

**Tecnologia, inovação e sustentabilidade:  
50 anos de Cursos de Tecnologia no Brasil.**

**Estudo dos modelos de negócios adotados pelas companhias  
aéreas brasileiras: Uma pesquisa exploratória**

Lídia Felix Vieira Iamanaka<sup>1</sup>; Layla Crist Lima<sup>2</sup>; Marcelo Tsuguo Okano<sup>3</sup>

**Resumo** - A inovação contribui para a criação, captura e entrega de valor aos clientes, gerando vantagem competitiva nas companhias aéreas brasileiras. O objetivo desta pesquisa é estudar os modelos de negócios aplicados pelas principais companhias aéreas brasileiras por meio do *Canvas Business Model* para adaptarem-se aos novos cenários. A metodologia utilizada consistiu em uma revisão de literatura e pesquisa empírica por meio de entrevistas com profissionais da área de aviação. A pesquisa exploratória enfatizou as três principais companhias aéreas brasileiras possibilitando comparar os modelos de negócios adotados. Após comparar as características dos modelos adotados, pôde-se constatar que as companhias aéreas adotam diferentes propostas para criarem e agregarem valor nos serviços oferecidos aos clientes e estão constantemente buscando inovar os processos e serviços.

**Palavras-Chave:** Modelos de Negócio. Companhias Aéreas. Inovação. *Business Model Canvas*

**Abstract** - Innovation contributes to the creation, capture and delivery of value to customers, generating competitive advantage in Brazilian airlines. The objective of this research is to study the business models applied by major Brazilian airlines through Canvas Business Model to adapt to the new scenarios. The methodology used consisted of a literature review and empirical research through interviews with aviation professionals. The exploratory research emphasized the three main Brazilian airlines, making it possible to compare the business models adopted. After comparing the characteristics of the adopted models, it can be seen that airlines adopt different proposals to create and add value in the services offered to customers and are constantly seeking innovation in processes and services.

**Keywords:** Business Models. Airlines. Innovation. Business Model Canvas

---

<sup>1</sup> Centro Paula Souza CEETEPS – lidia.iamanaka@cpspos.sp.gov.br

<sup>2</sup> Centro Paula Souza CEETEPS – layla.lima@cpspos.sp.gov.br

<sup>3</sup> Centro Paula Souza CEETEPS e FGV – marcelo.okano@cpspos.sp.gov.br

## 1. Introdução

Com avanços tecnológicos e econômicos em todos os setores, muitos modelos de negócios estabelecidos tornaram-se obsoletos. Empresas como AirBnB, Uber, Amazon trouxeram novos modelos de negócios e renovaram os mercados. De fato, para a sobrevivência no mercado é primordial que as organizações sejam proativas com seus modelos de negócios (NIEMIMAA, 2019).

Neste contexto, o setor de aviação também precisa manter-se competitivo para capturar clientes. Segundo a ANAC (2017), o setor aéreo apresentou um aumento acumulado de 23,1% na quantidade de voos doméstico e internacional, considerando o período de 2008 a 2017. De acordo com projeção para os aeroportos brasileiros, 2017-2037, a demanda por transporte aéreo deve dobrar nos próximos 20 anos (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2017).

Segundo Pereira (2015) as empresas têm concentrado seus esforços para o desenvolvimento de resultados inovadores que podem ser insuficientes se não tiverem um modelo de negócio que acompanhe as mudanças do ambiente. Assim, as organizações precisam utilizar ferramentas para obterem bons resultados e se sobressaírem frente a concorrentes.

Esta pesquisa tem por objetivo investigar os modelos de negócios aplicados pelas principais companhias aéreas brasileiras por meio do *Canvas Business Model* para adaptarem-se aos novos cenários.

## 2. Modelo de Negócio

Fielt (2013) define modelo de negócio como a lógica de valor de uma organização em termos de criação e captura de valor ao cliente. Para o autor, as peças chaves de um modelo de negócio devem abranger quatro dimensões: cliente, proposição de valor, arquitetura organizacional além da dimensão econômica.

A perspectiva cliente foca o público-alvo e articula o seu problema. Já a proposição de valor aponta a solução da organização para atender o problema do cliente. Esta proposição pode ser considerada como a dimensão central do modelo de um negócio. A arquitetura organizacional abrange as capacidades e recursos utilizados para a proposição de valor. A última dimensão, econômica, ressalta as receitas, os custos e sus direcionadores. As dimensões quando unidas cobrem questões centrais sobre capturar e criar o valor do cliente nos aspectos de quem, o quê, por que e como (FIELT, 2013).

Zott, e Amit (2013) afirmam que modelo de negócio é um modelo que descreve a maneira como a empresa conduz sus negócios. Ele é criado com a finalidade de atender às necessidades dos clientes. Para os autores, o modelo deve se desdobrar por toda a empresa, inclusive pelos limites setoriais, para abordar totalmente a oportunidade de mercado. Para Vatankhah (2019), o desenvolvimento de um modelo de negócio engloba vários processos além de considerar fluxos de negócios estratégicos internos e externos.

O design do modelo de negócio é fundamental para a criação de valor. Além disso, modelo de negócio e estratégia do mercado de produto são complementares e não substitutos. Ressalta-se que os modelos de negócio orientados à estratégia e a inovação podem melhorar o desempenho das empresas. Assim, as organizações estão cada vez mais empenhadas em projetar e inovar seus modelos de negócios. (ZOTT; AMIT, 2013).

Desenvolver um modelo de negócio bem-sucedido não é suficiente para garantir vantagem competitiva. A inovação do modelo pode ser um acesso para a vantagem competitiva caso o modelo seja diferenciado e difícil de se replicar. Projetar um novo modelo de negócio demanda criatividade, percepção e uma boa quantidade de informações, além da inteligência dos clientes, fornecedores e concorrentes.

Um modelo de negócio define como uma organização cria e entrega valor aos clientes e converte os pagamentos recebidos em lucro. Salienta-se que um modelo de negócio é provisório no sentido que provavelmente, com o tempo, será substituído por um novo modelo melhorado que busque novas inovações tecnológicas ou organizacionais (TEECE, 2010).

## 2.1 Canvas

Osterwalder e Pigneur (2010) conceituam o modelo de negócio canvas como uma ferramenta prática que promove a compreensão, discussão, criatividade e análise. O Modelo de negócio Canvas é apresentado como uma linguagem compartilhada para visualizar, descrever, alterar e avaliar o modelo de negócio. O modelo é focado em inovação e design utilizando o pensamento visual que estimula uma aproximação holística. (FIELT, 2013).

O modelo de negócio canvas consiste em nove blocos inter-relacionados: segmento de clientes, relacionamentos com clientes, proposições de valor, canais, atividades-chave, recursos, parceiros-chave, estrutura de custos e fluxos de receita, que representam uma lógica estruturada para criar, entregar e capturar valor (KAJANUS, 2019). O quadro 01 apresenta os elementos bem como as descrições do modelo de negócio canvas proposto por Osterwalder (2010).

QUADRO 01 - ELEMENTOS DO MODELO DE NEGÓCIO CANVAS E SUAS DESCRIÇÕES

<b>Elementos</b>	<b>Descrições</b>
Segmentos de clientes	A organização serve a proposição de valor para um ou mais segmentos de clientes
Proposições de valor	A organização oferece produtos / serviços para criar valor para cada segmento de clientes
Canais	Comunica-se e entrega sua proposta de valor para cada segmento de cliente por meio de vários canais
Relações com o consumidor	A empresa estabelece e mantém relacionamentos com cada segmento de cliente
Fluxos de receita	Uma organização gera fluxos de receita a partir da entrega de valor para cada segmento de cliente

Principais recursos	É necessário recursos para criar e fornecer os elementos do modelo de negócios
Atividades-chave	Uma empresa executa um conjunto de atividades para criar e entregar os elementos do modelo de negócios
Parceiros-chave	Pode-se terceirizar algumas atividades para sua rede de fornecedores / parceiros
Estrutura de custos	Cada elemento do modelo de negócios de uma companhia tem um componente de custo

Fonte: Osterwalder, 2010 – Adaptado pelo autor

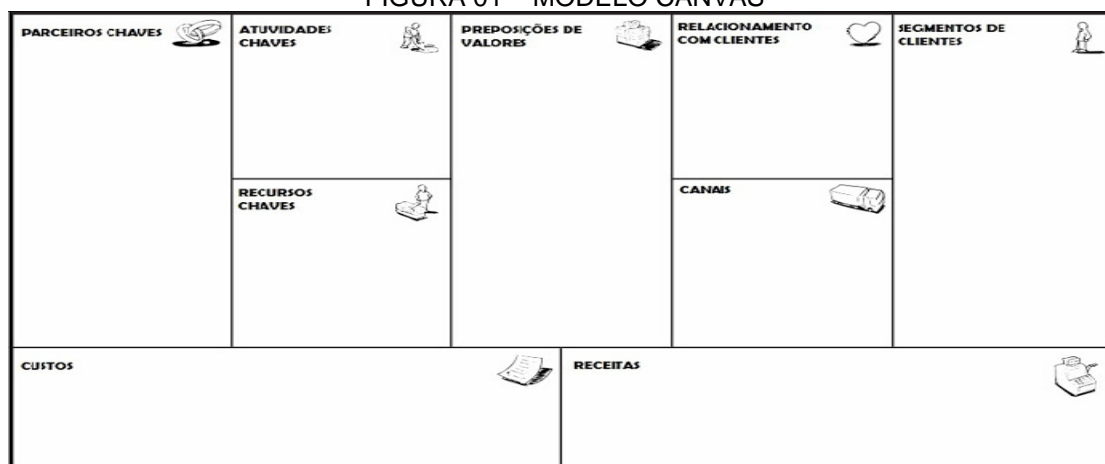
O primeiro bloco, segmento de clientes, define os diferentes grupos de pessoas que a empresa visa alcançar. O bloco proposição de valor procura resolver um problema ou uma necessidade do cliente. Esse bloco é um pacote de benefícios oferecidos aos clientes. Os canais especificam como as companhias estabelecem uma interface com clientes a fim de entregarem uma proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

O próximo bloco, relacionamento com cliente, esclarece o tipo de relacionamento que deseja estabelecer com cada segmento de cliente, podendo ser pessoal ou automatizado. O fluxo de receitas refere-se ao dinheiro que uma empresa gera de cada segmento de cliente. Os recursos são caracterizados pelos ativos mais importantes que permitem uma companhia criar e oferecer uma proposta de valor, atingir mercados, manter relacionamentos com clientes além de obter receitas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

O bloco seguinte, atividades-chave, corresponde às ações mais importantes para efetivar o modelo de negócio com sucesso. A construção de parcerias propõe-se a criar alianças para otimizar o modelo, reduzir riscos ou para adquirir recursos. O último bloco, estrutura de custos, representa os custos para operar um modelo de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O modelo tradicional Canvas imita a tela de um pintor composta por blocos que permitem retratar imagens de modelos de negócio novos ou existentes. O modelo é facilitado quando é impresso em uma superfície grande para uma melhor visualização e utilização de anotações do Post-it ou marcadores (OSTERWALDER, 2010). A figura 01 apresenta o modelo Canvas que pode ser utilizado em vários segmentos e setores.

FIGURA 01 – MODELO CANVAS



## 2.2 Modelo de negócio no setor de transporte aéreo

A liberalização e desregulamentação das empresas prestadoras de serviço aéreo na Europa e Estados Unidos marcou o início das operações aéreas de baixo custo. Estudos demonstraram que o surgimento de modelos de negócio de baixo custo trouxe impactos significativos, como redução nas tarifas e a mudança no comportamento de viagem das pessoas (KONG, 2018).

No Brasil, até o início dos anos 90 a busca por vantagem competitiva das companhias aéreas era somente a diferenciação, voar era visto como algo glamuroso e restrito a pequena parcela da população. A partir do ano de 2001, com a queda das regras de regulação, o setor aéreo passou a conviver com um mercado cada vez mais competitivo (KAJIBATA, 2012).

Com a desregulamentação e após avanços inovadores na indústria da aviação, o ambiente de negócios do setor tornou-se competitivo e dinâmico (SUNDARAKANI, 2018). De fato, as empresas aéreas que não são capazes de inovar podem ficar estagnadas, pois os produtos e serviços de sucesso são rapidamente copiados por uma competição cada vez mais global (CORBO, 2017).

Assim, um modelo de negócio bem estruturado pode ser uma estratégia competitiva para empresas aéreas. O quadro 02 reúne os temas centrais sobre modelos de negócio no setor de aviação. Observa-se que frente a mercados concorrentes o modelo propõe a descrever de maneira racional como uma companhia cria, entrega e captura valor aos clientes.

QUADRO 02 – MODELO DE NEGÓCIO NO SETOR AÉREO

Descrição	Autores
Frente a mercados competitivos de aviação, as companhias aéreas com diferentes modelos de negócios são obrigadas a encontrar um equilíbrio entre custos, tarifas além de um crescimento sustentável.	Cherie Lu, (2009).
A chave para a sobrevivência das transportadoras aéreas no futuro inclui um sólido plano de negócios, flexibilidade, crescimento estável e moderado, uma boa equipe de gerenciamento conjuntamente com uma perspectiva de longo prazo.	John G. Wensveen; Ryan Leick, (2009).
Modelos de Negócio no caso de aeroportos evoluem continuamente para atender às mudanças rápidas realizadas no setor de aviação e tem como premissa a captura, criação e entrega de valor.	Kalakou, S.; Macário, R., (2013).
Diante da competitividade, as companhias aéreas precisam levar em consideração a necessidade de capturar e entregar valor aos clientes, juntamente com a criação de valor interno.	Bruno Alencar Pereira; Mauro Caetano (2015).
A natureza dos modelos de negócios do setor aéreo pode ser caracterizada como muito diversificada.	Mirko Hornung et al., (2018).

Fonte: Autores

### **3.Método**

Para a produção deste trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória com abordagem predominantemente qualitativa e o método utilizado foi a revisão de literatura. A revisão de literatura é uma ferramenta significativa para acompanhar, identificar e conhecer o desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento (NORONHA; FERREIRA, 2000).

Vergara (2006) caracteriza pesquisa exploratória como uma investigação em área onde existe pouco conhecimento sistematizado, acumulado. Segundo Gil (2005) a pesquisa exploratória tem por objetivo obter maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Na abordagem qualitativa a preocupação é adquirir informações sobre a perspectiva dos indivíduos assim como interpretar o ambiente em que a problemática ocorre. Neste contexto, a realidade subjetiva do indivíduo envolvido na pesquisa é relevante e contribui para a evolução da pesquisa (CAUCHICK et al., 2012).

Também realizou-se uma pesquisa empírica, por meio de 3 entrevistas, com profissionais da área de aviação para averiguar a realidade vivenciada pelas companhias aéreas estudadas. Para as entrevistas foi elaborado um roteiro composto por 10 questões baseadas no modelo teórico proposto por Osterwalder (2010) aplicados entre os dias 23 de junho e 17 de julho de 2019.

A pesquisa foi realizada a partir da revisão de literatura sobre os temas, a incluir livros e artigos eletrônicos, dissertações e teses, além de levantamento de dados em fontes secundárias como Ministério da Infraestrutura do Brasil, Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e em sítios eletrônicos das companhias aéreas Azul, Gol e Latam.

Posteriormente à revisão de literatura e às entrevistas foi elaborado uma comparação dos modelos de negócio das principais companhias aéreas brasileiras. O método de análise de dados que melhor estabelece relação para investigação de informações é o método comparativo. Assim, o método comparativo permite estabelecer relação empírica entre variáveis, confrontando elementos e levando em consideração seus atributos (LIJPHART, 1971).

### **4.Resultados e Discussões**

Nesta seção são apresentados os principais resultados relacionados ao estudo com as companhias aéreas brasileiras. Para melhor compreensão, expõe-se brevemente o atual cenário das companhias abordadas neste trabalho, que juntas representam 99% dos passageiros transportados em voos domésticos no país.

A Azul iniciou suas operações em 2008, realizou operações em 100 aeroportos brasileiros em 26 estados e em 11 aeroportos no exterior de 6 países. A companhia obteve uma receita, em 2017, de 8,1 bilhões de reais (ANAC, 2017). Já a companhia aérea Gol iniciou em suas operações no ano de 2001. A empresa transportou o maior número de passageiros pagos em voos domésticos

no ano de 2017. Adicionalmente, a companhia logrou uma receita de serviços no valor de 10,1 bilhões de reais (ANAC, 2017).

A LATAM opera voos regulares desde a década de 70. No Brasil, a empresa é líder no mercado internacional. A companhia aérea operou em 47 aeroportos brasileiros em todos os estados federativos e em 27 aeroportos em 15 outros países. A empresa alcançou uma receita em 2017 de 15,0 bilhões de reais (ANAC, 2017). O quadro 03 indica a aplicação do modelo Canvas nas companhias aéreas: Azul, Gol e Latam, possibilitando um painel comparativo entre as empresas pesquisadas.

QUADRO 03 – CANVAS DAS COMPANHIAS AÉREAS: AZUL, GOL e LATAM.

<b>Bloco de Construção</b>	<b>AZUL</b>	<b>GOL</b>	<b>LATAM</b>
Segmento de Clientes	Transporte de passageiros, passageiros a lazer e transporte de cargas.	Transporte de passageiros Corporativos; Transporte de passageiros a lazer; Transporte de Cargas	Transporte de passageiros corporativos, passageiros a lazer, transporte de cargas.
Proposta de Valor	Passagens com alta qualidade nos serviços.	Passagem a baixo custo; serviços inteiramente online.	Eficiência, pontualidade, conforto e sustentabilidade nos serviços de transporte aéreo.
Canais	Site, publicidade online, redes sociais, operadores de viagens, lojas próprias, quiosques, app.	Site, publicidade online, redes sociais, operadores de viagens, lojas próprias, quiosques, app.	Site, publicidade online, redes sociais, operadores de viagens, lojas próprias, quiosques, app.
Relacionamento com Cliente	Atendimento por telefone (SAC), Atendimento via e-mail, lojas físicas, atendimento online.	Atendimento por telefone (SAC), Atendimento via e-mail, lojas físicas, atendimento online.	Atendimento por telefone (SAC), Atendimento via e-mail, lojas físicas, atendimento online.
Fluxo de Receitas	Venda de passagens, transporte de cargas, assentos extra, pacotes em hotéis, resorts e cruzeiros marítimos, carros, estacionamentos, seguros, traslado, atendimento especial para enfermos, idosos e gestantes, cão-guia e serviço pet.	Venda de passagens, transporte de carga, seguro viagem, aluguel de carro, assentos extra, assentos mais confortáveis, serviço pet, pacotes em hotéis, estacionamento.	Venda de passagens, transporte de cargas, assentos diferenciados.
Recursos Chaves	Quadro de pessoal, frota de aviões, tecnologia, recursos financeiros.	Quadro de pessoal, frota de aviões, tecnologia, recursos financeiros.	Quadro de pessoal, frota de aviões, tecnologia, recursos financeiros.

Atividades Chaves	Transporte de pessoas, cargas.	Transporte de pessoas, cargas.	Transporte de pessoas, cargas.
Principais Parceiros	Rede de lojas, rede de hotéis, bancos, restaurantes e companhias aéreas.	Smiles, rede de hotéis, fornecedores, companhias aéreas :codeshare, interline.	Companhias aéreas, empresas de serviços.
Custos	Aviões, manutenções, combustíveis, pessoal, taxas e impostos.	Aviões, manutenções, combustíveis, pessoal, taxas e impostos.	Aviões, manutenções, combustíveis, pessoal, taxas e impostos.

Fonte: Autores

Observa-se que as companhias aéreas apesar de atuarem no mercado de transporte de pessoas e cargas possuem propostas de valor diferenciadas. Os serviços oferecidos mostraram-se peculiares a cada empresa.

A companhia Azul oferece atuação em mercados regionais. A frota é composta por aviões menores o que acarreta em maior custo. A corporação utiliza alta frequência de voos com maior aproveitamento da tripulação. Os clientes capturados são os de classe empresarial e com maior poder aquisitivo.

Por outro lado, a companhia aérea Gol cria valor aos clientes com proposta de alta frequência de voos, maior intensidade na utilização dos aviões e a projeção da aeronave é desenhada para aumentar o espaço interno. As refeições são cobradas à parte. Neste segmento, são capturados clientes com menor poder aquisitivo.

A companhia Latam cria valor para os clientes buscando serviços diferenciados. A empresa opera com malha aérea para os principais aeroportos além de oferecer bilhetes com maior valor agregado para clientes com maior poder aquisitivo. A frota da companhia conta com aeronaves novas e diversificadas. A corporação disponibiliza a remarcação de assentos, alimentação a bordo diferenciada e entretenimento.

Para os entrevistados, a proposta de valor, nos dias de hoje, está com foco integralmente voltado aos clientes. De fato, sem clientes as companhias não conseguem permanecer no mercado. Ademais, os pontos levantados pelos entrevistados na escolha pelo cliente da companhia é o preço, prestação de serviço e pontualidade.

Os entrevistados também apontaram que cada companhia aérea possui seu próprio público alvo, com sua publicidade e com serviço singularizado, o que o torna exclusivo em seu ramo. Em relação aos meios e processos para promover a inovação as empresas adotam vários instrumentos, como: programas de fidelização, wifi a bordo, serviços diferenciados de despacho de bagagem, diferenciação por custos e itinerários.

Por fim, outro ponto que merece destaque é em relação à inovação. Para os entrevistados, é necessário que as companhias invistam em tecnologia, pois caso contrário ficarão ultrapassadas. As companhias aéreas estão sempre buscando adicionar novos serviços para os clientes, como aqueles inteiramente



online os quais permitem que todo o procedimento seja realizado por um smartphone, bem como o acompanhamento de cada etapa do processo.

## 5.Considerações Finais

O desenvolvimento do trabalho possibilitou proceder uma análise de como o modelo de negócio canvas vem sendo abordado pela literatura e viabilizou uma comparação da utilização do modelo no setor de transporte aéreo brasileiro.

Após análise, pode-se observar que há muitos pontos convergentes. Entretanto a proposta de valor de cada companhia aérea é distinta para alcançar seus objetivos fins. Assim, com a visualização dos nove componentes propostos por Osterwalder (2010), ficou mais evidente os esforços das empresas para gerar valor aos passageiros de acordo com seu foco de atuação no mercado.

Embora o modelo canvas tenha sido criado, principalmente, para organizações nascentes e para processo de inovação de modelos já existentes, é possível sua aplicação nos mais diversos ramos empresariais.

Ressalta-se que existem algumas lacunas no modelo canvas por não apresentar todos os componentes de maneira detalhada, porém o canvas representa uma ferramenta estratégica útil para gerar valor econômico. O modelo proposto pode ser aliado a outros instrumentos estratégicos para complementá-lo e assim obter um panorama mais detalhado.

Os objetivos da proposta foram alcançados ao realizar o mapeamento do modelo de negócio canvas no setor aéreo. Vale ressaltar que a literatura especificamente no setor aéreo sobre o modelo ainda é escassa, havendo oportunidades para estudos futuros nesse campo de atuação.

## Referências

- ANAC – Agência Nacional da Aviação Civil. **Anuário de Transporte Aéreo de 2017**. Disponível em: <[www.anac.gov.br](http://www.anac.gov.br)>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- AZUL. **Azul linhas aéreas**. Disponível em: < <https://www.voeazul.com.br/home>> Acesso em: 20 Jun. 2019.
- BRASIL, Ministério da Infraestrutura. **Em 20 anos, demanda do setor aéreo pode chegar a 700 milhões de passageiros, 2017**. Disponível em: < <http://transportes.gov.br> > Acesso em: 03 Jul. 2019.
- CAUCHICK, Miguel P. C. et al. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO. 2 ed., 2012.
- CORBO, L. **In search of business model configurations that work: Lessons from the hybridization of Air Berlin and JetBlue**. Journal of Air Transport Management, Elsevier, 64, 139–150, 2017.
- FIELT, E.; **Conceptualising business models: definitions, frameworks and classifications**. J. Bus. Model 1 (1), 85–105, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2005.
- GOL. **Voe Gol**. Disponível em: < <https://www.voegol.com.br/pt>> Acesso em: 02 Jul. 2019.

HORNUNG, Mirko et al. **Airline categorisation by applying the business model canvas and clustering algorithms**. *Journal of Air Transport Management*, 71, 175-192, 2018.

KAJANUS, M. et al.; **What can we learn from business models in the European forest sector: Exploring the key elements of new business model designs**. *Forest Policy and Economics*, 99, 145-156, 2019.

KAJIBATA, Orlando T.; **Análise das estratégias e dos fatores externos na gestão estratégica de custos das companhias aéreas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, 2012.

KALAKOU, S.; MACÁRIO, R. **An innovative framework for the study and structure of airport business models. Case Studies on Transport Policy**, 1(1-2), 2–17, 2013.

KONG, Met al. **Research on route selection strategy of low-cost airlines**. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 189(6), 2018.

LATAM, Airlines. **Latam linhas aéreas brasileiras**. Disponível em: < [www.latam.com/pt\\_br/](http://www.latam.com/pt_br/)> Acesso em: 28 Jun. 2019.

LIJPHART, A. **Comparative Politics and the Comparative Method**. *American Political Science Review*, 65(03), 682–693, 1971.

LU, C. **The implications of environmental costs on air passenger demand for different airline business models**. *Journal of Air Transport Management*, 15(4), 158–165, 2009.

NIEMIMAA, M. et al. **Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies**. *International Journal of Information Management*, 49, 208–216, 2019.

NORONHA, D. P.; FERREIRA, S. M. S. P. **Revisões da Literatura**. In: Campello, B.S., Cendón, B.v. e Kremer, J.M. *Fontes de Informação para Pesquisadores e Profissionais*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, p. 191-198, 2000.

OSTERWALDER, A., Pigneur, Y. **Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers**, 2010.

PEREIRA, B. A.; Caetano, M. **A conceptual business model framework applied to air transport**. *Journal of Air Transport Management*, 44-45, 70–76, 2015.

PEREIRA, B. A.; **Caracterização da inovação em modelos de negócios: aplicações no transporte aéreo**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)– Universidade Federal de Goiás – UFG, 2015.

SUNDARAKANI, B.; RAZZAK H. A.; MANIKANDAN S. **Creating a competitive advantage in the global flight catering supply chain: a case study using SCOR model International**. *Journal of Logistics Research and Applications*, 2018

TEECE, D. J.; **Business Models, Business Strategy and Innovation**. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172-194, 2010.

VATANKHAH, S., Zarra-Nezhad, M., Amirnejad, G. **Tackling the fuzziness of business model concept: A study in the airline industry**. *Tourism Management*, 74, 134–143, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

WENSVEEN, J. G., Leick, R. **The long-haul low-cost carrier: A unique business model**. *Journal of Air Transport Management*, 15(3), 127–133, 2009.

ZOTT, C., Amit, R. **The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis**. *Strategic Organization*, 2013