



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FREDERICO LIMA MENESES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE
TRANSPORTE AÉREO: um estudo baseado em
recomendações da Organização para Cooperação e
Desenvolvimento Econômico**

Brasília – DF

2018

FREDERICO LIMA MENESES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE
TRANSPORTE AÉREO: um estudo baseado em
recomendações da Organização para Cooperação e
Desenvolvimento Econômico**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Carlos
André de Melo Alves

Brasília – DF

2018

Meneses, Frederico Lima.

Governança Corporativa em empresas de transporte aéreo: um estudo baseado em recomendações da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico / Frederico Lima Meneses. – Brasília, 2018.

60 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves, Departamento de Administração.

1. Governança Corporativa. 2. Recomendações da OCDE. 3. Logística. 4. Transporte aéreo.

FREDERICO LIMA MENESES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE
TRANSPORTE AÉREO: um estudo baseado em
recomendações da Organização para Cooperação e
Desenvolvimento Econômico**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
Frederico Lima Meneses

Nome do Aluno (a)

Dr., Carlos André de Melo Alves
Professor-Orientador

Dr. José Márcio Carvalho
Professor-Examinador

Dr. Paulo da Rocha Ferreira Borba
Professor-Examinador

Brasília, 24 de maio de 2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Laísa Guedes, pela paciência, companheirismo e compreensão durante minha estada na universidade. Ao meu orientador por todo o apoio, paciência e disponibilidade. A minha família pelo apoio incondicional. E, por fim, à Universidade de Brasília, pela contribuição incontestável quanto ao meu desenvolvimento pessoal e profissional.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo é investigar as características de governança corporativa das empresas de transporte aéreo, baseado em recomendações da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. Foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem predominante qualitativa. A amostra dessa pesquisa é não-probabilística e compreende 34 empresas selecionadas a partir do ranking *World Airlines Awards* da Skytrax. Os dados foram coletados em estatutos, relatórios anuais e relatórios de tráfego, obtidos entre julho e agosto de 2017. A análise de conteúdo foi a técnica de tratamento dos dados, empregando-se 4 categorias e 20 subcategorias, baseadas nas referidas recomendações. Foram realizadas estatísticas descritivas e estatísticas inferenciais e não paramétricas, utilizando os testes Qui-quadrado e Q de Cochran. Após a análise de 680 subcategorias foi evidenciado que 66,91% das subcategorias foram identificadas. Foi possível constatar, em geral, que esse percentual não se distribuiu de maneira uniforme entre as categorias e subcategorias definidas para análise. Adicionalmente, não houve associação entre o percentual de presença de subcategorias e o nível de serviço oferecido, nem entre o percentual de subcategorias e o número de passageiros transportados. Entretanto, constatou-se a associação entre a presença de subcategorias e a região de atuação das empresas. Este estudo pode contribuir para um melhor entendimento por parte de gestores, acadêmicos, reguladores, acionistas entre outros interessados nas características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo atuantes no Brasil e no exterior.

Palavras-chave: Governança corporativa; Recomendações da OCDE; Logística; Transporte aéreo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O triângulo do planejamento em relação às atividades de logística	14
Figura 2 - O circuito crítico dos serviços ao cliente	15
Figura 3 - Partes interessadas do setor aéreo.	19
Figura 4 - Partes Interessadas	25
Figura 5 - <i>Enlightened Stakeholder Theory</i>	26
Figura 6 - Mecanismos de Governança Corporativa	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição de custos de empresas aéreas no Brasil.....	20
Tabela 2 - Região de atuação das empresas aéreas.....	34
Tabela 3 - Subcategorias associadas à categoria 'Controle Acionário e Direitos dos Acionistas'	39
Tabela 4 - Teste Q de Cochran - Subcategorias associadas à categoria 'Controle Acionário e Direitos dos Acionistas'.....	40
Tabela 5 – Subcategorias associadas à categoria 'Conselho de Administração'	41
Tabela 6 - Teste Q de Cochran - Subcategorias associadas à categoria 'Conselho de Administração'.....	41
Tabela 7 - Subcategorias associadas à categoria 'Relacionamento com partes interessadas'	42
Tabela 8 - Teste Q de Cochran - Subcategorias associadas à categoria 'Relacionamento com Stakeholders'	42
Tabela 9 - Subcategorias associadas à categoria 'Outras informações'	43
Tabela 10 - Teste Q de Cochran - Subcategorias associadas à categoria 'Outras informações'.....	44
Tabela 11 - Frequências e Teste Qui-Quadrado - Análise por Categoria	44
Tabela 12 – Frequências e percentual de subcategorias presentes por Empresa de Transporte Aéreo.	46
Tabela 13 - Análise descritiva - Frequência de subcategorias por empresa de transporte aéreo.	46
Tabela 14 - Frequência por nível de serviço e Teste Qui-Quadrado.....	47
Tabela 15 - Frequência por região de atuação e Teste Qui-Quadrado.....	48
Tabela 16 - Frequência por número de passageiros e Teste Qui-Quadrado.	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos e descrição de tipos de serviço aéreo	17
Quadro 2 - Aeroportos mais movimentados do mundo por categoria.	21
Quadro 3 - Categorias e subcategorias de avaliação adotadas pela Skytrax.	23
Quadro 4 - Categorias e Subcategorias propostas para caracterizar a governança corporativa em empresas de transporte aéreo.....	32
Quadro 5 - Empresas selecionadas, posições no ranking, regiões de atuação, nível de serviço e número de passageiros.....	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI – *Airports Council International*

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

ASK - *Available Seats Kilometers*

ATC – *Air Traffic Control*

ATK - *Available Tonne Kilometers*

B3 – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo

CNT – Confederação Nacional do Transporte

CSCMP - *Council of Supply Chain Management Professionals*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

FAA – *Federal Aviation Administration*

GC – Governança Corporativa

GCS – Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

IATA – *International Air Transport Association*

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ICGN – *International Corporate Governance Network*

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária

NYSE – *New York Stock Exchange*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

RPK – *Revenue Passenger Kilometers*

RTK – *Revenue Tonne Kilometers*

SCM – *Supply Chain Management*

WAA – *World Airline Awards*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do problema.....	10
1.3	Objetivo Geral.....	10
1.4	Objetivos Específicos.....	10
1.5	Justificativa.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Logística e Transporte Aéreo.....	13
2.2	Governança Corporativa e as Recomendações da OCDE.....	23
2.2.1	Aspectos Conceituais sobre Governança Corporativa.....	23
2.2.2	Recomendações da OCDE.....	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	33
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	33
3.2	Caracterização do setor.....	33
3.3	População e amostra.....	34
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	39
4.1	Análises por Subcategorias e Categorias.....	39
4.1.1	Análise por subcategoria.....	39
4.1.2	Análise por categoria.....	44
4.2	Análise das características de governança corporativa por empresa de transporte aéreo.....	45
4.2.1	Análise por nível de serviço.....	47
4.2.2	Análise por região de atuação.....	47
4.2.3	Análise por número de passageiros.....	48
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	50
6	REFERÊNCIAS.....	53

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A realização de estudos sobre governança corporativa é de grande relevância dadas as relações que as organizações têm com diversas partes interessadas. O objetivo da governança corporativa, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, é:

“Ajudar a construir um ambiente de confiança, transparência e responsabilidade, necessário para fomentar o investimento a longo prazo, a estabilidade financeira e a integridade empresarial, apoiando, assim, um crescimento mais forte e sociedades mais inclusivas (OCDE, 2016, p.7).”

Empresas podem disponibilizar a aderência a princípios de governança corporativa por meio de documentos institucionais divulgados para suas partes interessadas, sejam os acionistas, agências reguladoras ou funcionários dessas empresas. Recomendações que podem ser utilizadas como guia para essa divulgação são aquelas elaboradas pela OCDE.

Por se tratar de uma organização internacional que recebe contribuições de países membros do G20, as recomendações da OCDE podem ser utilizadas para analisar as características de governança corporativa em empresas de diversos países, inclusive de empresas de transporte aéreo que contribuem para a movimentação de pessoas e cargas no Brasil e no mundo.

Essas empresas atuam prestando serviços relativos ao modal aeroviário, que de acordo com Wanke e Fleury (2006) é o modal mais veloz, considerando o tempo de entrega porta a porta, e considerando ainda que a velocidade deste modal é observado sobretudo nas grandes distâncias. De acordo com o relatório anual da *International Air Transport Association* - IATA em 2016, as empresas de transporte aéreo foram responsáveis por aproximadamente 35% do volume de cargas transportadas e transportaram em torno de 3,8 bilhões de passageiros (IATA, 2017).

Essas empresas, ainda, podem ser avaliadas pelo nível de serviço oferecido, com base no ranking das melhores empresas aéreas do mundo realizado pela Skytrax, podem ser divididas por região de atuação, levando em conta a sede de

constituição das empresas, e podem ser divididas por número de passageiros transportados, um dos principais indicadores do setor.

1.2 Formulação do problema

Observou-se a realização de diversos estudos sobre governança corporativa utilizando a OCDE como diretriz para a avaliação de empresas com base em princípios de governança corporativa, como observado em Fontes Filho e Picolin (2008) e Miranda e Amaral (2011) que tratam da aderência desses princípios em empresas estatais brasileiras.

As recomendações da OCDE possuem alcance global e refletem experiências de uma ampla variedade de países, em diferentes estágios de desenvolvimento e com diferentes sistemas jurídicos (OCDE, 2016). Considerando estes elementos, observa-se a oportunidade de investigar empiricamente as características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo, com base nas referidas recomendações.

Dessa maneira, visto o exposto na contextualização e no parágrafo anterior, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais são as características de governança corporativa das empresas de transporte aéreo baseado em recomendações da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico?**

1.3 Objetivo Geral

Investigar as características de governança corporativa das empresas de transporte aéreo baseado em recomendações da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

1.4 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Propor as categorias e as subcategorias usadas para analisar as características de governança corporativa, baseado nas recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico;
- Identificar as características de governança corporativa de cada empresa de transporte aéreo com base nas subcategorias associadas a cada categoria proposta;
- Verificar a existência ou não de diferenças entre as características de governança corporativa com base em cada categoria proposta;
- Verificar a existência ou não de diferenças entre as características de governança corporativa de empresa de transporte aéreo segundo o nível dos serviços oferecidos pela empresa;
- Verificar a existência de diferenças entre as características de governança corporativa de empresa de transporte aéreo segundo a região de atuação da empresa;
- Verificar a existência ou não de diferenças entre as características de governança corporativa de empresa de transporte aéreo segundo o número de passageiros transportados pela empresa.

1.5 Justificativa

Tendo em vista a importância das empresas de transporte aéreo, juntamente com a importância do modal aeroviário para a logística, observou-se na literatura estudos com base na aplicação da pesquisa operacional no setor de transporte aéreo como visto em Barnhart et al. (2013). Contudo, foi observado uma escassez no que tange à produção científica relacionando essas empresas e o tema da governança corporativa.

Visto que o quadro de subcategorias de governança corporativa foi baseado nas recomendações da OCDE, este trabalho pode auxiliar na análise de empresas de transporte aéreo internacionais, sendo possível ainda a segmentação da amostra pelo nível de serviço, região de atuação destas empresas e o número de passageiros transportados por elas.

O estudo pode ser de interesse de diversas partes interessadas, como por exemplo os próprios gestores que podem observar como as outras empresas utilizam princípios de governança corporativa, utilizando a divulgação de informações como uma estratégia organizacional. Adicionalmente, os investidores e outras partes interessadas podem ter acessos aos dados disponibilizados por essas empresas e os resultados obtidos podem servir de insumo para a tomada de decisão quando escolhem determinada empresa para investir ou para o transporte de carga ou de passageiros, podendo, ainda, considerar a região de atuação destas, como fator determinante.

Por fim, pode-se citar as agências reguladoras, que podem tomar este estudo de referência para a avaliação das empresas aéreas, além da possibilidade de criação de novas medidas para a regulação do setor, buscando um aumento dos índices de aderência de práticas de governança corporativa com o objetivo da manutenção de um ambiente mercadologicamente estável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Logística e Transporte Aéreo

Em termos gramaticais, a palavra logística pode ser entendida no contexto militar como parte da arte que trata do apoio às tropas no que diz respeito à alimentação, municiamento, saúde, transportes, etc. (AURÉLIO, 2017)

De acordo com o *Council of Supply Chain Management Professionals* – CSCMP logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes (CSCMP, 2013).

Ballou (2011) informa que a definição citada no parágrafo anterior sugere igualmente ser a logística um processo, o que significa que inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde estes quiserem adquiri-los.

As atividades da logística empresarial foram vistas por muitos como separadas, sendo relacionadas principalmente à movimentação e à armazenagem de produtos. Entretanto, com o passar dos anos o estudo dessa área tem sido identificado com a ideia de gestão coordenada de atividades inter-relacionadas (BALLOU, 2011).

O processo logístico pode ser entendido como parte de um macroprocesso denominado *Supply Chain Management* – SCM ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – GCS, que por sua vez pode ser abordado da seguinte forma:

(..) engloba o planejamento e gestão das atividades envolvidas em fornecimento, aquisição, conversão e todas as atividades de gestão logística. (...) inclui a coordenação e colaboração com canais parceiros, que podem ser fornecedores, intermediários, provedores de serviços terciários e consumidores. Em essência, (...) integra a gestão da oferta e demanda através de empresas (CSCMP, 2013).

Pode-se citar, ainda, que da integração da cadeia de suprimentos derivam interações entre as funções de marketing, logística e produção, sendo que essas

funções não necessitam exatamente ocorrer na mesma organização, o que inclui a transferência de informação entre instituições que possuam o mesmo objetivo.

É importante ressaltar, dessa forma, que o SCM não inclui somente a logística, mas outras funções para criar valor para os clientes e satisfação (MENTZER et al, 2001). Esse valor gerado pelo processo logístico está associado à localização e ao tempo. O cliente deve estar de acordo com o local em que a empresa entregar determinado produto ou serviço, sendo que o local depende da possibilidade do transporte do produto (NOVAES, 2007).

Já com relação ao tempo, os produtos ou serviços devem estar no momento em que o cliente dessa organização estará disposto a consumi-lo, tanto que o tempo do ciclo de um pedido é um dos elementos considerados no nível de serviço ao cliente (BALLOU, 2006)

Faz-se necessária a apresentação do conceito de nível de serviço como a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado (BALLOU, 1992). O mesmo autor cita ainda que para atingir determinado nível de serviço deve-se olhar para seus elementos, que são divididos em pré-transação, transação e pós-transação, reiterando o que para que as empresas tenham um elevado nível de serviço devem manter-se atentas ao gerenciamento dos fluxos dos bens que produzem ou dos serviços que prestam.

A Figura 1 apresenta o triângulo do planejamento em relação às principais atividades da logística. Para atender os objetivos do serviço ao cliente, as atividades relacionadas ao Estoque, Localização e Transporte são consideradas.

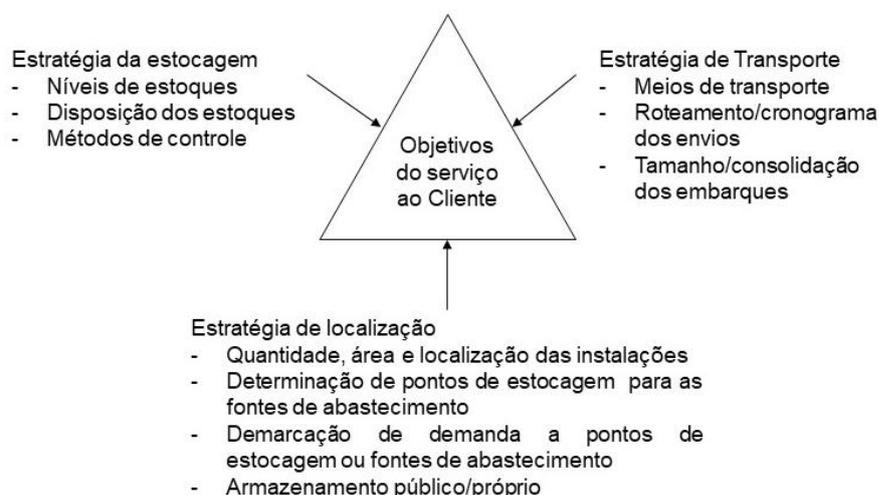


Figura 1 - O triângulo do planejamento em relação às atividades de logística
Fonte: adaptado de BALLOU (2006).

Cabe dizer, ainda, que as atividades podem ser separadas em atividades-chave e de suporte.

As atividades-chave e as de suporte são separadas porque algumas delas em geral ocorrerão em todos os canais de logística, enquanto outras só se darão, de acordo com as circunstâncias, em empresas específicas. As atividades-chave estão no circuito “crítico” do canal de distribuição física imediato de uma empresa (BALLOU 2011).

O circuito crítico citado no parágrafo anterior expõe a importância das atividades-chave. As atividades-chave geralmente compõem grande parte do custo logístico e contempla o transporte. Para melhor entendimento, a Figura 2 serve de representação do circuito crítico dos serviços aos clientes, incluindo as atividades de transporte.

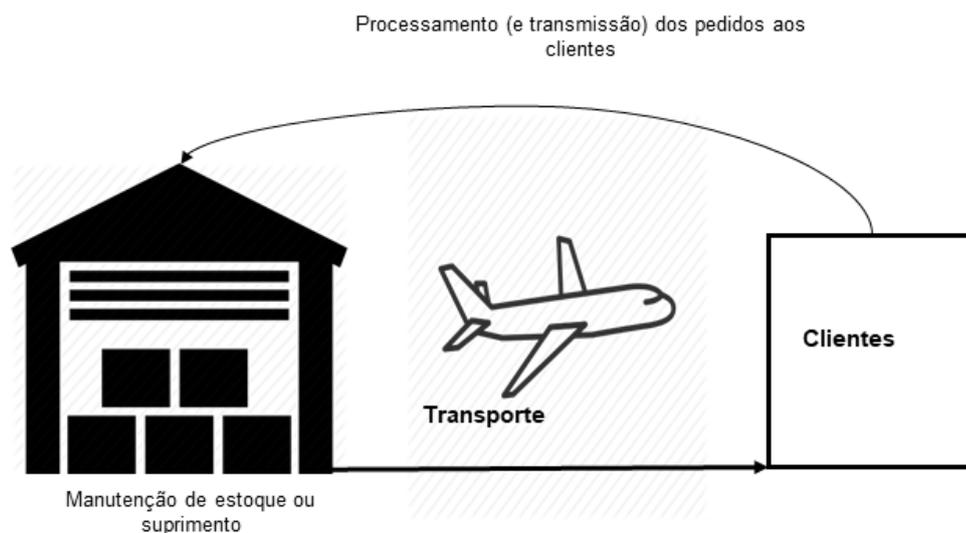


Figura 2 - O circuito crítico dos serviços ao cliente
Fonte: adaptado de BALLOU (2011).

É possível observar que a atividade de transporte pode trazer muitos benefícios como pode causar problemas para as organizações, motivo por que deve ser um ponto de atenção. As decisões do transporte refletem nas áreas financeira, de produção e de marketing (satisfação do cliente) das empresas (MARTINS et al, 2011).

A atividade de transporte pode ser realizada individualmente, sendo representada por um dos cinco modais básicos existentes: o ferroviário, aquaviário, rodoviário, dutoviário e aeroviário, detalhados nos parágrafos seguintes. Existe ainda os serviços intermodais que utilizam mais de um modal para deslocar a carga para o

seu destino. Uma variedade de combinações intermodais é possível (CHOPRA; MEINDL, 2007).

O serviço prestado através do modal ferroviário é baseado em longas distâncias e geralmente utilizados para materiais como minérios de ferro, madeira e materiais de baixo custo.

A estrutura de preços e alta capacidade de carga faz das ferrovias um modal ideal para o transporte de produtos, grandes, pesados ou de grande densidade por longas distâncias. Ferrovia é, portanto, ideal para carregamentos bem pesados e de baixo valor que não são tão sensíveis ao tempo de entrega (CHOPRA; MEINDL, 2007).

O modal rodoviário basicamente permite o transporte em sua grande maioria de produtos semiprontos ou acabados com um alcance médio, entretanto concorre por vezes com o ferroviário, sendo que uma grande diferença entre ambos é o porte da carga transportada. Podem ser observados, ainda, as vantagens desse modal a seguir:

Em relação à disponibilidade, que representa a quantidade de localidades em que o modal se encontra presente, o modal rodoviário é a melhor opção, pois quase não apresenta limites de onde chegar. Teoricamente, o segundo modal em disponibilidade é o ferroviário, mas isso depende da extensão da malha ferroviária de um determinado país ou de uma determinada região (WANKE; FLEURY, 2006).

Já o modal aquaviário possui limitações já que depende da qualidade e da quantidade de vias aquáticas para a sua prestação. Pelas quantidades enviadas e as distâncias envolvidas no comércio internacional, o transporte aquaviário é o mais barato (CHOPRA; MEINDL, 2007). Geralmente é utilizado para o transporte de commodities e para o transporte internacional.

Com relação as dutovias, estas fazem parte de um modal de que possui capacidade de transporte limitada, e dentre os principais produtos que podem ser transportados estão o petróleo cru e seus derivados. O transporte dutoviário apresenta-se como mais confiável de todos, pois existem poucas interrupções para causar variabilidade nos tempos e os fatores meteorológicos não são significativos (RIBEIRO; FERREIRA, 2002).

Em termos de velocidade, o modal aéreo é o mais veloz, (...), se for considerado o tempo de entrega porta a porta, os benefícios da velocidade no

transporte aéreo são percebidos, sobretudo, nas grandes distâncias (WANKE; FLEURY, 2006). É importante ressaltar que no modal aeroviário existem sete tipos de serviço aéreo, os quais estão expostos no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos e descrição de tipos de serviço aéreo

Tipos de serviço	Descrição do tipo de serviço
Transportadores de carga geral de linha	Maioria das empresas aéreas; transporte de carga e pessoas.
Transportadores de carga geral (cargo)	Transporte de carga apenas; horários alternativos, reduzindo custos de operação
Linhas aéreas regionais	Conexões de empresas maiores e menores; transporte para centros urbanos de menor população
Transportadoras suplementares	Similar a transportadora de carga geral de linha
Táxi aéreo	Foco em aéreas suburbanas com aeronaves de pequeno porte e aeroportos
Linhas aéreas comutadoras	Prestação de serviço com uso de pequenas aeronaves em localizações que as empresas grandes do setor deixaram de atuar
Empresas internacionais	Transporte de passageiros e carga como a transportadora de carga geral de linha, além das fronteiras de determinado país

Fonte: adaptado de BALLOU (2011).

De acordo com a IATA (2017), o transporte de carga através do modal aeroviário tem crescido. Em 2016, as empresas aéreas transportaram o equivalente a 53,9 milhões de toneladas métricas de produtos. Esse valor representa, aproximadamente, 35% de todas as transações globais no referido ano. Os setores que mais procuram empresas de transporte aéreo para a realização do transporte de seus produtos são os setores de microeletrônica, de fármacos, de produtos médicos, de componentes aeroespaciais e de produtos com grande valor agregado em geral.

A IATA levantou os seguintes objetivos para a transformação do transporte de cargas através do setor aéreo: 1. A modernização da distribuição de cargas; 2. Capitalização em *e-commerce*; 3. Otimização de jornadas destino-a-destino; 4. Disponibilização de dados *on demand*; 5. Desenvolvimento de interações em tempo real; 6. Fazer a qualidade relevante, desta forma espera-se que o transporte de cargas aéreo se torne cada vez mais competitivo (IATA, 2017).

O transporte aéreo é útil para o comércio internacional e para o setor de turismo, já que de acordo com a IATA (2017), só em 2016, os passageiros de empresas aéreas gastaram em torno de 650 bilhões de dólares. No comércio internacional, apurou-se o valor de 5,5 trilhões de dólares em cargas transportadas no mesmo ano.

A Confederação Nacional do Transporte – CNT apresenta os seguintes comentários sobre a demanda dos serviços de transporte:

A demanda pelos serviços de transporte desse setor é determinada, entre outros fatores, pelo preço da passagem, pela variação da renda da população e pela disponibilidade de outros meios de transporte. Na indústria aérea, ela é normalmente representada em termos do número de passageiros embarcados, passageiros pagos por quilômetro (RPK) ou da tonelada paga por quilômetro (RTK). Seu comportamento pode ser caracterizado pelas flutuações constantes, pela sazonalidade e pela possibilidade de ocorrência de fluxos direcionais, entre outros (CNT, 2015).

Os termos utilizados com relação a demanda e ao desempenho no transporte aéreo de fato são os anteriormente citados, RPK e RTK, juntamente com os termos *Available Seats per Kilometer* - ASK e *Available Tonne per Kilometer* – ATK. Esses termos são visualizados, frequentemente, nos relatórios de tráfegos que são disponibilizados geralmente com periodicidade mensal pelas empresas aéreas como forma de apresentação dos resultados obtidos e da gestão operacional dessas empresas.

Na sequência serão tratados aspectos da estrutura e importância do transporte aéreo. O sistema aeroviário é composto por terminais de carga e passageiros, o sistema de controle aéreo e, por último, as aerovias, sendo que estas últimas se dividem em duas, as superiores, com altitudes de voo superiores a 24.500 pés, e as inferiores compreendem aos voos com altitude inferior a essa marca citada acima (CNT, 2006).

No espaço aéreo superior se encontram as rotas de navegação que são denominadas por letras seguidas de números, sendo que as letras W e Z são utilizadas para denominar se trata de uma rota doméstica, já as outras letras, A, B, G, L e R se tratam de uma rota internacional.

O controle de tráfego aéreo ou *Air Traffic Control* – ATC, é quem orienta as aeronaves, tanto em solo quanto no ar, desta forma, o serviço prestado por ATCs

servem para garantir a rapidez, segurança e manter o fluxo de tráfego bem ordenado.

A Figura 3 serve para demonstrar algumas das partes interessadas no transporte aéreo, tanto como outros que são importantes para o serviço de transporte aéreo. A descrição deles é feita na sequência.

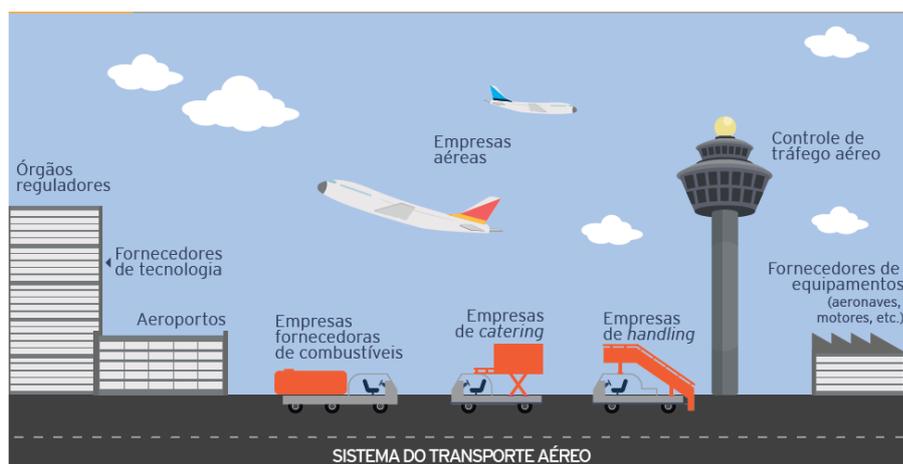


Figura 3 - Partes interessadas do setor aéreo.
Fonte: adaptado de CNT (2015).

Além dos reguladores, anteriormente citados, os fornecedores de equipamentos são um dos principais interessados pois oferecem insumos para as aeronaves. As empresas de *handling* são as responsáveis pelos serviços prestados em terra que apoiam na atuação das empresas aéreas e dos aeroportos.

São, também, partes interessadas as empresas de *catering*, que fornecem os alimentos e bebidas servidos nas aeronaves e ainda as empresas fornecedoras de combustíveis, que consomem grande parte dos custos que as empresas aéreas incorrem. A Tabela 1 apresenta os custos incorridos pelas empresas aéreas no Brasil durante o ano de 2013.

Tabela 1 - Composição de custos de empresas aéreas no Brasil.

Tipo de custo e despesa	Representatividade
Custo de combustíveis	37,30%
Custo com Arrendamento, Manutenção e Seguro das Aeronaves	17,00%
Outras despesas operacionais	10,40%
Custo com tripulação	9,60%
Custos indiretos	8,80%
Despesas administrativas gerais	7,30%
Custo com depreciação de equipamentos de voo	3,70%
Custo com tarifas de navegação aérea	3,40%
Custo com tarifas aeroportuárias	2,50%
Total	100,00%

Fonte: adaptado de CNT (2015).

Além das partes interessadas citadas nos parágrafos anteriores, pode-se apresentar os fornecedores de tecnologia para o setor, não só para as empresas aéreas, bem como para os controladores, empresas de *handling*, entre outros.

Os aeródromos são os centros que permitem o acesso ao sistema aeroviário, compõem as áreas que se destinam a decolagem, a pousos e movimentações de aeronaves. Já os aeroportos são considerados os aeródromos públicos que possuem em sua infraestrutura instalações e que permitam o apoio ao embarque e desembarque de passageiros e das cargas transportadas, sem esquecer do apoio às empresas aéreas.

Os aeroportos podem ser classificados em nacionais e internacionais, de acordo com a origem e destino dos voos que recebem. Os internacionais devem, ainda, ter uma infraestrutura diferenciada já que o porte das aeronaves que fazem rotas internacionais é em regra, maior. Por permitir o embarque de pessoas e de cargas estrangeiras, é necessária, ainda, a infraestrutura alfandegária para o controle de acesso tanto de pessoas quanto da carga transportada (ACI, 2016).

Segundo IATA (2017), há ainda a crescente tendência com relação à privatização de aeroportos, considerando-se importante desde que permita controle sustentável que apoie o crescimento da indústria da aviação e beneficie as

comunidades em que estão localizadas juntamente com as economias de seus países.

Em seu relatório anual de 2016, a *Airports Council International* – ACI, conselho que busca conciliar os interesses dos aeroportos no mundo, apresentou que o tráfego de passageiros nos aeroportos deve dobrar para 14 bilhões até 2029, além do aumento do transporte de carga em 2,30% e a movimentação de aeronaves em 2,50% até 2040 (ACI, 2016).

O ACI apresentou em 2016 os vinte aeroportos mais movimentados do mundo, separados por total de passageiros, total de carga e por total de movimentações de aeronaves. Os primeiros cinco de cada categoria estão expostos no Quadro 2.

Quadro 2 - Aeroportos mais movimentados do mundo por categoria.

Total de passageiros	Total de carga	Total em movimentação de aeronaves
Atlanta (EUA)	Hong Kong (CHI)	Atlanta (EUA)
Pequim (CHI)	Memphis (EUA)	Chicago (EUA)
Dubai (EAU)	Shangai (CHI)	Dallas/Ft. Worth (EUA)
Chicago (EUA)	Anchorage (EUA)	Los Angeles (EUA)
Tóquio (JAP)	Incheon (KOR)	Pequim (CHI)

Fonte: adaptado de ACI (2016)

Ainda sobre os aeroportos, no Brasil temos a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO, empresa pública responsável por 59 aeroportos em território nacional, fazendo parte de uma estrutura de propriedade em alguns dos principais aeroportos do país, como os de Brasília, Guarulhos, Viracopos, Confins e Galeão.

Outro elemento importante para o setor são os órgãos reguladores, já que são eles que limitam de certa forma como deve ser o comportamento das empresas que atuam neste e desta maneira permitem um ambiente mercadológico estável.

No caso brasileiro, esse órgão é a Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC, que tem como missão garantir a todos os brasileiros a segurança e a excelência, sendo “responsável estabelecer padrões, normas e procedimentos para a aviação civil” (ANAC, 2016, p.4). Já nos Estados Unidos, o responsável pela

regulação do setor é a *Federal Aviation Administration* - FAA, sendo sua missão prover o sistema de espaço aéreo mais seguro e eficiente do mundo.

Dentre as prioridades da FAA, expostas no seu Sumário de Iniciativas Estratégicas (2017), estão a de fazer a aviação civil mais segura e inteligente, entregar benefícios por meio da tecnologia e infraestrutura e realçar a liderança global, além de investir no pessoal interno da organização. Por último, sua visão está pautada em alcançar o próximo nível de segurança, eficiência, responsabilidade ambiental e liderança global. Além disso a organização reforça ser passível de ser auditada pelo público americano e suas partes interessadas.

Na sequência discorre-se sobre as empresas aéreas, em especial sobre a avaliação dessas empresas, que pode ser feita com base em ranking anual no qual as melhores empresas avaliadas recebem o reconhecimento pelos serviços de excelência prestados aos seus passageiros.

O ranking denominado *World Airline Awards* – WAA confere um status de premiação e é elaborado pela Skytrax, uma organização de avaliação do transporte aéreo internacional. Essa instituição, ainda, é responsável por operar fórum de avaliação de empresas aéreas e aeroportos de todo o mundo. A premiação¹ surgiu em 1999 através do lançamento da sua primeira pesquisa de satisfação dos passageiros acerca dos serviços prestados pelas empresas aéreas.

A Skytrax avalia as empresas por meio de um questionário no qual os respondentes devem ranquear a satisfação com o serviço prestado pelas empresas de 1 a 5 a partir de três categorias principais: 1. Aeroporto/terra firme; 2. Produto a bordo e serviço na cabine; 3. Juntamente com algumas das subcategorias utilizadas que está demonstrado no Quadro 3.

¹ Existe além do prêmio de melhor empresa aérea do mundo, diversos prêmios divididos por segmentos como por exemplo, o prêmio de melhor empresa aérea regional, melhor aliança de empresas aéreas, melhor equipe de cabine entre outras denominações para os prêmios.

Quadro 3 - Categorias e subcategorias de avaliação adotadas pela Skytrax.

Aeroporto/terra firme	Produto a bordo	Serviço na cabine
Site da empresa	Limpeza da cabine e banheiros	Hospitalidade e eficiência do serviço
Sistema de reservas <i>online</i> e o <i>check in</i>	Conforto dos assentos e iluminação	Assistência quando ao embarque
Política de bagagem e sua entrega	Qualidade e quantidade de comidas	Eficiência do serviço de alimentação
Equipe nos aeroportos	Revistas institucionais	Atitude da equipe de cabine

Fonte: adaptado de SKYTRAX (2017).

A pesquisa foi disponibilizada em três línguas: inglês, espanhol e chinês, gerando a participação de respondentes de 105 nacionalidades. A última edição, correspondente ao prêmio de 2017, decorreu de agosto de 2016 a maio de 2017, sendo que 320 empresas aéreas foram destacadas pelos consumidores.

De acordo com a Skytrax, os respondentes em 2017 foram 19,89 milhões de pessoas que escolheram suas empresas preferidas e as avaliaram de acordo com as categorias e subcategorias do Quadro 3. Entretanto, houve a adição de fatores de correção de peso para empresas aéreas de diferentes tamanhos.

2.2 Governança Corporativa e as Recomendações da OCDE

2.2.1 Aspectos Conceituais sobre Governança Corporativa

De acordo com o Cadbury Report, governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas (CADBURY, 1992). Para atingir os fins deste trabalho, buscou-se, inicialmente, apresentar aspectos conceituais sobre governança corporativa e outras características que pudessem abranger um número maior de nações e o contexto internacional de governança corporativa.

Diante do exposto, podemos apresentar outro conceito de governança corporativa, apresentado pela OCDE:

(...) envolve um conjunto de relações entre os órgãos de gestão de uma empresa, o seu conselho de administração, os seus acionistas e *stakeholders*, (...) fornece também a estrutura através da qual os objetivos

da empresa são definidos e se determina os meios para alcançar esses objetivos e para monitorizar o desempenho (OCDE, 2016, p.10).

No documento denominado Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE, ressalta-se que não há um modelo único de boa governança corporativa (OCDE, 2016). Entretanto, ainda é possível visualizar que existem pontos em comum em diversos modelos.

Outro fator é que geralmente as empresas que possuem capital aberto com ações listadas em bolsa de valores, são mais exigidas a adotar princípios e práticas de governança corporativa relativas à transparência, contudo inexistente impedimento para que empresas que não sejam listadas adotem esses princípios e práticas.

Cabe citar que o estudo da governança corporativa possui estreita conexão com a teoria de agência, proposta por Jensen e Meckling (1976), sendo que sua definição é baseada no relacionamento existente entre um grupo composto de pelo menos dois papéis: agente e principal.

Essa relação de certa forma materializa-se por meio de um contrato entre indivíduos que ocupem o papel do principal e de agente. Portanto, “se os dois lados dessa relação buscam maximizar a sua utilidade, existe boas razões para acreditarmos que o agente nem sempre atuará de acordo com os melhores interesses do principal” (JENSEN; MECKLING, 1976, p.308).

A abordagem para estudar a governança corporativa segundo a Teoria da Agência é baseada na visão dos *shareholders*, que prioriza os acionistas. Eles financiam as empresas por meio da compra de ações em mercados acionários espalhados pelo mundo e organizados pelas bolsas de valores como a B3 – Brasil, Bolsa, Balcão no Brasil e NYSE – *New York Stock Exchange* de Nova Iorque.

Esses acionistas são os que assumem o papel de principal, que para tentar maximizar seu bem-estar, podem limitar as divergências de seus interesses estabelecendo incentivos apropriados para os agentes (JENSEN; MECKLING, 1976). Por sua vez, estão no papel de agentes os gestores dessas sociedades e a relação entre acionistas e gestores é baseada tanto por esse conflito de interesses quanto pela assimetria de informação.

Os papéis de agente e de principal servem para o melhor entendimento de que existe uma separação entre o controle empresarial e a detenção dos direitos de propriedade das empresas. Com isso, um investidor pode deter uma participação na

propriedade de uma determinada empresa, contudo os investidores podem diversificar e desta forma reduzir sua exposição ao risco (BERK; DeMARZO, 2013).

Além da citada visão dos *shareholders*, existe ainda outra abordagem para o estudo da governança corporativa, trata-se da visão dos *stakeholders*, as outras partes interessadas na atuação das organizações como demonstrado na Figura 4.

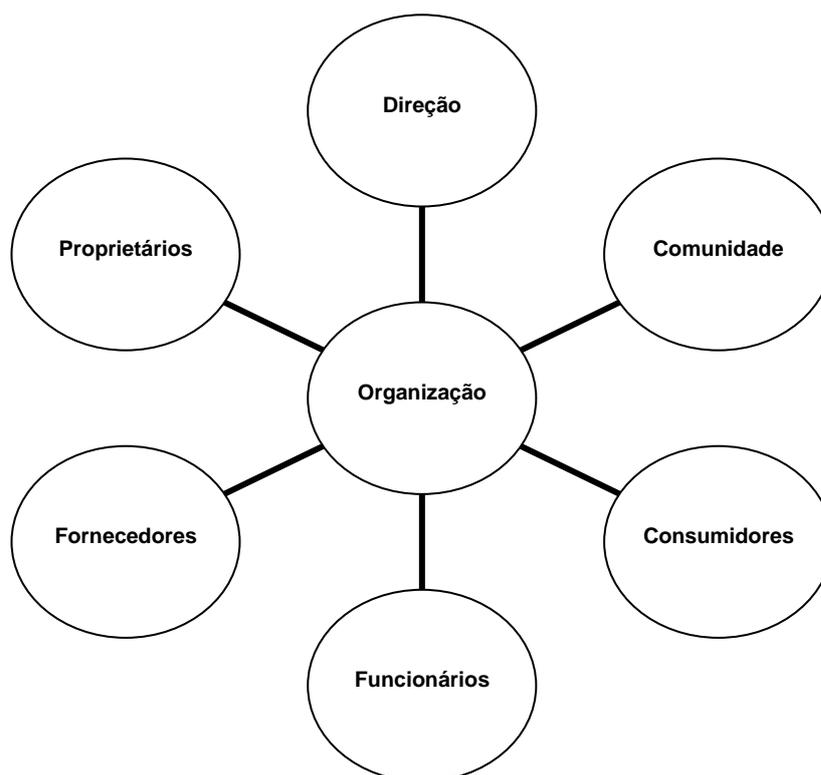


Figura 4 - Partes Interessadas
Fonte: adaptado de Freeman (2000).

A teoria dos *stakeholders* traz duas questões na qual desenrola-se no primeiro momento uma ideia de que as empresas possuem um objetivo proposto e os valores são necessários (FREEMAN, 1994). A segunda ideia é pautada na relação de responsabilidade na qual a gestão das organizações possui perante as outras partes interessadas como aquelas citadas na Figura 4. Isso acaba por demonstrar o meio que as organizações empregam para chegar ao objetivo proposto.

Baseado na teoria dos *stakeholders*, os gerentes articulam como eles querem fazer negócios, especificamente para o tipo de relacionamento eles querem e precisam criar com seus *stakeholders* para alcançar o propósito da organização (FREEMAN, WICKS & PAMAR, 2004).

A abordagem dos *stakeholders* é bastante importante para os fins desta pesquisa, tendo em vista que as empresas de transporte aéreo interagem com os *stakeholders* citados na seção 2.1 como aeroportos, empresas fornecedoras de combustível, fornecedores de tecnologia, os próprios passageiros e órgãos reguladores. Essas partes interessadas estão abrangidas no estudo da logística relacionada ao transporte aéreo.

O contraste existente nas duas abordagens (*shareholder* e *stakeholder*) gera uma boa discussão para o melhor entendimento daquilo que vem a ser governança corporativa, de um lado busca-se o melhor interesse do acionista, em que não se pode esquecer do conflito de agência existente. Por outro, no contexto da ótica dos *stakeholders* os acionistas são uma das partes envolvidas no processo de gestão empresarial.

Existe ainda um modelo em que busca a conciliação entre as duas abordagens, buscando a maximização do valor para os acionistas e de forma que não se deixe de lado os interesses dos outros *stakeholders*. Essa abordagem foi denominada como *Enlightened Stakeholder Theory* apresentada por Jensen (2002), e pode-se entender pela Figura 5.

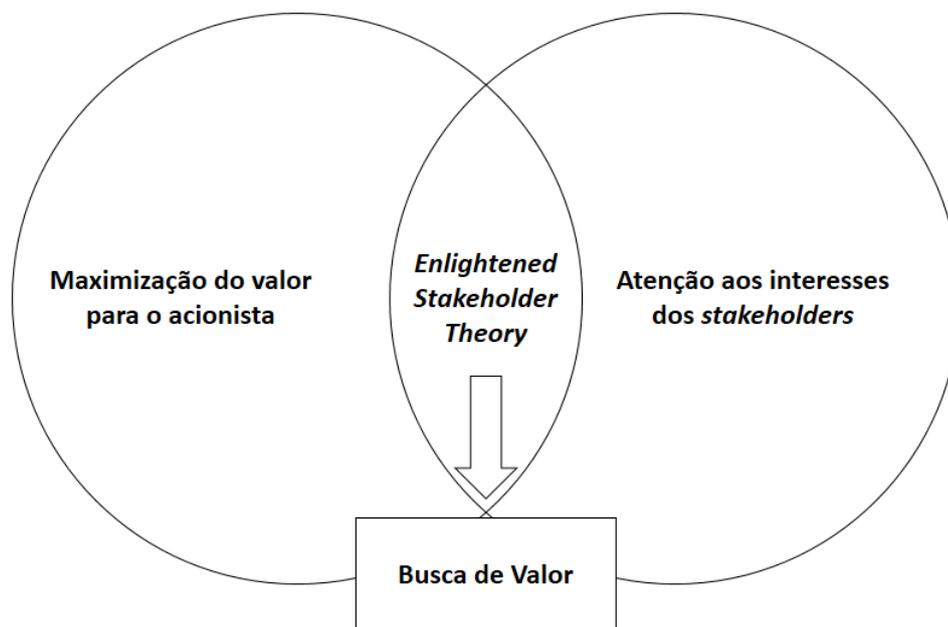


Figura 5 - *Enlightened Stakeholder Theory*
Fonte: adaptado de Jensen (2002).

O estudo da governança corporativa aborda mecanismos de controle, divididos em mecanismos internos e externos, buscando reduzir conflitos de interesse. De acordo com Becht et al (2005) e Machado Filho (2006), os

mecanismos internos e externos de governança corporativa estão ilustrados na Figura 6.

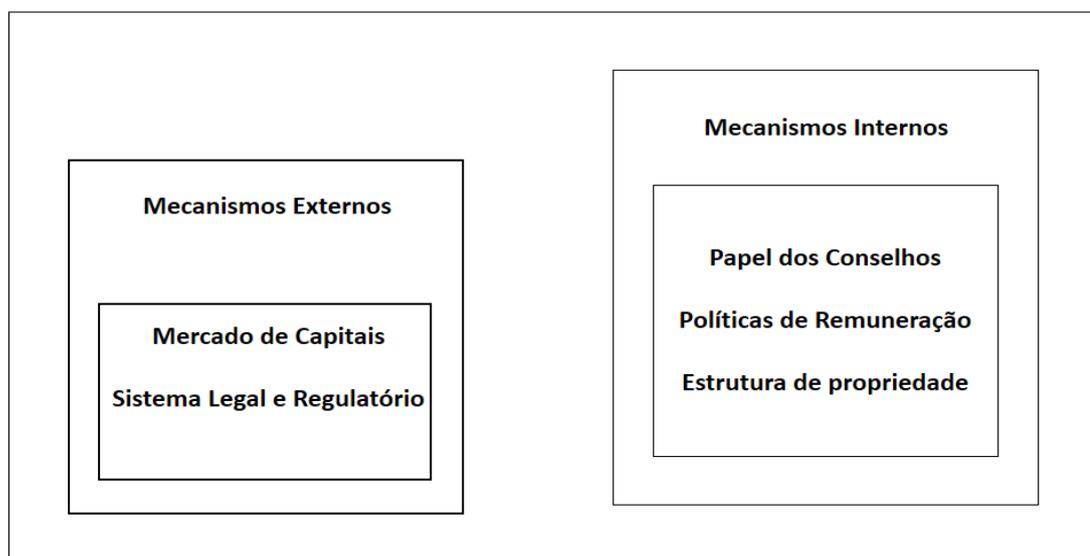


Figura 6 - Mecanismos de Governança Corporativa
Fonte: Adaptado de Machado Filho (2006) e Becht *et al* (2005).

A Figura 6 exhibe como mecanismos internos de governança corporativa o papel dos conselhos, as políticas de remuneração e a estrutura de propriedade citada na seção 2.1, ao indicar que a Infraero possui participação na estrutura de propriedade de aeroportos, no qual o último possui duas formas possíveis de identificação nas organizações: uma baseada na concentração e outra através de um formato disperso. De acordo com a OCDE (2016) deve ser exigida a divulgação das estruturas de capital e os investidores têm a expectativa de ser informados sobre os seus direitos de voto.

Já as políticas de remuneração, de acordo com a *International Corporate Governance Network* – ICGN, devem ser desenhadas para alinhar de forma eficaz os interesses do presidente e de outros diretores executivos com os interesses da empresa e seus investidores (ICGN, 2014).

A OCDE dissemina a ideia do desempenho associado à remuneração e da divulgação dos montantes alocados para esse fim, conforme segue:

Espera-se, de forma geral, que as sociedades divulguem informações acerca da remuneração dos membros do conselho e dos gestores para que os investidores possam avaliar os custos e benefícios dos planos de remuneração e a contribuição dos esquemas de incentivos, tais como os esquemas de opções de ações para o desempenho da sociedade (OCDE, 2016).

Outro mecanismo interno de governança é o papel dos conselhos de administração. “O conselho de administração é o principal responsável por monitorar o desempenho de gestão e providenciar um retorno adequado aos acionistas, evitando conflito de interesses e equilibrando as exigências antagônicas no seio da empresa” (OCDE, 2016, p. 51).

Segundo Jensen, o conselho possui a responsabilidade final com relação ao funcionamento da organização. E acerca do seu papel, indica contratar, demitir, recompensar o diretor executivo/presidente, além de fornecer aconselhamento de alto nível. Aspectos relacionados a tamanho de conselho também são estudados empiricamente (JENSEN, 1993).

Já os mecanismos externos, citados na Figura 6 são baseados tanto na regulação como visto na seção 2.1 com exemplos da regulação da ANAC e FAA, quanto em mercados de capitais (inclusive o acionário). A OCDE traz o seguinte acerca dos mercados acionários: os mercados de ações podem desempenhar um papel significativo na melhoria do governo das sociedades através do estabelecimento e aplicação de requisitos que promovam o efetivo governo das sociedades pelos seus emitentes cotados em bolsa (OCDE, 2016).

No caso brasileiro, existem no âmbito da regulação de empresas listadas em bolsa de valores, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM e também a própria B3, por meio da edição dos níveis diferenciados de governança corporativa (FREITAS NETO; MOL, 2017), além disso, as diretrizes sobre as sociedades por ações estão dispostas na Lei Nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e em regulamentação complementar.

Em relação ao sistema regulatório, Rabelo e Silveira (1999) destacam as diferenças de sistemas de governança corporativa quanto ao ambiente regulatório e legal. A OCDE (2016) aponta que uma governança corporativa eficaz exige um quadro jurídico, regulamentar e institucional sólido no qual os participantes do mercado possam apoiar-se ao estabelecer suas relações contratuais privadas.

É importante lembrar que cada país ou região fornecem suas próprias orientações que regem o funcionamento dos mercados, gerando assim ambientes institucionais distintos. Sob a ótica da GC, pode-se olhar esta relação de diferenciação dada a região de atuação da organização através do sistema dos acionistas no papel de *outsiders*, predominante nos países anglo-saxões, notadamente Estados Unidos e Reino Unido (SILVEIRA, 2010).

Outro modelo de GC levantado é o caso japonês, sendo tratado como um sistema híbrido, em que Silveira (2010) aponta um modelo de negócios (mais “ocidental” e orientado para os acionistas) e o antigo (mais orientado aos parceiros comerciais tradicionais e *stakeholders*). Alguns traços do predomínio de uma abordagem que privilegia partes interessadas pode ser encontrada, também, na Europa continental, especialmente a Alemanha.

Uma forma de auxiliar as organizações, membros dos conselhos de administração e até os acionistas na adoção de princípios e práticas de governança corporativa dá-se por meio de recomendações. A respeito disso, podemos citar três organizações que disseminam tais recomendações: o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a ICGN e a OCDE.

O IBGC publicou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Os princípios básicos de governança corporativa disseminados pelo IBGC são transparência, equidade, prestação de contas (*Accountability*) e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

O ICGN² também possui uma publicação denominada Princípios Globais de Governança no qual busca apresentar direções tanto para as direções de empresas no âmbito mundial, quanto para os grupos de investidores. Dentre as responsabilidades da direção das organizações apontadas no documento ressalta-se a fiscalização da integridade dos sistemas de relato e prestação de contas (ICGN, 2014).

Além disso, outro fator é apresentado como a divulgação de informações, e com relação aos investidores, sendo papel desses investidores monitorar regularmente as empresas na qual investiu de forma a avaliar as circunstâncias individuais, performance e o potencial a longo prazo (ICGN, 2014).

2.2.2 Recomendações da OCDE

A OCDE publicou um documento contendo os Princípios de Governança Corporativa do G20 e da OCDE. O documento possui abrangência em nível mundial, dado que existe a participação de nações presentes do grupo G20 além daquelas associadas a OCDE. O documento é dividido da seguinte forma: primeiro trata-se

das bases necessárias para uma estrutura de governança corporativa eficaz. Em seguida o foco são os direitos dos acionistas além da relação de propriedade e controle das organizações.

As bases para uma estrutura de governança corporativa estão baseadas na promoção de mercados transparentes e justos, assim como alocação eficiente de recursos, devendo ser consistente com o estado de direito e apoiar a supervisão e aplicações eficazes (OCDE, 2016).

O segundo princípio do documento da OCDE trata dos direitos e o tratamento paritário dos acionistas e as funções principais, expondo alguns fatores, como a distribuição da propriedade em categorias de ações, e de diferenças do direito ao voto por cada categoria, os procedimentos para votos, sejam presenciais ou por meio de procuração e indicações de candidatos para o conselho de administração são descritos como direitos dos acionistas, que obtém uma parcela dos direitos de propriedade por meio de seus investimentos nas empresas.

Geralmente essa relação consta do estatuto das organizações e está relacionada com o poder de influência que os acionistas exercem sobre as organizações. O documento aborda, também questões relativas ao conselho de administração, como número de conselheiros, sejam executivos ou independentes, de maneira a fornecer juízo equilibrado às decisões, juntamente com seus mandatos, tratando ainda das funções do conselho e da existência de comitês especializados de apoio às referidas funções.

Com relação às partes interessadas, a OCDE trata de diversos temas como a existência de mecanismos de distribuição de lucros com trabalhadores e de comunicação de irregularidades por meio de ouvidoria. Além disso, trata também de direitos de diversas partes interessadas, como os credores das organizações, e meios de compensação caso esses direitos sejam violados, da existência de canal de ouvidoria para comunicação de irregularidades e o ambiente regulador e jurídico em que as empresas operam, portanto, de importância fundamental para os resultados econômicos (OCDE, 2016).

Com relação à divulgação de informações e transparência, ressalta-se que a estrutura da governança corporativa deve assegurar a divulgação de informações

² ICGN é uma organização liderada por investidores cuja missão é promover padrões efetivos de governança corporativa e de gestão de investimentos de forma desenvolver mercados eficientes e economias sustentáveis globalmente.

rigorosa e regular de todas as questões relevantes relacionadas com a sociedade, incluindo a situação financeira, desempenho, estrutura acionária e governança corporativa (OCDE, 2016). Fazem parte, portanto, desse escopo a divulgação de resultados financeiros e operacionais das empresas.

A integridade de mecanismos de relato e de prestação de contas, a garantia desses sistemas normalmente inclui o estabelecimento de um sistema de auditoria interna que reporta diretamente ao conselho (*Ibid.*, p.56). A auditoria independente é recomendada ocorrer anualmente com base em normas de alta qualidade para uma boa representação da realidade das empresas auditadas.

“A divulgação de informações sobre o sistema de controle e gestão de risco é cada vez mais considerada como uma boa prática” (*Ibid.*, p.46). Outro fator apontado são os códigos de ética ou de conduta empresarial que “servem de padrão de conduta tanto para o conselho, como para os gestores de topo, definindo um quadro para o exercício do seu juízo perante grupos de interesse variados e frequentemente conflitante” (*Ibid.*, p.53).

Após apresentar conceitos relativos à governança corporativa, inclusive princípios e práticas recomendadas pela OCDE, apresenta-se o Quadro 4, contendo quatro categorias e vinte subcategorias baseadas no referencial teórico e nas recomendações da OCDE adaptadas para este estudo, especialmente aquelas presentes nos princípios 2,4, 5 e 6 do documento da OCDE.

Quadro 4 - Categorias e Subcategorias propostas para caracterizar a governança corporativa em empresas de transporte aéreo

Categorias	Subcategorias
1. Controle Acionário e Direito dos Acionistas	1. Distribuição da propriedade em categorias de ações
	2. Diferenças do direito ao voto por categorias de ações
	3. Menção a proporção ou ao percentual da distribuição da propriedade em ações
	4. Menção a voto presencial ou por meio de procuração
	5. Menção ao direito de nomeação de conselheiros
2. Conselho de Administração	6. Quantidade de conselheiros
	7. Identificação das funções do conselho
	8. Número de membros do conselho executivos e não executivos
	9. Mandato dos conselheiros
	10. Menção à comitês especializados que dão apoio ao conselho
3. Relacionamento com 'partes interessadas'	11. Mecanismos de compensação dos direitos de fornecedores (aeronaves, combustível ou tecnologia)
	12. Menção a atuação de órgãos reguladores
	13. Identificação de direitos dos credores
	14. Existência de ouvidoria
	15. Menção ao compartilhamento de lucros com os trabalhadores
4. Outras informações	16. Divulgação de resultados financeiros e operacionais
	17. Presença de auditoria interna
	18. Presença de auditoria independente
	19. Menção mecanismos para gerenciamento de riscos
	20. Menção a código de ética ou de conduta empresarial

Fonte: Referencial teórico, especialmente com base em OCDE (2016).

As recomendações podem ser consideradas para caracterizar a governança corporativa de empresas de diversos setores, inclusive de transporte aéreo. O Quadro 4 conclui o referencial teórico e, na sequência, este trabalho apresentará a metodologia utilizada na realização desse estudo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente capítulo apresenta os métodos e técnicas de pesquisa, segmentados em: o tipo e a descrição geral da pesquisa (Seção 3.1), a caracterização do setor que foi utilizado como objeto de estudo (Seção 3.2), a descrição população e amostra (3.3), e os procedimentos de coleta e análise dos dados (Seção 3.4).

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e com relação a sua abordagem possui predominância qualitativa (GODOY, 1995). A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 1998) e pode ser utilizada, ainda, para descobrir a existência de associações entre variáveis (GIL, 2002).

3.2 Caracterização do setor

O objeto de estudo deste trabalho aborda as empresas de transporte aéreo, independente da região na qual essas empresas atuem ou tenham suas sedes. Pode-se verificar que são reguladas para a prestação dos serviços de maneira adequada e os responsáveis por essa regulação são agências citadas no referencial teórico. Por exemplo, no Brasil, trata-se da ANAC e nos Estados Unidos é a FAA. As empresas de transporte aéreo, como exposto na seção 2.1, interagem com diversas partes interessadas e atuam no transporte de cargas, no transporte de passageiros ou em ambos.

Destaca-se, ainda, a importância das empresas que atuam nesse setor para o turismo mundial e para o comércio internacional, já que de acordo com o relatório anual de 2016 da IATA, estima-se que o valor gasto por passageiros em empresas aéreas foi de aproximadamente 650 bilhões de dólares e o valor correspondente às cargas transportadas equivale a 5,50 trilhões de dólares e que o transporte aéreo responde por cerca de 0,31% da matriz de cargas e por 2,45% da matriz de passageiros no Brasil (CNT, 2006).

Já no cenário global, de acordo com o relatório anual da IATA, o ano de 2016 foi considerado um ano forte para o setor, tendo o mercado doméstico chinês

como um exemplo de crescimento, no qual houve um aumento em 37 milhões de viagens a mais do que o ano anterior (IATA, 2017).

É interessante ressaltar, ainda, que a IATA através de seu site afirma que possui 280 empresas aéreas associadas e que a soma da operação dessas organizações corresponde a 83,00% do tráfego aéreo mundial. Entre as quinze primeiras empresas quase metade se encontra no continente asiático, além de duas na Europa e na Oceania e o restante no oriente médio como observa-se na Tabela 2, demonstrando a região de atuação dessas empresas.

Tabela 2 - Região de atuação das empresas aéreas.

Ásia	Europa	Oceania	Oriente médio
7	2	2	4

Fonte: adaptado de SKYTRAX (2017).

3.3 População e amostra

A população desta pesquisa é composta por empresas de transporte aéreo, sendo que sua escolha foi baseada na listagem do *ranking* WAA da Skytrax referente ao ano de 2017. A Skytrax anualmente avalia as melhores empresas do setor, sendo avaliadas mais de 320 empresas, mas apenas lista-se as 100 mais bem colocadas (SKYTRAX, 2017).

A amostra dessa pesquisa é considerada não-probabilística, na qual os indivíduos são selecionados com base em critérios tidos como relevantes pelos pesquisadores e participantes (GIL, 2002). A seleção das empresas que estariam no estudo foi baseada nos seguintes critérios, a partir do ranking da Skytrax:

1. As cem empresas melhores colocadas no ano 2017 foram analisadas quanto à listagem ou não em bolsa de valores, sejam do seu país de origem ou não, com isso, observou-se que do total das empresas 52 possuíam ações negociadas em bolsas de valores.

2. Em seguida, foi buscado verificar a existência ou não de estatuto já que este documento evidencia aspectos da governança corporativa e determina como essa instituição irá se relacionar com suas partes interessadas. Nessa etapa das 52 empresas listadas em bolsa apenas 41 possuíam seu estatuto com acesso para consulta na data da coleta dos dados.

3. Outro critério foi a verificação se daquelas que possuem estatuto disponível, quantas disponibilizaram relatórios anuais para as partes interessadas, na qual as 41 anteriormente citadas também preenchem este requisito.

4. O último critério adotado foi a disponibilização de relatórios de tráfego pelas organizações, no qual das 41 foram selecionadas 34 as quais estão apresentadas no Quadro 5 representando a amostra desta pesquisa.

Com a amostra definida buscou-se a segmentação das empresas do ranking da Skytrax em quartis, sendo que para essa divisão, foram levadas em conta as posições dessas empresas no ranking como exposto no Quadro 5, no qual o primeiro e segundo quartil podem ser denominados como muito grande e grande respectivamente, já o terceiro e quarto quartis como médio e pequeno. A segmentação em quartis serve para indicar o nível de serviço a que as empresas podem ser vinculadas e baseia-se em Alves (2012).

A região de atuação das empresas compreende três regiões principais: 1. Américas (Norte-Central-Sul); 2. Europa; e 3. Ásia juntamente com Oceania. Já pelo nível de serviço das companhias, que pode ser observado a partir do ranking de melhores empresas aéreas, já que este representa a qualidade do atendimento prestado por estas, funcionando como uma *proxy* para o nível de serviço.

Quadro 5 - Empresas selecionadas, posições no ranking, regiões de atuação, nível de serviço e número de passageiros.

Posição Ranking Skytrax 2017	Empresa	Região de atuação	Nível de serviço	Número de passageiros
3	ANA All Nippon Airways	Ásia	Muito Grande	Grande
5	Cathay Pacific Airways	Ásia	Muito Grande	Médio
6	EVA Air	Ásia	Muito Grande	Médio
7	Lufthansa	Europa	Muito Grande	Grande
11	Thai Airways	Ásia	Muito Grande	Médio
12	Turkish Airlines	Ásia	Muito Grande	Grande
13	Virgin Australia	Oceania	Muito Grande	Médio
15	Qantas Airways	Oceania	Muito Grande	Médio
18	Air France - KLM	Europa	Grande	Grande
19	Air New Zealand	Oceania	Grande	Pequeno
21	Bangkok Airways	Ásia	Grande	Pequeno

Posição Ranking Skytrax 2017	Empresa	Região de atuação	Nível de serviço	Número de passageiros
23	China Southern	Ásia	Grande	Muito Grande
25	Finnair	Europa	Grande	Médio
28	Norwegian Air Shuttle	Europa	Grande	Médio
29	Air Canada	Américas	Grande	Grande
30	Aeroflot	Europa	Grande	Grande
32	Delta Air Lines	Américas	Grande	Muito Grande
35	China Airlines	Ásia	Médio	Pequeno
36	Alaska Airlines	Américas	Médio	Pequeno
38	Aer Lingus (IAG)	Europa	Médio	Grande
39	jetBlue Airways	Américas	Médio	Grande
52	Azul Brazilian	Américas	Médio	Médio
54	Southwest Airlines	Américas	Médio	Muito Grande
59	LATAM Airlines	Américas	Médio	Grande
65	SAS Scandinavian	Europa	Médio	Pequeno
72	China Eastern Air	Ásia	Médio	Muito Grande
74	American Airlines	Américas	Pequeno	Muito Grande
76	Ryanair	Europa	Pequeno	Muito Grande
78	United Airlines	Américas	Pequeno	Muito Grande
82	Icelandair	Europa	Pequeno	Pequeno
85	Air Berlin	Europa	Pequeno	Médio
86	Hawaiian Airlines	Américas	Pequeno	Pequeno
98	Air China	Ásia	Pequeno	Muito Grande
100	Aeromexico	Américas	Pequeno	Pequeno

Fonte: adaptado de SKYTRAX (2017) e dados da pesquisa.

Baseado no número de passageiros transportados pelas empresas de transporte aéreo divulgado nos relatórios de tráfego destas, dividiu-se a amostra em quartis, como apresentado no Quadro 5. Para atingir os objetivos desta pesquisa, não foi preciso nomear as empresas do Quadro 5 nos resultados, sendo suficiente que fossem indicadas por um número aleatório para preservar suas identidades.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Com relação a coleta dos dados, sua realização ocorreu entre julho a agosto de 2017, a começar pela coleta do ranking das melhores empresas aéreas realizado anualmente pela Skytrax, contendo as empresas selecionadas para a análise. A busca de documentos foi pela internet e para cada empresa da amostra buscou-se a localização de ao menos três documentos: estatutos, relatórios anuais e relatórios de tráfego, sendo estes os disponibilizados pelas empresas e os mais recentes no referido período da coleta.

Os estatutos sociais das empresas aéreas foram os primeiros documentos a serem coletados, obtidos no sitio eletrônico das próprias organizações, especificamente na aérea de relações com investidores. Já os relatórios anuais geralmente continham anexas as demonstrações financeiras do período. Por fim, o último documento buscado nos sites das organizações foi o relatório de tráfego, por conterem dados específicos do setor de atuação dessas empresas como o número de passageiros e número de assentos disponíveis, considerando o valor consolidado referente ao primeiro semestre de 2017.

Com relação à análise dos dados, empregou-se a análise de conteúdo que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações (BARDIN, 1997). Para viabilizar esse tipo de análise, definiram-se 20 subcategorias associadas a 4 categorias. As categorias e subcategorias baseiam-se no referencial teórico especialmente nas recomendações da OCDE e constam do Quadro 4, citado na Seção 2.2 do referencial teórico.

Empregou-se a análise categorial temática, que segundo Bardin (1997) visa a descoberta de núcleos de sentido. A técnica de enumeração da análise de conteúdo utilizada neste trabalho buscou identificar a presença ou ausência das subcategorias do citado Quadro 4, na documentação coletada de cada empresa da amostra. Dado que serão analisados os conteúdos dos documentos das 34 empresas aéreas da amostra e são vinte subcategorias, serão geradas 680 observações no total, e os resultados foram agrupados por subcategorias, por categorias, por região de atuação, por nível de serviço e número de passageiros como descrito no Quadro 5.

Foi empregada a estatística descritiva (média, mediana e desvio padrão), bem como a estatística inferencial, focada em testes não paramétricos como o Qui-quadrado, que se baseia em pesquisas no qual o número de objetos ou de respostas enquadram-se em diversas categorias, e testes Q de Cochran, particularmente apropriado quando os dados são categóricos (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006). Os testes estatísticos foram realizados com o emprego do software SPSS 22.0.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta os resultados das análises das características de governança corporativa por subcategoria e categoria, levando em conta a análise de conteúdo realizada baseada no Quadro 4, considerando a amostra de empresas de transporte aéreo descritas no Quadro 5. Primeiro, serão apresentadas as análises por subcategoria e categorias (subseção 4.1) e, em seguida, os resultados referentes às análises por empresa de transporte aéreo (subseção 4.2).

4.1 Análises por Subcategorias e Categorias

4.1.1 Análise por subcategoria

A Tabela 3 mostra os resultados da análise das subcategorias referentes à categoria 'Controle Acionário e Direitos dos Acionistas'. Observou-se que a subcategoria Scat 1.4 'Menção a voto presencial ou por meio de procuração' esteve presente na documentação de 88,24% das empresas de transporte aéreo. Por sua vez, a subcategoria Scat 1.2 'Diferenças do direito ao voto por categorias de ações' esteve presente em 14,71% nos representantes da amostra.

Tabela 3 - Subcategorias associadas à categoria 'Controle Acionário e Direitos dos Acionistas'

Subcategoria	Descrição da Subcategoria	(A)	(P)	(P%)
Scat 1.1	Distribuição da propriedade em categorias de ações	21	13	38,24
Scat 1.2	Diferenças do direito ao voto por categorias de ações	29	5	14,71
Scat 1.3	Menção a proporção ou ao percentual da distribuição da propriedade em ações	14	20	58,82
Scat 1.4	Menção a voto presencial ou por meio de procuração	4	30	88,24
Scat 1.5	Menção ao direito de nomeação de conselheiros	17	17	50,00

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: A – Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria ausente; P - Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente; P% - Percentual de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente.

Considerando as informações contidas na Tabela 3, foi realizada a análise inferencial dos dados, sendo utilizado o Teste Q de Cochran com o intuito da verificação da existência de diferenças significativas entre as quantidades de presenças das subcategorias associadas à categoria analisada, e considerando a

amostra de 34 empresas de transporte aéreo. Os resultados do teste Q de Cochran acima citados são exibidos na Tabela 4.

Tabela 4 - Teste Q de Cochran - Subcategorias associadas à categoria 'Controle Acionário e Direitos dos Acionistas'

N	Q de Cochran	GL	Significância	Comparação de pares de subcategorias
34	37,14	4	0,00***	Scat 1.4 difere de Scat 1.1, Scat 1.2 e Scat 1.5 ¹
				Scat 1.2 difere de Scat 1.3 e Scat 1.5 ¹

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: N – número de observações; GL – graus de liberdade.

***Significativo a 1%

Obs: ¹Descrição das subcategorias na Tabela 3.

O resultado do teste descrito na Tabela 4 foi de 37,14, considerando 4 graus de liberdade, e a significância do teste foi de 0,00. Dessa forma, constataram-se diferenças entre o percentual de presença das subcategorias analisadas, considerando o nível de significância de 1%.

Foi realizada ainda uma análise de comparação de pares de subcategorias, obtendo-se os seguintes resultados: Scat 1.4 'Menção ao voto presencial ou por meio de procuração' difere das subcategorias Scat 1.1 'Distribuição da propriedade em categorias de ações', Scat 1.2 'Diferenças do voto por categoria de ações', e Scat 1.5 'Menção ao direito de nomeação de conselheiros'. Foi possível observar ainda que a Scat 1.2 'Diferenças do direito ao voto por categorias de ações' difere das subcategorias Scat 1.3 'Menção a proporção ou ao percentual de distribuição da propriedade em ações e da citada Scat 1.5.

É interessante ainda ressaltar, como exposto na seção 2.2 do referencial teórico, que o direito ao voto presencial ou por procuração e as diferenças do direito ao voto por categorias de ações, são citados entre as recomendações da OCDE (2016), que é uma referência internacional relacionada a princípios de governança corporativa.

A seguir, a Tabela 5 demonstra os resultados da análise das subcategorias referentes à categoria 'Conselho de Administração'. Observou-se que a subcategoria Scat 2.5 'Menção à comitês especializados que dão apoio ao conselho' teve 97,06% de presença na documentação das empresas de transporte aéreo. A subcategoria Scat 2.3 'Número de membros do conselho executivos e não executivos' esteve presente em 58,82% da documentação das empresas da amostra.

Tabela 5 – Subcategorias associadas à categoria ‘Conselho de Administração’

Subcategoria	Descrição da Subcategoria	(A)	(P)	(P%)
Scat 2.1	Quantidade de conselheiros	3	31	91,18
Scat 2.2	Identificação das funções do conselho	7	27	79,41
Scat 2.3	Número de membros do conselho executivos e não executivos	14	20	58,82
Scat 2.4	Mandato dos conselheiros	4	30	88,24
Scat 2.5	Menção à comitês especializados que dão apoio ao conselho	1	33	97,06

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: A – Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria ausente; P - Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente; P% - Percentual de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente.

Com base nos resultados expostos na Tabela 5, pode-se citar a subcategoria Scat 2.5 ‘Menção a comitês especializados que dão apoio ao conselho’ com 97,06% de percentual de presença. Por sua vez, a subcategoria Scat 2.3 ‘Número de membros do conselho executivos e não executivos’ com 58,82% de presença quanto suas atribuições como exposto no referencial teórico na seção sobre governança corporativa.

Considerando as informações contidas na Tabela 5, foi realizado o Teste Q de Cochran. A hipótese nula formulada para tal teste foi a de que não existiam diferenças no percentual de presença das subcategorias, e a hipótese alternativa foi a que tais diferenças eram significativas. O resultado do teste é visto na Tabela 6, indica resultado 23,36, considerando 4 graus de liberdade e significância 0,00. Dessa forma, rejeitou-se a hipótese nula, ou seja, houve diferenças significativas no percentual de presença das subcategorias, no nível de significância de 1%.

Tabela 6 - Teste Q de Cochran - Subcategorias associadas à categoria ‘Conselho de Administração’

N	Q de Cochran	GL	Significância	Comparação de pares de subcategorias
34	23,36	4	0,00***	Scat 2.3 difere de Scat 2.1, Scat 2.4 e Scat 2.5 ¹

Fonte: dados da pesquisa

***Significativo a 1%.

Legenda: N – número de observações; GL – graus de liberdade.

Obs: ¹Descrição das subcategorias na Tabela 5.

Com base nos resultados da significância citada na Tabela 6, foi realizada, ainda, uma análise de comparação de pares de subcategorias, como apresentado na última coluna da Tabela 6, permitindo-se constatar que a Scat 2.3 ‘Número de membros do conselho executivos e não executivos’ difere das subcategorias Scat

2.1 'Quantidade de conselheiros', Scat 2.4 'Mandato dos conselheiros' e Scat 2.5 'Menção à comitês especializados que dão apoio ao conselho'.

A seção 2.2 do referencial teórico apresentou a importância do conselho de administração, que possui a responsabilidade final com relação ao funcionamento da organização, como exposto por Jensen (1993). A OCDE (2016) aponta ainda que o número de membros executivos e não executivos são distribuídos de maneira a fornecer juízo equilibrado às decisões das empresas.

A Tabela 7 demonstra os resultados da análise das subcategorias referentes à categoria 'Relacionamento com partes interessadas'. Observou-se que a subcategoria Scat 3.2 'Menção a atuação de órgãos reguladores' apresentou percentual de presença em 94,12% das empresas de transporte aéreo. Já a subcategoria Scat 3.1 'Mecanismos de compensação dos direitos de fornecedores (aeronaves, combustível ou tecnologia)' esteve presente em 2,94% dos representantes da amostra.

Tabela 7 - Subcategorias associadas à categoria 'Relacionamento com partes interessadas'

Subcategoria	Descrição da Subcategoria	(A)	(P)	(P%)
Scat 3.1	Mecanismos de compensação dos direitos de fornecedores (aeronaves, combustível ou tecnologia)	33	1	2,94
Scat 3.2	Menção a atuação de órgãos reguladores	2	32	94,12
Scat 3.3	Identificação de direitos dos credores	30	4	11,76
Scat 3.4	Existência de ouvidoria	14	20	58,82
Scat 3.5	Menção ao compartilhamento de lucros com os trabalhadores	24	10	29,41

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: A – Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria ausente; P - Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente; P% - Percentual de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente.

Contudo, exibidas as informações da Tabela 7, foi realizada a análise utilizando o Teste Q de Cochran, sendo que os resultados deste teste serão apresentados na Tabela 8. O resultado do teste foi de 63,91 para 4 graus de liberdade. A significância 0,00 demonstra que houve diferenças significativas, no nível de 1%, no percentual de presença das subcategorias associados à categoria 'Relacionamento com partes interessadas' igual a 1%.

Tabela 8 - Teste Q de Cochran - Subcategorias associadas à categoria 'Relacionamento com Stakeholders'

N	Q de Cochran	GL	Significância	Comparação de pares de subcategorias
34	63,91	4	0,00	Scat 3.2 difere de Scat 3.1, Scat 3.3 e Scat 3.5 ¹
				Scat 3.4 difere de Scat 3.1 e 3.3 ¹

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: N – número de observações; GL – graus de liberdade.

Obs: ¹Descrição das subcategorias na Tabela 7.

O resultado da comparação de pares de subcategorias, apresentado na Tabela 8, mostra que a Scat 3.2 ‘Menção a atuação de órgãos reguladores’ difere das Scat 3.1 ‘Mecanismos de compensação dos direitos dos fornecedores (aeronaves, combustível ou tecnologia)’, da Scat 3.3 ‘Identificação de direitos dos credores’ e da Scat 3.5. ‘Menção ao compartilhamento de lucros com os trabalhadores’.

A atuação de órgãos reguladores foi identificada na apresentação da ANAC e FAA no referencial teórico, sendo a primeira, responsável por estabelecer padrões, normas e procedimentos para a aviação civil (ANAC, 2016). A Tabela 8 mostra, ainda, que a Scat 3.4 ‘Existência de ouvidoria’ difere das subcategorias Scat 3.1 e Scat 3.3. A subcategoria Scat 3.4 é citada na seção 2.2, constando das recomendações da OCDE relativas a mecanismos para comunicação de irregularidades.

Já a Tabela 9 apresenta os resultados da análise das subcategorias referentes à categoria ‘Outras informações’, destacando a subcategoria Scat 4.2 ‘Presença de auditoria interna’, que obteve percentual de presença em documentos de 100,00% das empresas componentes da amostra. Por sua vez, observou-se que a subcategoria Scat 4.4 ‘Menção de mecanismos para gerenciamento de riscos’ esteve presente em 91,18% da amostra.

Tabela 9 - Subcategorias associadas à categoria ‘Outras informações’

Subcategoria	Descrição da Subcategoria	(A)	(P)	(P%)
Scat 4.1	Divulgação de resultados financeiros e operacionais	2	32	94,12
Scat 4.2	Presença de auditoria interna	0	34	100,00
Scat 4.3	Presença de auditoria independente	1	33	97,06
Scat 4.4	Menção de mecanismos para gerenciamento de riscos	3	31	91,18
Scat 4.5	Menção a código de ética ou de conduta empresarial	2	32	94,12

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: A – Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria ausente; P - Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente; P% - Percentual de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente.

Por último, com base nas informações descritas na Tabela 9, foi realizada, também, a análise utilizando o Teste Q de Cochran. Os resultados deste teste são observados na Tabela 10. O teste apresentou valor 4,00 para 4 graus de liberdade sendo a significância igual a 0,40. Desta forma, não houve diferenças significativas entre as subcategorias associadas à categoria ‘Outras informações’.

Tabela 10 - Teste Q de Cochran - Subcategorias associadas à categoria 'Outras informações'

N	Q de Cochran	GL	Significância	Comparação de pares de subcategorias
34	4,00	4	0,40	Não houve comparação de pares ²

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: N – número de observações; GL – graus de liberdade.

Obs: ²Comparações múltiplas não são realizadas, pois o teste inteiro não apresentou diferenças significativas entre a amostra.

Desta forma, a significância do teste Q de Cochran demonstra que ocorrência das subcategorias dentro a mesma categoria não apresentam diferenças significativas, sendo relevante ressaltar que todas as subcategorias, associadas a práticas de governança corporativa recomendadas pela OCDE, apresentaram percentuais iguais ou superiores a 91,18%. Como exemplo, a presença de auditoria interna é um fator determinante a todas as empresas de transporte aéreo, sendo exposto na seção 2.2 do referencial teórico que sua presença é importante para o bom funcionamento dos sistemas de relato e de prestações de contas (OCDE, 2016).

4.1.2 Análise por categoria

Tendo como base os dados apresentados nas tabelas 3, 5, 7 e 9 da subseção 4.1.1, foi realizada uma análise por categoria, cujo resultado está apresentado na Tabela 11. Esta tabela traz as frequências de ausência e presença de subcategorias associadas a cada categoria juntamente com os seus percentuais.

Tabela 11 - Frequências e Teste Qui-Quadrado - Análise por Categoria

Categoria	Divulgação		Total (%)	Qui-Quadrado	GL	Significância
	A (%)	P (%)				
Controle Acionário e Direito dos Acionistas	85 (50,00)	85 (50,00)	170 (100,00)	161,61 ¹	3	0,00**
Conselho de Administração	29 (17,06)	141 (82,94)	170 (100,00)			
Relacionamento com <i>Stakeholders</i>	103 (60,59)	67 (39,41)	170 (100,00)			
Outras informações	8 (4,70)	162 (95,30)	170 (100,00)			

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: A – Ausência; P - Presença; GL – graus de liberdade.

Obs: **Significativo a 1%; ¹O teste Qui-Quadrado foi realizado com todos os requisitos atendidos.

A Tabela 11 apresenta, também, o resultado do teste Qui-Quadrado, o qual serve para verificar se houve diferenças significativas entre os percentuais de presença das subcategorias agrupadas pelas categorias expostas na própria tabela.

O resultado do teste teve valor equivalente a 161,61 com três graus de liberdade e significância igual a 0,00. Dessa maneira, pode-se rejeitar a hipótese nula, considerando então a existência de diferenças significativas entre as categorias, no nível de significância de 1%.

Os percentuais de presença de subcategorias associados a cada categoria, descritos na Tabela 11, não foram uniformes. Verifica-se que a presença das subcategorias relacionadas às categorias 'Outras informações' e 'Conselho de Administração' apresentaram um percentual igual de 95,30% e 82,94% respectivamente. Por sua vez, as categorias 'Relacionamento com Partes interessadas' e 'Controle Acionário e Direito dos Acionistas' apresentaram percentuais de presença de 39,41% e 50,00%, respectivamente.

O percentual de presença da categoria 'Relacionamento com partes interessadas', mostrado na Tabela 11, sugere oportunidade para aprimoramentos na sua divulgação, considerando os percentuais das demais categorias. Vale lembrar que as partes interessadas do setor aéreo tiveram suas identificações explicitadas na Figura 3, com base em CNT (2016), e descritas na Seção 2.1 do referencial teórico. Ademais, o relacionamento das empresas de transporte aéreo com suas partes interessadas pode ser estudado com base na abordagem dos stakeholders, como apontado por Freeman (1994) e Freeman, Wicks e Parmar (2004), citados na Subseção 2.2.1 do referencial teórico.

4.2 Análise das características de governança corporativa por empresa de transporte aéreo

Inicialmente, a Tabela 12 apresenta uma consolidação dos dados da análise de conteúdo, indicando as frequências de subcategorias ausentes e presentes, bem como o percentual de subcategorias presentes segmentados por empresa de transporte da amostra.

Tabela 12 – Frequências e percentual de subcategorias presentes por Empresa de Transporte Aéreo.

Empresa de Transporte Aéreo	A	P	P (%)	Empresa de Transporte Aéreo	A	P	P (%)
2	4	16	80,00	28	6	14	65,00
8	4	16	80,00	29	6	14	65,00
16	4	16	80,00	3	7	13	65,00
17	4	16	80,00	5	7	13	65,00
4	5	15	75,00	15	7	13	65,00
6	5	15	75,00	21	7	13	65,00
12	5	15	75,00	25	7	13	65,00
24	5	15	75,00	10	7	13	65,00
27	5	15	75,00	18	8	12	60,00
31	5	15	75,00	20	8	11	60,00
32	5	15	75,00	26	9	11	55,00
14	5	15	75,00	34	9	11	55,00
1	6	14	70,00	7	10	10	50,00
11	6	14	70,00	23	10	10	50,00
13	6	14	70,00	30	10	10	50,00
19	6	14	70,00	33	10	10	50,00
22	6	14	70,00	9	11	9	45,00

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: P – Quantidade de subcategorias presentes; A – Quantidade de subcategorias ausentes; P% - Percentual de subcategorias presentes.

Obs.: A tabela está ordenada de forma decrescente pelo percentual de presença das subcategorias apresentado por cada empresa da amostra.

Com os dados expostos na Tabela 12 foi realizada uma análise descritiva com base nos percentuais de presença das subcategorias para as empresas da amostra. O resultado dessa análise pode ser observado na Tabela 13 que apresenta dados como média, mediana, desvio padrão, os mínimos e máximos observados e por último as divisões dos percentuais em quartis.

Tabela 13 - Análise descritiva - Frequência de subcategorias por empresa de transporte aéreo.

N	Média	DP	Mín.	Máx.	Quartis		
					1º quartil	Mediana	3º quartil
34	66,91%	10,00%	45,00%	80,00%	60,00%	70,00%	75,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: DP – Desvio padrão; Mín. – Mínimo; Máx. - Máximo.

É possível observar que a média, apresentada na Tabela 13 corresponde ao valor 66,91%, sendo que o mínimo de presença das subcategorias observadas em uma empresa foi de 45,00%, já o máximo correspondeu a 80,00% das

subcategorias. Observou-se o desvio padrão igual a 10,00% e a mediana foi 70,00%.

4.2.1 Análise por nível de serviço

Esta subseção visa apresentar os resultados da análise das características de governança corporativa das empresas de transporte aéreo segmentadas por nível de serviço. A Tabela 14 apresenta as frequências observadas, juntamente com os respectivos percentuais e os resultados do teste Qui-Quadrado. Pode-se ressaltar do resultado que o percentual de presença das subcategorias considerando as empresas vinculadas à categoria 'muito grande' foi igual a 70%. Já o percentual de presença de subcategorias levando em conta as empresas da categoria 'grande' obteve 63,89%.

Tabela 14 - Frequência por nível de serviço e Teste Qui-Quadrado.

Nível de Serviço	Divulgação		Total (%)	Qui-Quadrado	GL	Significância
	A (%)	P (%)				
Muito Grande	48 (30,00)	112 (70,00)	160 (100,00)	1,44 ¹	3	0,69
Grande	65 (36,11)	115 (63,89)	180 (100,00)			
Médio	59 (32,78)	121 (67,22)	180 (100,00)			
Pequeno	53 (33,12)	107 (66,88)	160 (100,00)			

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: A – Ausência; P - Presença; GL – graus de liberdade.

Obs: ¹O teste Qui-Quadrado foi realizado com todos os requisitos atendidos.

Na Tabela 14 é possível observar o resultado do teste Qui-Quadrado com um valor estatístico igual a 1,44, tendo 3 graus de liberdade e com uma significância de 0,69 sendo possível afirmar que não houve diferenças significativas. Em outras palavras, esse resultado indicou não haver associação entre nível de serviço exposto na seção 2.1 do referencial teórico, e o percentual de subcategorias presentes relacionadas às características de governança corporativa.

4.2.2 Análise por região de atuação

Esta subseção visa apresentar os resultados da análise das características de governança corporativa das empresas de transporte aéreo segmentadas por região de atuação. A Tabela 15 apresenta as frequências observadas, os

percentuais relacionados a essas frequências, juntamente com o resultado do teste Qui-Quadrado.

Tabela 15 - Frequência por região de atuação e Teste Qui-Quadrado.

Região de Atuação	Divulgação		Total (%)	Qui-Quadrado	GL	Significância
	A (%)	P (%)				
Ásia-Oceania	72 (27,69)	188 (72,31)	260 (100,00)	6,55 ¹	2	0,03 ^{**}
Américas	85 (38,64)	135 (61,36)	220 (100,00)			
Europa	68 (34,00)	132 (66,00)	200 (100,00)			

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: A – Ausência; P - Presença; GL – graus de liberdade.

Obs: ^{**}Significativo a 5%; ¹O teste Qui-Quadrado foi realizado com todos os requisitos atendidos.

O resultado do teste Qui-Quadrado, descrito na Tabela 15 foi igual a 6,55 com dois graus de liberdade. A significância foi igual a 0,03, sendo, portanto, evidenciada a existência de diferenças na proporção de subcategorias presentes levando-se em conta a região de atuação das empresas analisadas. As empresas de transporte aéreo sediadas no continente asiático e na Oceania apresentaram um percentual de presença de subcategorias igual a 72,31%. Por sua vez, as empresas sediadas no continente americano apresentaram percentual de presença de 61,36%.

Dessa forma, os resultados exibidos na Tabela 15 sugerem que a região de atuação das empresas de transporte aéreo da amostra condiciona o percentual de subcategorias presentes relativas às características de governança corporativa, revelando indícios de uma maior aderência das subcategorias nas empresas da região Ásia-Oceania. Vale acrescentar, com base na seção 2.2 do referencial teórico, que o país de atuação da empresa de transporte aéreo pode estar mais ou menos associado a um modelo de governança corporativa específico. Por exemplo, na Ásia, há o modelo japonês, um híbrido da orientação para o acionista e partes interessadas, enquanto o modelo anglo-saxão é mais orientado para os interesses dos acionistas.

4.2.3 Análise por número de passageiros

Esta subseção visa apresentar os resultados da análise das características de governança corporativa das empresas de transporte aéreo segmentadas por número de passageiros. A Tabela 16 apresenta as frequências observadas, os

percentuais relacionados a essas frequências, juntamente com o resultado do teste Qui-Quadrado.

Tabela 16 - Frequência por número de passageiros e Teste Qui-Quadrado.

Número de Passageiros	Divulgação		Total (%)	Qui-Quadrado	GL	Significância
	A (%)	P (%)				
Muito Grande	52 (33,50)	108 (67,50)	160 (100,00)	1,29 ¹	3	0,73
Grande	65 (36,11)	115 (63,89)	180 (100,00)			
Médio	55 (30,56)	125 (69,44)	180 (100,00)			
Pequeno	53 (33,12)	107 (66,88)	160 (100,00)			

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: A – Ausência; P - Presença; GL – graus de liberdade.

Obs: ¹O teste Qui-Quadrado foi realizado com todos os requisitos atendidos.

Pode-se ressaltar do resultado que o percentual de presença das subcategorias considerando as empresas vinculadas à categoria ‘médio’ foi igual a 69,44%. Já o percentual de presença de subcategorias levando em conta as empresas da categoria ‘grande’ obteve 63,89%. Na Tabela 16 é possível observar o resultado do teste Qui-Quadrado com um valor estatístico igual a 1,29, tendo 3 graus de liberdade e com uma significância de 0,73, sendo possível afirmar que não houve diferenças significativas. Desta forma, não houve associação entre número de passageiros transportados pelas empresas como exposto na seção 2.1, e o percentual de subcategorias presentes relacionadas às características de governança corporativa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo do trabalho expõe as conclusões e recomendações a respeito desta pesquisa, que teve como objetivo geral investigar as características de governança corporativa das empresas de transporte aéreo baseado em recomendações da OCDE. Para atingir o objetivo geral foi realizada uma pesquisa descritiva, predominantemente qualitativa. A coleta e o tratamento dos dados se deu por meio da análise de conteúdo dos documentos divulgados pelas 34 empresas de transporte aéreo componentes da amostra, levando em conta 20 subcategorias associadas a 4 categorias baseadas especialmente nas referidas recomendações. Para atender ao objetivo geral, buscou-se o atingimento dos objetivos específicos a seguir descritos.

O primeiro objetivo foi identificar as categorias e as subcategorias usadas para analisar as características de governança corporativa, baseado nas recomendações da OCDE. Esse objetivo foi atendido por meio da apresentação do Quadro 4, apresentado na seção 2.2 do referencial teórico, que é composto por vinte subcategorias, associadas a quatro categorias que representam recomendações selecionadas especialmente a partir do documento da OCDE e adaptadas para este estudo.

O segundo objetivo específico foi identificar as características de governança corporativa de cada empresa de transporte aéreo com base nas subcategorias associadas a cada categoria, sendo este objetivo alcançado por meio da apresentação dos resultados da seção 4.1.1. As tabelas 3, 5, 7 e 9 indicam as quantidades e percentuais das subcategorias presentes para cada categoria.

Adicionalmente, foram apresentados, ainda, os resultados dos testes estatísticos Q de Cochran, que visam identificar diferenças significativas entre as quantidades das subcategorias. Estes resultados estão expostos nas tabelas 4, 6, 8 e 10, demonstrando diferenças significativas nos percentuais de presença das subcategorias associadas às categorias 1 a 3.

Em complemento, não houve diferenças significativas entre os percentuais de presença das subcategorias associadas à categoria 4 'Outras Informações', cujos percentuais variaram de 94,12% a 100,00%. Pode-se destacar, em complemento, que a subcategoria Scat 4.2 'Presença de auditoria interna' obteve percentual de

presença igual a 100,00% e a subcategoria Scat 3.1 'Mecanismos de compensação dos direitos de fornecedores' apresentou percentual de presença igual a 2,94%.

O terceiro objetivo foi verificar a existência ou não de diferenças entre as características de governança corporativa por categoria, sendo atendido por meio dos resultados apresentados na seção 4.1.2. Por meio dos resultados dos testes Qui-quadrado citados na Tabela 11, demonstrou-se a existência de diferenças significativas entre as categorias, no nível de significância a 1%. A categoria 4 'Outras informações' obteve percentual de subcategorias presentes igual a 95,30% e a categoria 2 'Relacionamento com partes interessadas' obteve o percentual de subcategorias presentes igual a 39,41%.

Já o quarto objetivo específico consistiu em verificar a existência de diferenças entre as características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo segundo o nível de serviços oferecidos. Segundo os resultados apresentados na Tabela 14, não houve diferenças significativas com um nível de significância de 1%. Tais resultados ressaltaram, portanto, que o percentual de subcategorias presentes relacionadas às características de governança corporativa não se condiciona ao nível de serviço das empresas de transporte aéreo.

O quinto objetivo específico foi verificar a existência de diferenças entre as características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo segundo sua região de atuação. Por meio dos resultados do teste Qui-quadrado apresentados na Tabela 15, foram apuradas diferenças no nível de significância de 5%. As empresas da região que agrupava o continente Asiático e a Oceania apresentaram percentual de presença de 72,31%, sendo que as empresas sediadas nas Américas obtiveram o percentual de presença de 61,36%.

O sexto objetivo específico foi em verificar a existência de diferenças entre as características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo segundo o número de passageiros transportados. Os resultados apresentados na Tabela 16 não indicaram a existência de diferenças significativas num nível de significância de 1%. Dessa forma, o percentual de subcategorias presentes relacionadas às características de governança corporativa não se condiciona ao número de passageiros das empresas de transporte aéreo.

Com os objetivos específicos anteriormente expostos alcançados, atingiu-se o objetivo geral deste trabalho. O percentual médio de divulgação das subcategorias presentes usados para caracterizar a governança corporativa das empresas de

transporte aéreo foi de 66,91%. Entretanto, esse percentual não foi distribuído de maneira uniforme entre as empresas segundo a região de atuação. Em geral, constatou-se, também, que tal percentual não se distribuiu de maneira uniforme entre as subcategorias e as categorias baseadas nas recomendações da OCDE.

Este trabalho tratou de um tema relevante dada a importância das empresas de transporte aéreo no cenário logístico mundial, podendo auxiliar essas empresas a adotar padrões mais elevados quanto à divulgação de características de governança corporativa, podendo demonstrar maior interesse quanto às práticas de governança corporativa e transparência.

Adicionalmente, buscou fornecer subsídios para o acompanhamento das empresas de transporte aéreo por parte das agências reguladoras, podendo contribuir para aprimorar parâmetros relacionados à regulação do setor, com o objetivo de manter o ambiente mercadologicamente estável. Os achados podem subsidiar a tomada de decisão de possíveis acionistas e demais partes interessadas nessas empresas, que podem preferir determinadas regiões em detrimento de outras visto o nível de divulgação de informações institucionais.

Este trabalho tratou de tema atual no ambiente acadêmico. O Quadro 4 proposto neste estudo, baseado especialmente nas recomendações da OCDE, foi útil para segmentar as características de governança corporativa das empresas de transporte aéreo com atuação internacional. É adequado informar que a coleta dos dados foi transversal. Adicionalmente, a escolha das empresas considerou a acessibilidade dos documentos.

Por fim, tendo em vista o que foi exposto, é recomendado propor a realização de estudos futuros, conforme segue. Novas análises poderão considerar outros períodos para a coleta dos dados. Adicionalmente, pode-se estudar outras empresas de transporte aéreo que não participaram desta pesquisa. Em complemento, pode-se investigar, em futuras pesquisas, o comportamento do percentual de presença de subcategorias associadas à categoria a 'Relacionamento com partes interessadas' usando-se como referência para tais estudos futuros o percentual obtido nesta pesquisa. É possível, também, realizar estudos de caso comparativos com base na região de atuação das empresas de transporte aéreo, comparando empresas da Ásia e Oceania com empresas de outras regiões do mundo.

6 REFERÊNCIAS

ACI. AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL. Top 20 busiest airports in the world 2016. Disponível em: <<http://www.aci.aero/Data-Centre/Airport-Statistics-Infographics>> Acesso em: 10 de Setembro de 2017.

ACI. AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL. Annual Report, 2016. Disponível em: <<http://www.aci.aero/Publications/New-Releases/ACI-Annual-Report-2016-The-voice-of-the-worlds-airports>> Acesso em: 10 de Setembro de 2017.

ALVES, Carlos André de Melo. As contribuições das ouvidorias para a gestão e para a governança corporativa: estudo em instituições bancárias baseado na regulamentação brasileira. São Paulo, p.191, 2012.

ANAC. AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Anuário do Transporte Aéreo. Volume único, 1ª edição, 2016. 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: 11 de Setembro de 2017.

BECHT, Marco; BOLTON, Patrick; RÖELL, Ailsa. Corporate Governance and Control. European ECGI Working Paper Serie in Finance. Corporate Governance Institute. 2005

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial. 5ª edição: Bookman, 2011.

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1992.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARNHART et al. Applications of Operations Research in the Air Transport Industry. Transportation Science, V. 37, p. 368-391. 2003. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/trsc.37.4.368.23276>> Acesso em: 14 de Setembro de 2017.

BERK, J. & DeMARZO, P. Corporate Finance. 3 Ed. Boston: Pearson, 2013.

CADBURY REPORT. The Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. 1992.

CHOPRA, S & MEINDL, P. Supply Chain Management: strategy, planning and operation. 3 Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007.

CVM. COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Disponível em: <http://www.cmv.gov.br/menu/aceso_informacao/institucional/sobre/cmv.html> Acesso em: 26 de Setembro de 2017.

CNT. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Atlas do Transporte, 2006. Disponível em: <http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/Site%202015/Pesquisas%20PDF/Atlas_Tra nsporte_2006.pdf> Acesso em 12 de Setembro de 2017.

CNT. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Transporte e economia – transporte aéreo de passageiros, 2015. Disponível em: <<http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/Site%202015/Pesquisas%20PDF/Transporte %20e%20Economia%20Transporte%20A%C3%A9reo%20de%20Passageiros.pdf>> Acesso em 12 de Setembro de 2017.

CSCMP. COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESIONALS. Supply Chain Management: Terms and Glossary. 2013. Disponível em: <http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSC MP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921>. Acesso em: 10 de Setembro de 2017

DICIONÁRIO AURÉLIO DE PORTUGUÊS ONLINE. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/logistica>>. Acesso em: 07 Sep. 2017

FAA. FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION. Strategic Initiatives Summary. 2017. Disponível em: <<https://www.faa.gov/about/mission/>>. Acesso em: 09 Setembro. 2017.

FREEMAN, R. E. Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In: DIENHART, John W. Business, Institutions and Ethics. New York: Oxford University Press, 2000.

FREEMAN, R. E. The Politics of the Stakeholders Theory: Some Future Directions. Business Ethics Quarterly 4 (4), p.409-421. 1994.

FREEMAN, R. E., WICKS, A. C. & PARMAR B. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*. Vol. 15, No. 3, p. 364-369. 2004.

FREITAS NETO, Raimundo Marciano de; MOL, Anderson Luiz Rezende. Determinantes dos Papéis dos Conselhos de Administração de Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 21, p. 63-83, abr. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552017000700063&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 26 de setembro de 2017.

FONTES FILHO, J. R.; PICOLIN, L. M. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *Revista de Administração Pública*. V. 42, n. 6, p. 1163 – 1188, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/07>> Acesso em: 27 de Abril de 2018.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200008>. Acesso em: 05 de Outubro 2017.

IATA. International Air Transport Association. Annual Review, 2017. Disponível em: <<https://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2017.pdf>>. Acesso em: 10 de Setembro de 2017.

IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. São Paulo, 108p. 2015.

ICGN. INTERNATIONAL CORPORATE GOVERNANCE NETWORK. Global Governance Principles. 4 Ed. 2014.

JENSEN, C. M. The Modern Industrial Revolution, Exit, and The Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, V. 48, N. 3, p. 831-880. 1993. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>>. Acesso em: 25 de Setembro. 2017.

JENSEN, C. M. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 12, No. 2, p. 235-256. 2002. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3857812>>. Acesso em: 23 de Setembro. 2017.

JENSEN, C. M. & MECKLING W. H. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. V. 3, p. 305-360. 1976.

MACHADO FILHO, C. A. P. *Responsabilidade Social e Governança. O debate e as implicações*. São Paulo: Thomson, 2006.

MARTINS, R. S.; XAVIER, W. S.; SOUZA FILHO, O. V.; MARTINS, G. S. Gestão do Transporte Orientada para os Clientes: Nível de Serviço Desejado e Percebido. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, V. 15, n.6, art. 7, p.1100 – 1119, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n6/08.pdf>> Acesso em: 17 de Setembro de 2017.

MENTZER, J. T et al. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, V. 22, N. 2, p.1-25. 2001.

MIRANDA, R. A. de; AMARAL, H. F. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. *Revista de Administração Pública*. V. 45, n. 4, p. 1069-1094, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/2410/241019315008/>> Acesso em: 27 de Abril de 2018.

NOVAES, Antônio Galvão. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OCDE. *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE*: Paris, Éditions OCDE. 2016.

_____. *Methodology for Assessing the Implementation of the G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing. 2017.

RABELO, F. e SILVEIRA, J. M. *Estruturas de Governança e Governança Corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras. Texto para Discussão*. IE/UNICAMP, Campinas, n. 77, Julho, 1999.

RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral; FERREIRA, Karine Araújo. *Logística e Transportes: Uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro*. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas. 1998.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR., N. J. *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2006.

SKYTRAX. World Airline Awards. 2017. Disponível em: <http://www.worldairlineawards.com/Awards/worlds_best_airline.html> Acesso em: 08 Setembro. 2017.

WANKE, P. F.; FLEURY, P. F. Transporte de cargas no Brasil: estudo exploratório das principais variáveis relacionadas aos diferentes modais e às suas estruturas de custos. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Org.). *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil*. Brasília: IPEA, 2006.