a ter 5,70% de participação de mercado no total de passageiros pagos transportados em voos domésticos e internacionais por companhias aéreas brasileiras. Contudo, a fusão entre as duas LCCs não causou o mesmo impacto positivo no número de passageiros transportados da mesma forma que ocorreu na fusão entre Azul e Trip, pois a Gol cresceu apenas 6,79% entre 2012 e 2013, período em que a empresa unificou as operações, enquanto a Azul cresceu aproximadamente 49,76% quando se fundiu com a Trip.

No que diz respeito ao número de voos, observou-se que a Gol, ainda que tenha conseguido ser líder em número de voos durante grande parte do período analisado, teve uma queda de 11,67% entre 2010 e 2016, destacando-se o decréscimo de aproximadamente 17,11% entre 2015 e 2016 no total de voos domésticos e internacionais da companhia. Além disso, nos dois últimos anos da análise, também se verificou uma queda de 13,27% no total de passageiros pagos transportados em voos domésticos e internacionais.

No que se refere à receita de serviços aéreos públicos, a Gol foi a companhia com o menor crescimento dentre as 4 empresas estudadas, calculado em 38,90%. Observa-se no gráfico 3 que, quando comparada à Latam, sua principal concorrente, identifica-se que a LCC em todos os anos da análise teve uma receita operacional inferior. Além disso, nota-se no gráfico 3 o crescimento constante da Azul na receita de serviços aéreos, que poderá até superar a Gol nos próximos anos.

O ano de 2015 foi um dos piores para a Gol no período apresentado, de modo que a Gol elaborou algumas estratégias para tentar melhorar a sua situação, dentre as quais algumas serão destacadas a seguir. A primeira delas foi a suspensão da chegada de aeronaves que haviam sido encomendadas, além da renegociação com fornecedores. Outra estratégia foi a readequação do mapa de rotas operadas pela empresa, com o objetivo de focar a sua atuação em rotas com o maior grau de rentabilidade (VRG LINHAS AÉREAS S.A, 2015). Além disso, o número de aeronaves foi reduzido, de modo que em 2015 a empresa operava com 139, e no ano de 2016 passou a operar com 128 aeronaves (ANAC, 2017).

Todas as estratégias citadas podem ter impactado o número de passageiros transportados no período, pois viu-se uma redução de 4.917.420 passageiros pagos entre 2015 e 2016. Todavia, a companhia conseguiu melhorar o seu resultado líquido, que passou de -R\$ 3.493.677.144,34, em 2015, para -R\$ 304.847.103,81, em 2016. No período de 2010 a 2016, o



resultado líquido da companhia, conforme apresenta o gráfico 5, teve uma redução, onde viu-se uma queda 210,39%. Esse decréscimo do resultado líquido apresentado na análise dos 7 anos estudados só não foi pior pelo fato de que a empresa apresentou uma boa recuperação de 2015 para 2016.

Os custos e despesas médios por voo apresentaram um aumento de 55,98% no período entre 2010 e 2016, colocando a LCC com o segundo melhor desempenho dentre as quatro empresas aéreas analisadas. Quando comparada com a Latam, empresa que compete diretamente com a Gol pela liderança mercado, observa-se que a Gol possui uma vantagem significativa nesse ponto, conforme apresenta o gráfico 4, onde é possível observar que em todos os anos do período de análise a LCC obteve melhor desempenho na sua estrutura de custos e despesas de voo.

É importante ressaltar que a Gol, juntamente com a Azul, são as únicas LCCs atuantes no mercado de aviação comercial brasileiro. Contudo, da mesma forma que a Azul, observa-se que a companhia atua em um modelo híbrido, pois não possui todas as características tradicionais do modelo Low-Cost.

A Gol atua apenas com uma família de aeronaves da Boeing, demonstrando assim a padronização da frota. Conforme já foi citado, a estrutura de custos e despesas da companhia é uma das melhores do mercado, o que é uma das principais características das LCCs. Vale destacar também que no início de 2018 foi divulgada a informação de que a empresa passará a cobrar pela marcação antecipada dos assentos, o que é algo muito comum nas estratégias das LCCs (G1, 2018).

Contudo, algumas ações da Gol não estão de acordo com o modelo tradicional da Low-Cost. A companhia havia suspenso no ano de 2009 a oferta de refeições gratuitas nos voos. Todavia, no ano de 2015 a Gol voltou atrás e passou a ofertar snacks e algumas bebidas para os seus passageiros, o que vai de encontro ao modelo das LCCs (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2015). Além disso, a empresa faz parte da aliança com diversas companhias aéreas espalhadas pelo mundo, outra característica que não é comum nas empresas que atuam conforme o Low-Cost.

A partir do que foi apresentado sobre a Gol, entende-se que a companhia, ainda que tenha apresentado um grau de competitividade inferior ao da Azul e da Avianca, conseguiu manter uma certa constância no total de passageiros pagos transportados em voos domésticos e internacionais entre 2010 e 2015, e no ano de 2016 teve uma queda, o que também foi verificado no mercado como um todo.

Além disso, a partir do número de passageiros pagos transportados em 2017, verifica-se um aumento de 175.079, o que já demonstra uma leve recuperação da participação de mercado da companhia. Um dos destaques da empresa é a sua estrutura de custos e despesas de voo, onde, levando-se em conta o número de passageiros pagos transportados e o número de voos, é uma das melhores dentre as companhias analisadas.

A última empresa no grau de competitividade foi a Latam Airlines Brasil, com um GC de 0,11. Entre 2010 e 2016, a Latam obteve a maior participação de mercado em 5 dos 6 anos observados. Contudo, o crescimento do número de passageiros no período foi o menor dentre as quatro companhias analisadas, sendo calculado em 7,22%. O baixo crescimento apresentado pela empresa no período é corroborado pelo número de passageiros pagos em



2017, quando companhia teve 241.708 passageiros pagos a menos que em 2016, em voos domésticos e internacionais.

A estrutura de custos e despesas médios por voo da Latam foi a maior dentre as quatro empresas analisadas, conforme foi apresentado no gráfico 4. Apenas para exemplificação, no ano de 2016 a companhia obteve a maior média de custos e despesas de voo, que foi de R\$ 62.600,95, sendo 89,11% maior do que a da sua principal concorrente, a Gol, que no mesmo período teve uma média de R\$ 33.101,77 por voo.

Outro destaque negativo da companhia é o decréscimo no número de voos, que desde 2012 apresenta constante queda, conforme apresentado no gráfico 2. Entre 2010 e 2016, a companhia teve uma redução de 20,42% no total de voos domésticos e internacionais.

A Latam Airlines Group S.A. é, atualmente, um dos maiores grupos de companhias aéreas na América Latina, que surgiu em 2012 a partir da associação entre chilena Lan Airlines S.A. e a brasileira TAM S.A. No Brasil, a atuação do grupo se dá pela Latam Airlines Brasil. É interessante notar que, ainda que essa fusão tenha formado uma companhia de grande relevância para a aviação brasileira e mundial, no Brasil a Latam Airlines não teve um crescimento significativo no número de passageiros pagos transportados e nem no número de voos entre 2010 e 2016.

Observa-se que a LATAM, no período de 2015 e 2016, teve uma redução de 6,97% no total de passageiros transportados pelo mercado, em voos domésticos e internacionais, regulares e não regulares, acompanhando também a redução observada no mercado, que no mesmo período foi de -7,07%. Essa redução observada na companhia aérea foi ocasionada pelo decréscimo do número de passageiros pagos transportados em voos domésticos, que caiu de 31.417.240, em 2015, para 28.672.019, em 2016. É importante ressaltar que essa queda no número de passageiros domésticos pode ter sido ocasionada pela redução de 11% da oferta de assentos da companhia em 2016, estratégia essa que visa a readequação da malha operacional da empresa (LATAM, 2016).

Após a fusão entre a Tam e Lan Chile em 2012, o número de voos da Latam Brasil apresentou constante queda até o ano de 2016. Além disso, nesse período observou-se uma queda de 8% no número de passageiros pagos transportados em voos domésticos. Contudo, em se tratando passageiros transportados em voos internacionais, houve um aumento de 22% entre 2012 e 2016, aumento esse que pode ter sido possibilitado pela expansão das rotas internacionais permitida a partir da fusão entre Lan e TAM.

A partir das informações apresentadas sobre a Latam e do grau de competitividade da companhia calculado com base no período de 2010 a 2016, observa-se que a empresa não apresentou um crescimento significativo no período analisado. Ainda que a companhia seja uma das líderes de mercado em número de passageiros pagos transportados nos 7 anos analisados, competindo de maneira acirrada com a Gol pela liderança da participação de mercado, a empresa deve se atentar ao crescimento significativo da Avianca e Azul, que podem impactar negativamente o seu desenvolvimento.

Um dos principais motivos que justificam o baixo valor obtido no GC da Latam foi o fato de que a companhia teve uma queda de passageiros pagos transportados em voos domésticos entre 2015 e 2016, o que impactou a variação total de passageiros no período de 2010 a 2016



e conseqüentemente ocasionou o baixo grau de competitividade apresentado pela empresa aérea. É importante também ressaltar a estrutura de custos e despesas de voo da companhia, que é a maior dentre as quatro empresas analisadas, o que pode ser prejudicial para o desenvolvimento da empresa e a sua sobrevivência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados obtidos a partir do cálculo dos indicadores de competitividade, observou-se que a Azul foi a companhia aérea brasileira mais competitiva entre os anos de 2010 a 2016, com um GC de 0,76, seguida da Avianca, que obteve 0,33, a Gol, que alcançou 0,14 e, por fim, a LATAM, com 0,11. Verificou-se que enquanto a Latam e a Gol competiram de maneira acirrada pela liderança da participação de mercado em passageiros pagos transportados em voos domésticos e internacionais, a Azul e a Avianca cresceram significativamente no período analisado.

Destaca-se, também, o crescimento significativo de voos da Azul, que inclusive superou a Latam entre 2014 a 2016, empresa essa que desde 2012 apresenta queda constante no número de voos. É importante também ressaltar que a Avianca, ainda que tenha obtido o menor número de voos em todos os anos da análise, em momento algum entre 2010 e 2016 teve queda, mostrando com isso o seu constante crescimento.

Em termos de receita bruta, também chamada na aviação de receita de serviços aéreos públicos, percebeu-se que a Latam, ainda que tenha obtido o menor GC de competitividade, foi a empresa que em todos os 7 anos da análise obteve a melhor receita. A Gol apresentou o segundo melhor desempenho, contudo, quando comparada à Latam, sua principal concorrente pela liderança do mercado, observa-se que a LCC está em desvantagem nesse ponto. No que diz respeito à receita da Azul, observa-se o seu constante crescimento, podendo até superar a Gol em um futuro próximo. Por fim, a Avianca, ainda que tenha apresentado a menor receita de serviços aéreos, também mostrou constante evolução.

Já quanto aos custos e despesas médios por voo, a Latam foi a companhia que em todos os 7 anos da análise apresentou a maior média dos custos e despesas por voo dentre as quatro companhias analisadas. A Avianca e a Gol apresentaram desempenhos bem próximos, contudo, a primeira teve maior média entre 2012 e 2016. A Azul foi a companhia com a melhor média de custos e despesas por voo, mostrando com isso a sua capacidade de definir estratégias que estão conectadas ao principal objetivo das LCCs, que é a redução de custos.

Por fim, os resultados líquidos das quatro empresas entre 2010 e 2016, mostrou que a Avianca foi a companhia que obteve o melhor desempenho, com uma constância entre 2010 e 2016. O destaque negativo neste ponto foi para a Latam e a Gol, onde a primeira, no início do período de análise, era a empresa com melhor resultado líquido, e já no último ano analisado, apresentou o pior desempenho dentre as 4 companhias estudadas. No que diz respeito à Gol, observa-se que no ano de 2015 a companhia teve um desempenho consideravelmente inferior ao das outras 3 empresas, mas que em 2016 conseguiu melhorar seu resultado.

Durante a realização do estudo, ocorreram alguns fatores que trouxeram limitações para o trabalho. O primeiro deles diz respeito à confiabilidade das informações enviadas pelas empresas aéreas à ANAC. Contudo, é importante ressaltar que as empresas aéreas devem



enviar os dados solicitados pela agência conforme a legislação vigente, estando elas suscetíveis a sanções quando houver inconformidade dos dados apresentados.

Outra limitação de pesquisa foi o fato de que, ainda que algumas informações referentes ao ano de 2017 já foram disponibilizadas no site da ANAC, até o final do mês de abril de 2018 a agência ainda não havia publicado o anuário do transporte aéreo de 2017. Dessa forma, não foi possível ampliar o período de análise estudado neste trabalho, visto que nem todos os dados utilizados na presente pesquisa estavam disponíveis.

Como agenda futura, sugere-se a utilização de outros indicadores para que seja possível mensurar a competitividade entre as empresas aéreas brasileiras a partir de outras variáveis. Além disso, outra possibilidade de estudo é analisar o impacto da Azul no mercado de aviação comercial brasileiro desde o seu surgimento. Destaca-se também a possibilidade de uma análise futura do que aconteceu com as empresas analisadas alguns anos após o período analisado, de modo a identificar se os resultados obtidos no presente trabalho conseguiram prever o que aconteceria com as empresas aéreas analisadas.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Anuário do transporte aéreo 2016**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/anuario-do-transporte-aereo/dados-do-anuario-do-transporte-aereo>>. Acesso em: 20 mar. 2018.
- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Dados estatísticos**. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/dados-estatisticos/dados-estatisticos>>. Acesso em: 15 mar. 2018.
- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Solicitação de Códigos Compartilhados (Codeshare)**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/empresas/autorizacao-de-servicos/solicitacao-de-codigos-compartilhados-codeshares>>. Acesso em: 22 mar. 2018.
- AIRBUS. A320neo: **Setting single aisle standards**. 2018. Disponível em: <<http://www.airbus.com/aircraft/passenger-aircraft/a320-family/a320neo.html>>. Acesso em: 29 mar. 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS (ABEAR). **Panorama 2016: o setor aéreo em dados e análises**. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados_e_fatos_arquivos_ptbr/Panorama_2016.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2018.
- AZUL. **Azul inicia a última etapa para incorporação da Trip**. São Paulo: 2014. Disponível em: <<https://www.voeazul.com.br/imprensa/releases/azul-inicia-a-ultima-etapa-para-incorporacao-da-trip-1383348871325>>. Acesso em: 20 mar. 2018.
- AZUL. **Por que investir na Azul?** 2017. Disponível em: <http://ri.voeazul.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=54743>. Acesso em: 16 mar. 2018



AZUL. **Prêmios**. 2017. Disponível em:

<http://ri.voeazul.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=54744>. Acesso em: 27 mar. 2018.

AZUL. **Sobre a Azul**: Conheça a Azul. São Paulo: 2014. Disponível em:

<<https://www.voeazul.com.br/conheca-a-azul/sobre-azul>>. Acesso em: 16 mar. 2018.

BIELSCHOWSKY, Pablo; CUSTÓDIO, Marcos da Cunha. A evolução do setor de transporte aéreo brasileiro. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v. 13, n. 13, p. 72-93, 2011.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Resolução Nº 342, de 9 de setembro de 2014. **Regulamenta os documentos e as demonstrações contábeis padronizadas a serem apresentados pelas empresas brasileiras que exploram os serviços aéreos públicos, assim como aspectos de sua escrituração contábil, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 set. 2014. Seção 1, p.3.

CASTRO, Newton de; LAMY, Philippe. **Desregulamentação do setor transporte o subsetor transporte aéreo de passageiros (Texto para discussão nº 319)**. Brasília: IPEA, 1993. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0319.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2018.

CHANG, Yu-Hern, YEH, Chung-Hsing. Evaluating airline competitiveness using multiattribute decision making. **Omega – The International Journal of Management Science**, v. 29, n.5, p. 405-415, 2001.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE). Cade aprova, com restrições, fusão entre Azul e Trip. Brasília, 2013.

COOK, Gerald N. A Review of History, Structure, and Competition in the U.S. Airline Industry. **Journal of Aviation/Aerospace Education & Research**, v.7, n. 1, p. 32-42, 1996.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Gol vai voltar a dar comida de graça nos voos**. 2015. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2015/07/gol-vai-voltar-dar-comida-de-graca-nos-voos.html>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

MORRISON, Steven A. Actual, adjacent, and potential competition – Estimating the full effect of Southwest Airlines. **Journal of Transportation Economics and Policy**, v.35, p. 239-256, 2001.

FARINA, Elizabeth M.M.Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e produção**, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FONSECA, Paulus Vinicius da Rocha; GOMES, Sérgio Bittencourt Varella; BARCELLOS, João Alfredo. **Empresas aéreas de baixo custo**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 44, p. 47-86, 2016.

G1. **Avianca recebe primeiro avião A320neo de 62 aviões encomendados**. 2016.

Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/10/avianca-recebe-primeiro-aviao-a320neo-de-62-avioes-encomendados.html>>. Acesso em: 29 mar. 2018.



G1. **Gol começa a cobrar por assento marcado na hora da compra da passagem.** 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/gol-comeca-a-cobrar-por-assento-marcado-na-hora-da-compra-da-passagem.ghtml>. Acesso em: 29 mar. 2018.

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA). **100 Years of Commercial Flight.** Disponível em: <http://www.iata.org/about/Pages/flying-100-years.aspx>. Acesso em: 5 mar. 2018.

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA). **Annual review: 2017.** Cancun, 2017. Disponível em: <http://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2017.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2018.

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA). **IATA Air Passenger Forecast Shows Dip in Long-Term Demand.** Geneva, 2015. Disponível em: <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2015-11-26-01.aspx>. Acesso em: 19 fev. 2018.

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (ICAO). **Low Cost Carriers (LCCs).** Disponível em: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Low-Cost-Carriers.aspx>. Acesso em: 22 fev. 2018.

KUPFER, David. Padrões de concorrência e competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CENTROS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA - ANPEC, 20. Campos do Jordão, 1992. **Anais...** São Paulo, 1992, p. 1-16.

LATAM. **Notas explicativas às demonstrações financeiras:** Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016, 2015 e 1º de janeiro de 2015. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/demonstracoes-contabeis/demonstracoes-contabeis-de-empresas-aereas-2016>. Acesso em: 15 abr. 2018.

MALAGUTTI, Antônio Osller. **Evolução da aviação civil, no Brasil.** Brasília: Câmara dos Deputados, 2001.

MINAMI JÚNIOR, Keiichi; CONTADOR, José Celso. Mensuração da competitividade: Indicadores para empresas aéreas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2007, p. 1-16.

PORTER, Michael E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SILVA, Christian Luiz da. **Competitividade e estratégia empresarial:** um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. Revista da FAE, Curitiba, v.4, n.1, p. 35-48, 2001.

VRG Linhas Aéreas S.A. **Demonstrações financeiras individuais e consolidadas.** 2015. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/demonstracoes-contabeis/demonstracoes-contabeis-de-empresas-aereas-2015>. Acesso em: 10 abr. 2018.