



**XXVIII Congresso Brasileiro de Custos**  
17 a 19 de novembro de 2021  
- Congresso Virtual -



## **Análise dos determinantes de custos dos concorrentes em empresas do setor aéreo brasileiro**

**Júlia Flach Allgaier** (UFRGS) - julia.all93@gmail.com

**Francisca Viviane dos Santos** (UFRGS) - francisca\_viviane@yahoo.com.br

**Ângela Rozane Leal de Souza** (UFRGS) - angela.rsl@gmail.com

### **Resumo:**

*Este estudo tem por objetivo identificar os determinantes de custos dos concorrentes das companhias aéreas listadas na B3 como fatores-chave frente a pandemia da COVID-19. A pesquisa se classifica como qualitativa, descritiva, com procedimento técnico de análise documental. Foram coletados os dados disponíveis em documentos públicos do período de 2018 a 2020, antes e durante a pandemia. Os determinantes de custos são componentes da gestão estratégica sugeridos na busca por vantagem competitiva. Com base nas informações publicadas pelas companhias aéreas Azul e Gol, foi possível identificar os determinantes de custos propostos por um roteiro preestabelecido e verificar suas aplicabilidades. Como resultado, os determinantes de custos que mais impactam as empresas aéreas analisadas no período são o modelo de gestão, a experiência, a tecnologia, a diversidade de produtos e serviços, a utilização da capacidade, as relações na cadeia de valor e os fatores institucionais.*

**Palavras-chave:** *Determinantes de Custos, Custos dos Concorrentes, Setor Aéreo.*

**Área temática:** *Abordagens contemporâneas de custos*

## **Análise dos determinantes de custos dos concorrentes em empresas do setor aéreo brasileiro**

### **RESUMO**

Este estudo tem por objetivo identificar os determinantes de custos dos concorrentes das companhias aéreas listadas na B3 como fatores-chave frente a pandemia da COVID-19. A pesquisa se classifica como qualitativa, descritiva, com procedimento técnico de análise documental. Foram coletados os dados disponíveis em documentos públicos do período de 2018 a 2020, antes e durante a pandemia. Os determinantes de custos são componentes da gestão estratégica sugeridos na busca por vantagem competitiva. Com base nas informações publicadas pelas companhias aéreas Azul e Gol, foi possível identificar os determinantes de custos propostos por um roteiro preestabelecido e verificar suas aplicabilidades. Como resultado, os determinantes de custos que mais impactam as empresas aéreas analisadas no período são o modelo de gestão, a experiência, a tecnologia, a diversidade de produtos e serviços, a utilização da capacidade, as relações na cadeia de valor e os fatores institucionais.

Palavras-chave: Determinantes de Custos. Custos dos Concorrentes. Setor Aéreo.

Área temática: Abordagens contemporâneas de custos.

### **1 INTRODUÇÃO**

Desde que a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o estado de pandemia para a síndrome da COVID-19, várias medidas foram tomadas para tentar conter a disseminação do vírus (OMS, 2020). A alta velocidade de transmissão fez com que os governos em todo o mundo não tivessem outra opção a não ser impor bloqueios (Sharma, Thomas, & Paul, 2021). Dentre estas medidas, a restrição do fluxo de pessoas foi adotada na tentativa de controlar a transmissão do vírus, a qual afetou muito setores da economia. O setor aéreo foi um dos mais impactados, pois devido a facilidade do contágio, muitos países proibiram o transporte entre países (Maneenop & Kotcharin, 2020). A demanda diminuiu significativamente desde as primeiras notícias em todo o mundo e as empresas aéreas, para fazer frente a esse cenário, passaram a se adequar a esta nova condição (*International Air Transport Association [IATA]*, 2020).

O setor aéreo tem um histórico de suscetibilidade a influências de eventos ambientais e econômicos que impactam o desempenho econômico-financeiro das companhias aéreas. Como histórico, nas últimas duas décadas houve a crise econômica de 2008, o atentado de 11 de setembro, o *Eyjafjallajökull*, as nuvens de cinzas do vulcão indonésio, entre outros eventos, corroboram para crises nesse setor (Linden, 2021). Atualmente, com a continuação do surto da COVID-19, a demanda de transporte aéreo continua reduzida. Sendo assim, as empresas deste segmento precisaram adequar-se a essa nova condição (IATA, 2020), uma vez que o setor aéreo representa um terço do valor comercial de carga no mundo (Pereira & Mello, 2021), além de contribuir para o crescimento social e econômico, empregando milhões de pessoas em toda sua cadeia (Dube, Nhamo, & Chikodzi, 2021).

Diante do exposto, em 2020, as companhias aéreas, Azul e Gol, registraram no 1º trimestre de 2020 uma deterioração de patrimônio líquido de R\$ 3,3 bilhões e R\$ 6,13 bilhões, respectivamente (Laboratório de Inteligência Artificial E Macroeconomia Computacional [Labimec], 2020). Nesse contexto, a Gestão Estratégica de Custos (GEC) é uma importante ferramenta para mitigar os impactos e gerir os recursos com máxima eficiência. A GEC tem como finalidade interligar o gerenciamento dos custos com o processo de tomada de decisão dos gestores (Martins, Pedrosa Neto, & Araújo, 2008). A gestão estratégica das empresas implica no monitoramento da posição competitiva frente a seus concorrentes, permitindo que a empresa tome decisões eficazes para obter vantagem competitiva (Shank, 1989; Chiekezie, Egbunike, & Odum, 2014).

Nessa conjuntura, este estudo tem por objetivo identificar os determinantes de custos dos concorrentes das companhias aéreas listadas na Brasil Bolsa e Balcão (B3) no enfrentamento da pandemia da COVID-19. Atualmente, somente a Azul S.A. e a Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. são as empresas do segmento de transporte aéreo listadas na B3. Para realizar a análise dos custos dos concorrentes utilizou-se o roteiro proposto por Costa (2011). Essa avaliação contribui para o âmbito teórico e prático, apresentando a gestão estratégica de custos como fonte de planejamento para situações imprevisíveis.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Custo dos concorrentes**

A Gestão Estratégica de Custos (GEC), segundo Shank e Govindarajan (1997), resulta da união de três temas subjacentes, (i) análise da cadeia de valor, (ii) análise do posicionamento estratégico e (iii) análise dos direcionadores de custos. Para entender como os custos se comportam, é preciso considerar a interação do conjunto de direcionadores de custos, tendo em vista que o custo é causado por diversos fatores que se inter-relacionam (Shank, 1989). De tal maneira, compreender e avaliar a concorrência é necessário. São considerados concorrentes aqueles que procuram satisfazer os consumidores que possuem as mesmas necessidades (Kotler, 1998).

Neste viés, tem-se a Análise dos Custos dos Concorrentes, com as primeiras abordagens feitas por Simmonds (1986) nas quais apresentou a coleta de informações sobre a contabilidade gerencial da empresa e dos seus concorrentes para uso no desenvolvimento e acompanhamento da estratégia de negócios. O autor também enfatizou a estratégia dos preços com relação a concorrência, bem como apontou que a receita e a venda são os principais indicadores de competitividade.

Outros indicadores elencados na análise dos concorrentes são aqueles que avaliam as instalações de produção, economias de escala, relações governamentais de tecnologia e design de produto, observação física, fornecedores, clientes e ex-funcionários (Guilding, 1999). Posteriormente, Heinen e Hoffjan (2005) avaliaram a influência dos custos em decisões estratégicas, analisando a posição da concorrência e suas tendências, e a conexão deste conhecimento com a melhora do desempenho da empresa, como participação no mercado e retorno sobre as vendas. Tais pontos podem ser considerados determinantes de custos dos concorrentes, sendo aqueles causadores reais dos custos (Lord, 1996).

Já para Shank e Govindarajan (1997), os determinantes podem ser distintos em dois grupos relevantes, os determinantes de custos estruturais e os de execução. Wilson (1990) afirma também que o comportamento da posição dos determinantes de custos pode variar entre as empresas e setores diferentes. Em tempos de turbulência

econômica, a análise dos concorrentes como componente de gestão estratégica é sugerida na busca por vantagem competitiva (Subramanian & Ishak, 1998). Para mantê-la, a empresa deve examinar continuamente seu ambiente, a fim de garantir o que está fornecendo e ciente de futuras mudanças no mercado (Dixon & Smith, 1993).

## 2.2 Setor aéreo na pandemia da COVID-19

Com a declaração de pandemia pela OMS alguns países declararam o fechamento de suas fronteiras e do espaço aéreo (ANAC, 2021). O valor de mercado das companhias aéreas diminuiu desde então. Por consequência, foram motivados estudos sobre o impacto da COVID-19 no desempenho da indústria aérea em todo o mundo (Maneenop & Kocharian, 2020). O transporte aéreo é um facilitador da mobilidade humana, o que inclui, neste caso, também a disseminação de epidemias de doenças infecciosas (Pereira & Mello, 2021).

É fato que a pandemia da COVID-19 teve uma influência significativa na indústria do turismo como um resultado de restrições de viagens, juntamente com um colapso na demanda por parte dos turistas (Volkman, Tokarski, Dincă, & Bogdan, 2021). A Agência Brasileira de Viagens Corporativas (ABRACORP) aponta que, diferentemente de outros setores que se adaptam ao online, no setor de viagens e turismo as empresas e os profissionais envolvidos precisam do aspecto presencial. O setor move-se por dois segmentos de mercado, distintos e complementares: o corporativo e o do lazer (ABRACORP, 2021).

A situação atual dificulta previsões, pois a fase de recuperação pode ser lenta. No entanto, existem ferramentas que ajudam os aeroportos a se recuperar, como o autosserviço e as tecnologias sem contato, reduzindo o custo operacional, melhorando a experiência do passageiro, ao mesmo tempo que minimizam a propagação do vírus (Serrano & Kazda, 2020). Além da tecnologia, outras medidas de apoio em resposta a COVID-19 são expostas por Maneenop e Kocharian (2020), podem ser relacionadas as finanças, emprego, taxas de uso do aeroporto e administração.

## 2.3 Estudos relacionados

Pesquisas com avaliação dos custos dos concorrentes têm sido realizadas nos últimos anos, demonstrando a relevância da temática na atualidade. Costa (2011) sugeriu a criação de um roteiro de coleta de dados inédito para operacionalização de estudos envolvendo os determinantes de custos, observados no Quadro 1. Sendo o impacto duplo (positivo ou negativo) e mensurável aquele que contém medidas objetivas controláveis.

Determinantes de custos	(1) Quanto ao impacto nos custos	(2) Quanto à possibilidade de mensuração
1. Modelo de Gestão	Duplo	Não mensurável
2. Escala	Duplo	Mensurável
3. Utilização da capacidade	Duplo	Mensurável
4. Escopo	Duplo	Mensurável
5. Experiência	Único	Mensurável
6. Tecnologia	Duplo	Mensurável
7. Diversidade de produtos e serviços	Duplo	Mensurável
8. Diversidade de fornecedores	Duplo	Mensurável
9. Diversidade de clientes	Duplo	Mensurável
10. Diversidade de máquinas e equipamentos	Duplo	Mensurável

11. Comprometimento	Único	Não mensurável
12. Qualidade	Único	Mensurável
13. Arranjo Físico	Duplo	Mensurável
14. Projeto Produto/Serviço	Duplo	Mensurável
15. Relações na cadeia de valor	Único	Mensurável
16. Estrutura de capitais	Duplo	Mensurável
17. Tempestividade	Duplo	Não mensurável
18. Localização	Duplo	Mensurável
19. Fatores institucionais	Duplo	Não mensurável

**Quadro 1. Roteiro de classificação dos determinantes de custos**

Fonte: Costa (2011)

Na sequência, o estudo de Costa e Rocha (2014) identifica a presença dos principais determinantes de custos nas empresas produtoras do setor de eletroeletrônicos constatando mais eficácia quando aplicada a companhia aberta, destacando fontes ricas de informação advindas do Formulário de Referência e do Balanço Social. Nesse viés, Friedrich, Fontura, Souza e Wittmann (2016) visaram identificar o conhecimento e o uso da análise de custos concorrentes para empresas do segmento de metais mecânicos no Rio Grande do Sul, e indicam que as principais fontes de informações sobre os concorrentes utilizadas são os clientes, o pessoal da área comercial e fornecedores.

A pesquisa nessa temática também foi abordada por Cherobini, Passani, Souza e Diehl (2017) ao analisar os determinantes de custos e compreender as inter-relações existentes entre estes em uma empresa do ramo de laticínios, o resultado apontado indicou a tecnologia como principal determinante. Na sequência, Chiekezie *et al.* (2017) examinaram a extensão da adoção da contabilidade focada nos concorrentes (CFA) em empresas de manufatura listadas na Bolsa de Valores da Nigéria, evidenciando que a adoção deste método desencadeia em melhor desempenho financeiro.

Por conseguinte, Trajano, Welter, Souza e Schmidt (2018) caracterizaram a cadeia de valor, o posicionamento estratégico e os determinantes de custo em uma entidade fechada de previdência privada, identificaram comprometimento, experiência, qualidade, tecnologia, modelo de gestão, escopo, escala e fatores institucionais como principais determinantes. Similarmente, Souza e Mezzomo (2019) caracterizaram e analisaram a utilização de determinantes de custos no setor moveleiro. Este estudo evidenciou como importantes os seguintes determinantes: estrutura de capitais, grau de complexidade do produto, qualidade, tecnologia, economia de escala e escopo.

De modo semelhante, Caraffini, Souza e Behr (2020) identificaram as informações resultantes da aplicação dos principais métodos da contabilidade com foco nos concorrentes em dois bancos brasileiros, utilizando como fonte de dados exclusivamente informações públicas. Os autores identificaram como principais determinantes de custos: o modelo de gestão, a escala, a tecnologia, a diversidade de produtos e serviços e os fatores institucionais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a abordagem do problema esta pesquisa é definida como qualitativa, uma vez que analisou as características dos determinantes de custos que influenciam na gestão estratégica das empresas Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A. (Azul) e Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (Gol). As abordagens qualitativas são uma forma de

destacar as características de um determinado fato na sociedade (Raupp & Beuren, 2013).

No que tange aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois propôs descrever os determinantes de custos utilizados para o enfrentamento da crise da COVID-19 pelas companhias aéreas, para Gil (2002) têm como atributo caracterizar uma determinada população ou fenômeno e indicar relação entre as variáveis. O procedimento técnico empregado foi documental, pois utiliza dados que não receberam um tratamento aprofundado (Raupp & Beuren, 2013), posto que este estudo trata as informações e dados disponíveis no site da B3, Formulários de Referência e Demonstrações Financeiras Padronizadas da CVM e dados estatísticos da ANAC, além de consulta aos relatórios de resultados trimestrais, anuais e de sustentabilidade das concorrentes Azul e Gol. Para a análises dos dados utilizou-se os indicadores propostos por Costa (2011) que permitiram fazer inferências quanto a presença de 19 determinantes de custos dessas duas companhias do setor aéreo brasileiro.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos durante a realização da pesquisa, que contempla a caracterização e identificação dos determinantes de custos dos concorrentes com base nas informações públicas disponíveis e a análise dos principais determinantes de custos impactados pela pandemia da COVID-19.

### 4.1 Determinantes de custos

A abordagem dos custos dos concorrentes foi realizada considerando o roteiro proposto por Costa (2011) ao enunciar 19 determinantes de custos.

**Modelo de Gestão:** refere-se a cultura da empresa, seu planejamento estratégico e operacional. O Quadro 2 contempla o modelo de gestão adotados pelas empresas.

Gestão	Azul	Gol
Estrutura de Governança	Nível 2 (B3). Conselho de Administração e Diretoria Estatutária. Comitês permanentes de Auditoria Estatutário, de Remuneração e de Governança, também o Comitê de Ética e Conduta.	Nível 2 (B3). Presidência, três Vice-Presidências, 24 Diretorias. A Diretoria de Auditoria interna se reporta ao Conselho de Administração.
Planejamento Estratégico	Gestão socioambiental. Gestão de Riscos. Gestão de dados. Foco em Pessoas e Relacionamento	Gestão socioambiental. Gestão de riscos. Gestão de Gente e Cultura. Foco no serviço em baixo custo.
Desenvolvimento Organizacional	Avaliação baseada na metodologia 360°. O Plano de Voo consta requisitos necessários para avanço nas posições. O Programa Liderança Azul oferece cursos para o nível gerencial. O Azul Talks, <i>workshops</i> destinados a todos.	A liderança é avaliada no modelo 360°, que contempla pares e clientes internos, além da autoavaliação. Os demais colaboradores participam da avaliação 90°, submetidos à análise do gestor e a autoavaliação. Mapa de Sucessão para avaliação de potenciais sucessores.

#### Quadro 2. Modelo de Gestão das Companhias

Fonte: Elaborado pelas autoras

Diante do exposto, as decisões estratégicas das empresas baseiam-se no modelo de gestão adotados. A Azul destaca uma cultura focada em pessoas e no relacionamento, e a Gol por sua vez foca em servir o cliente ao menor custo.

**Escala:** considera participação de mercado e capacidade de entrega. A empresa que possui maior participação de mercado é a Gol, líder no mercado doméstico pelo 5º

ano consecutivo por meio de 39,3% de *market share* em comparação a Azul de 29,7%, em 2020. Considerando o indicador de Aproveitamento (RPK/ASK) o qual afere-se sobre a capacidade de entrega, a Gol possui um total de participação de 102,04% em comparação com a Azul de 101,91%. Quanto a quantidade de voos, a Azul possui mais de 700 voos diários, e a Gol, 715. Ambas possuem acordos de *codeshare* que ampliam a gama de destinos.

**Utilização da capacidade:** aponta sobre o volume de produção e ociosidade. O setor aéreo possui indicadores específicos, a utilização da capacidade pode-se ser apresentada pelo indicador de PRASK, a receita de passageiros por assentos-quilômetros oferecidos. A Azul possui os índices dos últimos três anos de 29,54%, 30,41% e 23,70%, respectivamente; e a Gol de 22,13%, 25,61% e 23,00%. Ressalta-se que mesmo com a crise da COVID-19 a utilização da capacidade não obteve uma oscilação drástica, demonstrando capacidade de adaptação.

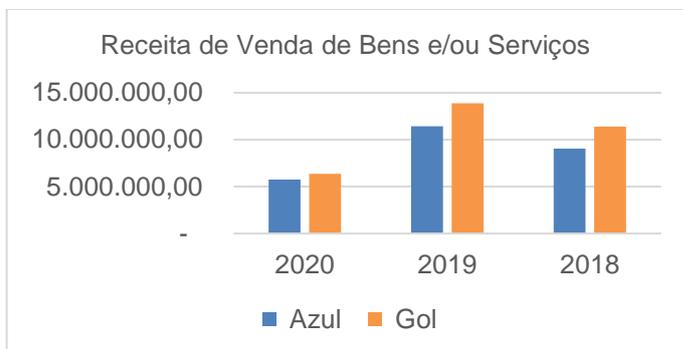
**Escopo:** informações sobre suas instalações, linha de produtos e grau de terceirização. As companhias atendem a malha doméstica e internacional, e ambas possuem outras Unidades de Negócio. Contam com programas de fidelidade, na Azul, o Tudo Azul, com cerca de 12,6 milhões de membros, e na Gol, o Smiles, com aproximadamente 17,9 milhões de participantes, além do VoeBiz, específico para pequenas e médias empresas. No segmento de logística, há a Azul Cargo Express, atendendo o Brasil em diversos municípios, e a GOLLOG, por sua vez, atende também exterior. A Azul possui outras unidades com foco no turismo, como o Azul Conecta com voos regionais e a Azul Viagens. A Gol ainda contempla em seu escopo a recente Gol Aerotech, especializada em manutenção, reparos, revisões de aeronaves. Quanto ao grau de terceirização, a Azul possui conforme atividade e localização geográfica, já a Gol não consta informações sobre serviços terceirizados.

**Experiência:** reflete sobre a mão de obra, investimento em treinamento, rotatividade de pessoal. Cada companhia possui adjetivos para seus funcionários, a Azul os intitula como Tripulantes, e a Gol, Colaboradores. De 2018 a 2019, a Azul contratou 1.243 novos funcionários, porém devido a pandemia da COVID-19, em 2020 teve de reduzir 10%, ficando com 11.792 empregados. A Gol também acompanhou sua concorrente nos mesmos períodos, diminuindo 8% o quadro, de 16.069 para 14.800 colaboradores. Com relação ao índice de rotatividade do pessoal, este indicador não obteve alterações, a Azul possui em média 1,19%, e a Gol mantém-se em média de 11,43%. A Gol foca seu treinamento em *compliance*, média é de 74,8 horas por colaborador, enquanto a Azul oferece treinamento com enfoque na segurança, por meio da Universidade Azul, média de 63,18 horas/tripulante.

**Tecnologia:** subsidia informações quanto a inovação, equipamentos, instalações, otimização de recursos, aspectos que valorizam e diferenciam a empresa. Ambas as companhias são inovadoras no que tange este determinante e visam soluções inteligentes e adoção de novas tecnologias para reduzir a emissão de gases de efeito estufa e o impacto no meio ambiente, bem como tecnologias inovadoras para facilitar e agilizar o autoatendimento. Para tanto, a Azul conta com um time de tecnologia multidisciplinar focado em Projetos de Melhoria Contínua e Projetos Transformacionais. Por sua vez, a Gol com a GOL Labs, conta com quatro grupos: o Phoenix, responsável por inovações; o Eagles, foca o impacto no faturamento; o Hawks, visa tecnologias disruptivas; e o Falcons, colabora para a comunicação de todos os projetos.

**Diversidade de produtos e serviços:** elucida a força das vendas, nível de lucratividade, velocidade de crescimento. Devido à redução significativa da demanda e da malha operacional em atividade por conta da pandemia ocorreu uma queda na

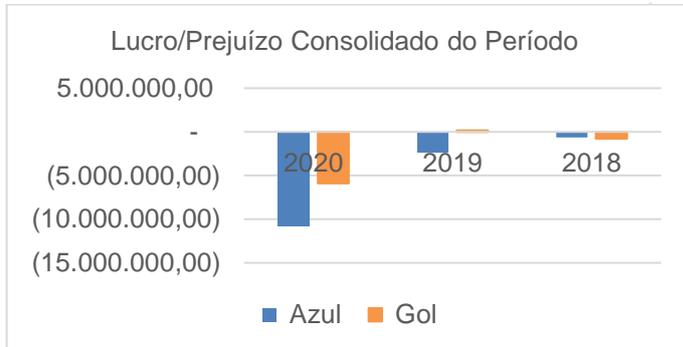
Receita de Venda de Bens e Serviços, na Azul de 2018 a 2020 de 37%, representando R\$ 5.698.191,00 milhões, e na Gol, de 44%, com R\$ 7.492.887,00 milhões, ilustrado na Figura 1.



**Figura 1. Análise da receita das Companhias Azul e Gol**

Fonte: Economática (2021)

Observa-se que ambas as empresas seguem um parâmetro semelhante de crescimento de 2018 a 2019 revelando uma expectativa do mercado. No entanto, com as restrições implementadas pela pandemia, em 2020, houve a interrupção quase total do turismo, que unido ao incentivo ao *home office* acarretou numa redução significativa da operação da malha aérea, frente de negócio das duas companhias. Visualiza-se na Figura 2, os prejuízos crescentes devido ao panorama no setor nos últimos anos, piorado no primeiro ano da pandemia.



**Figura 2. Análise do Lucro/Prejuízo das Companhias Azul e Gol**

Fonte: Economática (2021)

Apesar da Gol apresentar um resultado melhor em 2019, saindo de um prejuízo de R\$ 779.724,00 milhões e passando a um lucro de R\$ 179.338,00 milhões, no findar de 2020, o resultado negativo foi inevitável.

**Diversidade de Fornecedores:** nível de concentração e negociação dos fornecedores, política de relacionamento. A Azul em sua política de relacionamento presa pela excelência, necessitando de uma sólida infraestrutura de produtos e serviços negociados e adquiridos pela área de Suprimentos. No que tange a Gol, busca por meio da liderança de custos e profissionalismo na aquisição de produtos e serviços ter uma maior eficiência na cadeia de suprimentos e inteligência para obter baixo custo na operação. Ambas as empresas possuem diretrizes de conduta aos fornecedores e manual de apoio a estes.

**Diversidade de Clientes:** subsidia sobre a sensibilidade dos clientes ao preço, sua evasão ou concentração. Quanto ao valor das passagens, devido à redução de

demanda, as tarifas aumentaram, em média o indicador Tarifa Real Média apresenta na GOL ao final de 2020, R\$ 274,75, e na Azul de R\$ 323,51. A evasão de clientes ocorreu independente das tarifas, conforme observa-se na Tabela 1:

Tabela 1

**Passageiros Pagos (em milhões)**

<b>Passageiros Pagos</b>	<b>2018</b>	<b>VAR (%)</b>	<b>2019</b>	<b>VAR (%)</b>	<b>2020</b>
Azul	23.122	19,7%	27.674	-46,5%	14.796
Gol	33.446	9,0%	36.445	-54,0%	16.776

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2021)

O indicador de Passageiros Pagos, refere-se ao total de assentos comercializados que geram receita. Nota-se que as respectivas Companhias estavam em uma crescente expansão, e com a disseminação da pandemia a concentração de clientes dissipou-se em aproximadamente 50% em ambas.

**Diversidade de máquinas e equipamentos:** elucida custos relacionados a aquisição e manutenção de máquinas. A Azul no final de 2020 possuía um total de 162 aeronaves, outras 23 aeronaves são subarrendadas. Investem em frota diversificada, contam com os modelos ATR, E-Jet, A320neo, A330, Boeing 737 e Cessna Grand Caravan. Composta por 35,9% de aeronaves da nova geração com 8,3 anos de idade média. Já a Gol, no mesmo período, a frota total era composta de 127 aeronaves Boeing 737, dentre as quais todas eram arrendamentos mercantis sem opção de compra, sua frota é padrão e 100% composta por aeronaves de médio porte (*narrowbody*) com idade média de 10 anos. Em ambas, os investimentos com aquisição diminuíram e com manutenção e reparo aumentaram, principalmente devido à depreciação média de 31,2% do real em comparação ao dólar, e a eventos adicionais para preparar a frota para recuperação operacional.

**Comprometimento:** verifica a existência de programas de melhoria, condições aos funcionários e nível de satisfação dos mesmos. A Azul possui um programa que incentiva a evolução de carreira, os benefícios evoluem conforme nível hierárquico. O programa Psicologia Viva promove o bem-estar emocional e psicológico do Tripulante-Azul e de sua família. Possui a Pesquisa de Engajamento e Clima para medir a satisfação e engajamento dentro da Azul, este indicador vem mudando de 85%, 76% e 79% nos últimos três anos. A Gol possui um programa de participação nos resultados aos colaboradores. Proporciona uma política de benefícios com parcerias com instituições de ensino. Oferece benefícios viagem com preços especiais para funcionários e beneficiários, bem como assistência médica e odontológica. Em 2019 foi implementado o índice de satisfação dos funcionários medido pelo *Employee Promoter Score* (EPS) com o objetivo de ouvir e entender as percepções dos colaboradores para melhorias constantes, a pontuação atual é de 74 pontos.

**Qualidade:** identifica as características que influenciam a escolha dos clientes por seus produtos, programas de gestão da qualidade. No setor aéreo a pontualidade, satisfação do cliente, reclamações de passageiros podem ser considerados indicadores. Com base na metodologia *Net Promoter Score* (NPS), mede-se a lealdade do Cliente com a Companhia e a satisfação geral. O índice de pontualidade da Azul é de 87% e NPS é de 54. A Gol possui índice de pontualidade de 93,75% e NPS de 38. A Azul apresentou o menor índice de reclamações, com 93 para cada 100 mil passageiros transportados, já a Gol apresentou 144. Apesar da elevação do volume de manifestações em razão dos impactos da COVID-19 no setor aéreo, Gol e

Azul apresentaram melhora na avaliação dos passageiros, tendo ambas superado a marca de 90% no índice de solução.

**Arranjo Físico:** tem como elemento o custo do espaço de armazenamento, bem como condições do espaço para os funcionários e índices de acidentes de trabalho. Ambas as concorrentes possuem programas que visam a prevenção de acidentes e monitoramento da segurança, contando com Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Na Gol, o número de acidentes de trabalho em 2018 foi de 153, já em 2019 foi de 132. Enquanto, na Azul a taxa de frequência de acidentes de trabalho em 2018 foi de 2,42%, em 2019 foi de 2,85% e em 2020 foi de 1,69%.

**Projeto de produto/serviço:** corresponde ao nível de agregação do produto ao cliente. Quanto aos serviços de acessibilidade ao cliente, a Azul, em 2018, adotou o Hugo em seu site projetado para ser adaptado para surdos-mudos. A Gol, por sua vez, possui o site da empresa acessível para pessoas com deficiência visual, baixa visão e daltonismo. Na questão da infraestrutura a Gol é a maior transportadora de passageiros com necessidade de assistência especial (PNAE) e conta com a maior frota de equipamentos de acessibilidade infraestrutural no mercado de aviação comercial, possui foco em acessibilidade digital (aplicativo e website), atitudinal (vivências, palestras e treinamentos), infraestrutural (novas rampas de acesso) e comunicacional (Libras e Braile). Para agregação do cliente com as novas medidas de restrições e obrigações de distanciamento social ocasionadas pela pandemia, ambas companhias se reinventaram quanto aos procedimentos de atendimento ao cliente, flexibilização e cancelamentos de voos, *check-in*, despache de malas, embarque, serviço de bordo. Ambas instalaram sistema de filtro de ar Hepa, captura 99,9% das bactérias e vírus, além de trocar o ar a cada três minutos.

**Relações nas cadeias de valor:** representa o relacionamento com *stakeholders*. É apresentado o Quadro 3 contendo os *stakeholders* de cada companhia e seus temas materiais.

Cia	Cadeia de Valor	Materialidade
Azul	Investidores, parceiros, fornecedores, clientes, sociedade, órgãos governamentais e tripulantes.	(1) Segurança de voo; (2) Satisfação dos Clientes; (3) Ética e combate à corrupção; (4) Saúde e segurança dos Tripulantes; (5) Profissionais engajados e capacitados; (6) Inovação e atualização tecnológica; (7) Boas relações com Parceiros; (8) Desenvolvimento social pela conectividade.
Gol	Colaboradores, clientes corporativos, fornecedores e prestadores de serviços, governo, associação setorial, setor financeiro e comunidade.	(1) Segurança no ar e em terra; (2) Relacionamento com o Cliente; (3) Saúde e segurança dos Colaboradores; (4) Mudanças climáticas, emissões e consumo de combustível; (5) Atração e desenvolvimento de talentos; (6) Solidez financeira e eficiência operacional; (7) Boas práticas de governança corporativa; (8) Ética e combate à corrupção.

**Quadro 3. Cadeia de Valor/Stakeholders**

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021)

A Azul, para se adaptar à nova realidade, engajaram os *stakeholders* para proteger a liquidez, preservando mais de R\$ 8 bilhões em caixa. Enquanto na Gol, o potencial de liquidez em 2020 foi de R\$ 5 bilhões.

**Estrutura de capitais:** avalia a proporção de recursos próprios da empresa e de terceiros e o custo do capital de giro. A Azul possui uma estrutura acionária formada por 73,7% ações ordinárias e 26,3% ações preferenciais, enquanto a Gol possui 91,3% ações ordinárias e 8,7% ações preferenciais. Quanto ao seu capital, a Gol, em 2020, apresentou uma posição de patrimônio líquido (PL) negativo atribuído aos acionistas controladores de R\$14.407.092, comparado a R\$7.676.671 em 2019. No

mesmo rumo, a Azul em 2020, apresentou também um PL negativo de R\$14.148.750, comparado a R\$3.519.174, em 2019. Este resultado deve-se a desvalorização do Real frente ao Dólar americano, que afetou negativamente o resultado do exercício por variações cambiais em R\$3.056.226 para a Gol, e em R\$4.302.540 para a Azul, além dos impactos da pandemia sobre as operações. A análise da Demonstração de Valor Adicionado (DVA) proporciona uma visão sobre a riqueza da entidade, a distribuição no decorrer dos três últimos anos pode ser observada na Tabela 2.

Tabela 2

**Análise DVA**

<b>Cia Aérea</b>	<b>Gol</b>			<b>Azul</b>		
Ano	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Impostos, taxas e contribuições	573.975	1.196.778	1.060.139	172.275	475.256	558.597
Remuneração de capital de terceiros	5.660.468	2.165.695	5.190.13	9.118.721	1.505.468	2.143.001
Remuneração de capital próprio	-5.895.251	179.338	-779.724	-10.834.709	-2.403.086	-635.731

Fonte: CVM (2020)

Devido a pandemia, atenta-se para os Impostos, taxas e contribuições que diminuíram de 2019 a 2020, devido a postergação do pagamento de impostos federais em decorrência das medidas promulgadas pelo Governo Federal. Quanto a Remuneração de Capital Próprio, relativos à remuneração atribuída aos sócios e acionistas, decaiu consideravelmente devido aos resultados negativos ocasionados pela crise. O aumento da Remuneração de capital de terceiros deve-se a renegociação do alongamento de prazos, financiamentos e empréstimos em ambas.

**Tempestividade:** refere-se quanto ao tempo de atuação da empresa no segmento, existência de novas tecnologias e oportunidades a longo prazo. A Gol foi fundada em janeiro de 2001, em 2004 estreou nas Bolsas de Valores de São Paulo (Bovespa) e Nova York (NYSE). Quanto ao uso de novas tecnologias, foi a primeira a lançar o *web-checkin* pela internet e, posteriormente, também a compra das passagens pelo celular, e mantém-se atualizada no que se refere a inteligência artificial e inovação, tal como personalização de ofertas com base em geolocalização. Em 2007 adquiriu a Varig tornando-se um dos maiores grupos de aviação da América Latina, anunciando no decorrer dos anos diversas parcerias estratégicas para expansão de voos. Em contrapartida, a companhia Azul iniciou suas operações em dezembro de 2008. A partir de 2010 focou em atingir o mercado regional, efetuando uma fusão com a *Trip* em 2012, adquirindo em 2020 a *TwoFlex*, agora chamada de Azul Conecta. Com relação a tecnologia a Azul foi a primeira companhia aérea sul-americana a usar a tecnologia UV para limpeza, implementou tecnologias durante o *check-in* e embarque antes mesmo de uma necessidade do distanciamento social e a saúde. Ambas as empresas demonstram tempestivas e buscam oportunidades de crescimento a longo prazo.

**Localização:** evidencia o posicionamento geográfico, obrigações tributárias, custos com infraestrutura. A sede da Gol está localizada no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, e outra sede no Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro, além do Centro de Manutenção de Aeronaves (CMA), referência em eficiência operacional e gestão ambiental, instalado no Aeroporto Internacional de Confins, Minas Gerais. A

Azul possui sede administrativa em Barueri, São Paulo. As obrigações tributárias (federais, estaduais e municipais) são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3

**Impostos por Cia Aérea localizadas por esfera**

<b>Esfera</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Federais</b>			
Azul	129.986	442.087	533.121
Gol	556.278	1.170.909	1.035.625
<b>Estaduais</b>			
Azul	29.051	19.852	12.597
Gol	14.777	21.750	20.762
<b>Municipais</b>			
Azul	13.238	13.317	12.879
Gol	2.920	4.119	3.752

Fonte: CVM (2020)

Nota-se que no ano de 2020 houve uma redução em todas as esferas, devido aos incentivos fiscais às empresas decorrentes da situação pandêmica.

**Fatores Institucionais:** infere regulamentação governamental, relacionamento com sindicatos. Ambas as companhias são reguladas pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Também respondem ao Conselho de Aviação Civil (CONAC), órgão de assessoramento do Presidente da República para a formulação da política nacional de aviação civil, a Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (CONAERO), que trabalha na gestão dos aeroportos do País, a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO), vinculada ao Ministério da Infraestrutura. Além do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECE) e do Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA). O sindicato do setor aéreo é o Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (SNEA).

## 4.2 Discussão dos resultados

A crise causada pela COVID-19 acarreta impactos financeiros no curto e longo prazo no setor aéreo (Serrano & Kazda, 2020), tais como problemas de fluxo de caixa, demissões e insolvências (Volkman *et al.*, 2021). Segundo Pereira e Mello (2021), para mitigar os impactos no setor, as aeronaves antes utilizadas apenas para passageiros, passaram a ser configuradas para voos cargueiros, de modo a reduzir a perda de receitas e utilizar as aeronaves de forma eficiente. Também, o Banco Nacional de Desenvolvimento auxiliou as companhias aéreas oferecendo um pacote de recursos para manter o capital de giro (Sharma *et al.*, 2021). Neste contexto da pandemia, no setor aéreo, observa-se que alguns determinantes de custos tendem a um maior impacto nos resultados que outros, podendo estes serem classificados como mais relevantes numa análise focada nos custos dos concorrentes em momentos atípicos.

Verifica-se que as empresas têm modelos de gestão com enfoques diferentes, a Azul foca nas pessoas e no relacionamento, e a Gol por sua vez, no serviço ao cliente priorizando baixo custo. Conforme elucidado por Costa (2011), este determinante não é mensurável, reflete o funcionamento da organização, sua cultura e filosofia e pode ter um impacto duplo, favorável ou desfavorável dependendo da situação. No caso das Companhias, o modelo de gestão que norteia as prioridades e, apesar de distinto, para ambas foi favorável, visto que se mantiveram em concorrência

no contexto de uma crise, atualmente, a pandemia da COVID-19. Corroborando com um dos principais determinantes também do setor bancário, de acordo com Caraffini *et al.* (2020) e do setor previdenciário, conforme Trajano *et al.* (2018).

O determinante Experiência impactou alterações no quadro de funcionários em cada empresa do setor, tanto que ambas aumentaram e reduziram a quantidade de pessoal devido ao movimento do mercado nesse período. A Diversidade de Produtos e Serviços também é um determinante de alto impacto, uma vez que as duas empresas dependem efetivamente de deslocamentos relacionados ao turismo e aos negócios, praticamente estagnados durante o período da pandemia, ocasionando em uma redução de 40% em vendas. Este resultado alinha-se ao exposto por Caraffini, *et al.* (2020) onde a diversidade de produtos é considerada um importante indicador.

Outro determinante relevante para o setor aéreo é a Tecnologia, é essencial neste ramo e impacta outros determinantes como Qualidade, Tempestividade, Diversidade de Máquinas e Equipamentos. Por serem Companhias adeptas ao desenvolvimento de inovações tecnológicas, durante a pandemia, tiveram mais facilidade para se adequar e criar soluções eficientes para reduzir custos operacionais. Envolveu tanto o serviço destinado ao cliente, adaptando-se as novas necessidades, quanto a manutenção de uma frota sustentável para manter eficiência. Esta característica também foi identificada nos estudos de Cherobini *et al.* (2017), Trajano *et al.* (2018), Souza e Mezzomo (2019), e Caraffini *et al.* (2020). O determinante de Fatores institucionais destaca-se, visto que qualquer intervenção ou decisão dos órgãos citados tem influência em outros determinantes, pois definem políticas e obrigações a cumprir pelas empresas, tal qual menciona Trajano *et al.* (2018) e Caraffini *et al.* (2020).

Por fim, observou-se dois determinantes de custos especificamente como diferenciais neste setor, os quais foram a utilização da capacidade e as relações na cadeia de valor. A Utilização da capacidade onde constata-se alteração no decorrer dos anos analisados, apresentava uma crescente até a disseminação da COVID-19, demonstrando uma necessidade em equilibrar sua capacidade com a ociosidade nos momentos de redução de demanda. No que se refere as Relações nas cadeias de valor, tanto a Azul, quanto a Gol conseguiram garantir a liquidez das empresas em período crítico devido a este determinante. Desse modo, observa-se que a avaliação dos determinantes de custos dos concorrentes é uma importante ferramenta para analisar e gerir crises e reduzir os impactos econômicos e financeiros nas Companhias. Os resultados obtidos corroboram com os achados de demais estudos, ao apontarem a importância dos determinantes de custos para a contabilidade focada no concorrente, a fim de garantir uma vantagem competitiva, identificar e desenvolver estratégias na organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse estudo teve por objetivo identificar a presença dos determinantes de custos nas empresas do setor aéreo da B3, a Azul e a Gol, utilizando as informações públicas. Para análise foi utilizado o roteiro proposto por Costa (2011) com intuito de relacionar os 19 determinantes em cada empresa e identificar os mais impactados pela pandemia da COVID-19. Destaca-se que a análise dos custos dos concorrentes, presente na temática de Gestão Estratégica de Custos (GEC), serve como um instrumento de avaliação da vantagem competitiva. A pandemia da COVID-19 ocasionou a necessidade de medidas de restrição em diversos setores da sociedade.

Destarte, o setor aéreo foi um dos mais afetados devido as medidas de restrição de circulação de pessoas para evitar a disseminação do vírus. Por consequência, as

empresas tiveram que se adaptar ao novo cenário imposto para manterem-se ativas no mercado, frente a concorrência. A GEC é uma ferramenta capaz de auxiliar a gestão a identificar possibilidades para seguir com alguma vantagem competitiva sustentável. Para tanto, os determinantes de custos dos concorrentes favorecem no processo de identificação dos fatores que se interrelacionam e podem impactar nos custos e resultados. O levantamento das informações e dados públicos de acesso foram suficientes para elencar e caracterizar o objetivo do estudo como pode ser visto no item 4.1 e 4.2 das análises. Destacando-se alguns determinantes de custos são mais impactados em momentos de crise, como o analisado neste contexto da pandemia da COVID-19.

Neste estudo tem-se o destaque do modelo de gestão, a utilização da capacidade, a experiência, a tecnologia, a diversidade de produtos e serviços, as relações na cadeia de valor e os fatores institucionais. Porém, esses determinantes elencados podem também impactar reciprocamente, como exemplo: a Tecnologia influencia outros determinantes como a qualidade, tempestividade, diversidade de máquinas e equipamentos.

Como contribuição a pesquisa, no âmbito teórico verifica-se a validação empírica do estudo proposto por Costa (2011) aplicado ao setor aéreo, unindo-se aos demais estudos existentes sobre a temática da análise com foco nos concorrentes. Na contribuição prática, realizou-se o comparativo dos determinantes de custos dos concorrentes entre as duas companhias aéreas para destacar os principais determinantes que afetam os custos no período pandêmico, servindo, desta forma, para auxiliar um melhor desempenho operacional em situações semelhantes.

A limitação quanto aos resultados ocorre, pois poderia haver um maior aprofundamento caso houvesse entrevistas com gestores e responsáveis possibilitando compreensão e riqueza de detalhes, que não é viável apenas com base nas informações divulgadas publicamente. Sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas em setores diversos, ou contendo mais empresas do setor aéreo para um aprofundamento da temática.

## REFERÊNCIAS

- Agência Brasileira de Viagens Corporativas. (2020). *Um aprendizado*. <https://www.abracorp.org.br/sala-vip-marco2021>. Acesso em: 19/05/2021.
- Agência Nacional de Aviação Civil. (2021) *Consulta Interativa – Indicadores do Mercado de Transporte Aéreo*. <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/consulta-interativa/demanda-e-oferta-origem-destino>. Acesso em: 28/06/2021.
- Caraffini, J. P. T. da S., Souza, A. R. L. & Behr, A. (2020). Contabilidade com foco nos concorrentes: uma análise no setor bancário. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(2), 43-57.
- Cherobini, M., Passani, P.k., Souza, M. A. & Diehl, C.A. (2017). Determinantes de custos como instrumento de gestão: estudo de caso em uma empresa do setor de laticínios (2017). *Custos e @gronegocio online*, 15(1), 85-110.
- Chiekezie, N. R., Egbunike, P. A. & Odum, A. N. (2014). Adoption Of Competitor Focused Accounting Methods In Selected Manufacturing Companies In Nigeria. *Asian Journal Of Economic Modelling*. 2(3),128-140.

- Costa, S. A. (2011) *Análise de custos de concorrentes: um estudo dos determinantes de custos no setor de eletroeletrônicos*. São Paulo, SP. Dissertação de mestrado em Ciências Contábeis. Faculdade de Economia, Administração e Contábeis, Universidade de São Paulo, (205 p.).
- Costa, S. A. & Rocha, W. (2014). Determinantes de custos de concorrentes: identificação a partir de informações públicas. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, 1(1), 4-24.
- Dixon, R. & Smith, Dr. (1993). Strategic Management Accounting. Omega International. *Journal of Management Science*, 21(6), 605-618.
- Dube, K, Nhamo, G. & Cdubehikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 92 (102022).
- Friedrich, L.R, Fontura, F.B.B., Souza, M.A. & Wittimann, M.L. (2016). Análise do custo de uso do concorrente: Um estudo em empresas do setor de metal mecânico do estado do Rio Grande do Sul no Brasil. *Revista Espacios*, 37(20), 27.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4. ed.). Atlas, 2002.
- Guilding, C. (1999). Competitor-focused accounting: an exploratory note. *Accounting Organizations and Society*, 24(7), 583-595.
- Heinen, K. C., & Hoffjan, A. (2005). About the strategic relevance of competitor cost assessment—An empirical study regarding competitor accounting. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 3(1), 17-34.
- International Air Transport Association. (2021). Global Covid-19 Airport Status. <https://www.icao.int/Safety/Pages/Covid-19-Airport-Status.aspx>
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle*. (5 ed). Atlas.
- Laboratório de Inteligência Artificial E Macroeconomia Computacional. *-Números do Setor de Aviação no Brasil*. UFPB, 2020. <https://www.ufpb.br/labimec/numeros-do-setor-de-aviacao-no-brasil>. Acesso em: 15/06/2021.
- Linden, E. (2021) Pandemics and environmental shocks: What aviation managers should learn from COVID-19 for long-term planning. *Journal of Air Transport Management*, 90 (101944).
- Lord, B. (1996). Strategic management accounting: the emperor's new clothes? *Management Accounting Research*, 7(3), 347-366.
- Maneenop, S., & Kotcharin, S. (2020). The impacts of COVID-19 on the global airline industry: An event study approach. *Journal of Air Transport Management*, 89 (101920).

- Martins, O. S., Pedrosa Neto, C. & Araújo, A. O. (2008). A Gestão Estratégica de Custos nas Organizações do Terceiro Setor: um estudo de caso no Estado da Paraíba. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, 19(2), 61-84.
- Organização Mundial Da Saúde. (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-COVID-19---11-march-2020>. Acesso em: 27/06/2021.
- Pereira, D. S.; Mello, J.C.C.B.S. (2021). Efficiency evaluation of Brazilian airlines operations considering the COVID-19 outbreak. *Journal of Air Transport Management*, 91(101976).
- Raupp, F.M.; Beuren, I.M. (2008). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In BEUREN, I.M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática*. (4a ed, pp.76-97). Atlas.
- Serrano, F.; Kazda, A. (2020). The future of airports post COVID-19. *Journal of Air Transport Management*, 89 (101900).
- Shank, J. K. (1989). Strategic cost management: new wine, or just new bottles? *Journal of Management Accounting Research*, 1(1),47-65.
- Sharma, G. D., Thomas, A. & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37(100786).
- Simmonds, K. (1986) The Accounting Assessment of Copetitive Position. *European Journal of Marketing*, 20(1),16-31.
- Souza, M. A.; Mezzomo, F. (2012). Determinantes De Custos Em Empresas De Pequeno Porte Do Setor Moveleiro: Um Estudo Em Empresas Da Serra Gaúcha. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(1),131-149.
- Subramanian, R.; Ishak, S. T. (1998) Competitor Analysis Practices of US Companies: An Empirical Investigation. *MIR: Management International Review*, 38(1), 7-23.
- Trajano, B.; Welter, L.; Souza, A. R. L.; Schmidt, P. (2018). Gestão estratégica de custos em uma entidade fechada de previdência complementar. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*,17(2), 62-77.
- Volkman, C., Tokarski, K.O., Dincă, V.M. & Bogdan, A. (2021). The Impact of COVID-19 on Romanian Tourism. An Explorative Case Study on Prahova County, Romania. *Amfiteatru Economic*, 23(56),196-205.
- Wilson, R. (1990). Strategic Cost Analysis. *Management Accounting*, 68(9), 42-43.