

O desenvolvimento de estratégias para evitar riscos, obter ouro e tornar a concorrência irrelevante - O caso da “Azul”

Carlos Alberto Miguez de Senna Motta

(carlos.motta@funef.com.br)

Omar Daniel Martins Netto

(omardanielmn@yahoo.com)

Ricardo José Carneiro

(ricardo.carneiro@pucpr.br)

RESUMO

O objetivo deste estudo é comparar as estratégias do enfrentamento do risco de demanda utilizado pelas empresas americanas “low cost/low fare” com o posicionamento e a estratégia da Azul, a mais recente Companhia do gênero criada no Brasil e co-ligada à Americana Jet Blue. A presente análise está voltada para o entendimento das condições que influenciam de maneira mais destacada o planejamento estratégico das empresas para a detecção de oportunidades de alto retorno, compatíveis com suas competências, em ambientes de risco elevado. Serão abordados os conceitos do risco como chave para uma estratégia competitiva e o papel da incerteza na definição e implantação do planejamento estratégico. Na continuidade serão apresentadas, em resumo, as principais características das empresas de aviação “low cost/low fare” estadunidenses.

Palavras chaves: *Empresas Aéreas, low cost/low fare, risco, objetivos amplos, objetivos centrais.*

INTRODUÇÃO

Estratégia, nos dias de hoje, é uma das expressões mais utilizada nos ambientes organizacionais e corporativos, sendo encontrada abundantemente na literatura especializada neste campo. Em uma primeira análise, parece tratar-se de um conceito estabilizado, consensual e único, porém o que pode-se depreender das análises efetuadas, é que estratégia é um conceito em ebulição contínua, não sendo possível uma definição única e inequívoca.

Histórica e originalmente o conceito de **Estratégia** foi utilizado restritamente à área militar. A palavra estratégia vem do grego antigo **stratègós** (de *stratos*, "exército", e "ago", liderança ou comando, tendo sido usada inicialmente no sentido de "a arte do general") e designava o comandante militar, à época da democracia ateniense. O idioma grego apresenta diversas variações, como: *strategicós* - próprio do general chefe; *stratégema*, ou *estratagem* - ardil de guerra; *stratiá* - expedição militar; *stráutema* - exército em campanha; *strátégion* - tenda do general, dentre outras mais. No entanto, em um estudo mais aprofundado deste termo, percebe-se que, quanto ao sentido da palavra, não é encontrada qualquer uniformidade.

Para acadêmicos e gestores que têm por função a definição, ou a redefinição, das estratégias e sua implantação nas organizações, principalmente para os gestores, a rigorosa definição do conceito, das diversas subdivisões inerentes e da identificação das necessidades de determinado momento é o primeiro passo para alcançar o êxito esperado. Conforme Chatterjee (2006), os estrategistas passaram os últimos 50 anos desenvolvendo estruturas para análises de estratégias, de indústrias e de competitividade. Entretanto, geralmente esquecem

um ponto importante: *as empresas existem para assumir riscos*. O referido autor complementa, afirmando que, caso contrário, poderíamos manter nosso dinheiro em letras do Tesouro, o que seria mais seguro em termos de algum retorno financeiro.

Em um mundo de negócios cada dia mais globalizado, altamente dinâmico e com mudanças constantes, o entendimento das transformações ambientais tornou-se uma peça chave para a realização de Plano Estratégico eficiente, pois este, possivelmente, terá maior probabilidade e possibilidade de antecipar as oportunidades e ameaças de um ambiente em constante alteração, minimizando os riscos inerentes a este cenário.

As organizações, para sobreviverem em mercados altamente competitivos, precisam, cada vez mais saber como correr riscos calculados. Mas, para obter o sucesso, as organizações devem, além disso, saber também como navegar em ambientes de risco, com o objetivo de capturar as recompensas advindas deles, sendo que para tal, há, como fator vital e fundamental, a necessidade de desenvolver técnicas para reduzir os riscos.

Para Chatterjee (2006) em qualquer que seja a área do negócio, sempre, risco estará relacionado com os fatores tais como: desconhecimento da demanda, ameaça da competição e ausência de competências apropriadas. Desta maneira, para reduzir os riscos, a empresa, precisa ter clareza a respeito de onde estes riscos estão e a partir daí criar alternativas ou opções para minimizá-los.

Atualmente a responsabilidade de definir o conteúdo da estratégia, na maioria das grandes organizações e corporações, é do mais alto executivo chefe, em inglês, Chief Executive Officer – CEO (ROWE, 2002).

Estes CEO's devem ser líderes visionários da organização. Em seu artigo "Creating wealth in organizations: the role of strategic leadership", o mesmo autor (p.11-12) atribui aos líderes decisores as seguintes características:

"Líderes visionários são relativamente pró-ativos, moldando idéias em vez de se oporem a elas. Exercem influências de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar. Eles criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário. [...] esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos. Provocam agitação no ambiente. Trabalham em posição de alto risco e buscam negócios arriscados, especialmente quando as recompensas são altas."

Porém, cada vez mais se enfatiza a importância do entendimento dos níveis intermediários da organização e de seus respectivos papéis na execução da estratégia, daí a importância da comunicação empresarial eficiente.

A pesquisa que gerou este artigo foi de fundamental importância para o entendimento dos eventos históricos que acessam o contexto organizacional analisado e foram essenciais para as interpretações dos fatos e ocorrências registrados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Como criar novos mercados, tornar a concorrência irrelevante e ver ouro onde os outros veem risco

Kim e Mauborgne (2005) apontam que para libertar-se da concorrência e criar o que eles chamam de oceanos azuis - são espaços de mercado com grandes potenciais de crescimento – nos quais a concorrência tende a ser irrelevante, as fronteiras de mercado devem ser reconstruídas constantemente. Ressaltam ainda os autores, que o desafio é identificar com sucesso, em meio a pilha de possibilidades existentes, oportunidades de "oceano azul" comercialmente atraentes. Esse desafio é fundamental, pois os gestores não

podem se dar ao luxo de atuarem como jogadores em um cassino, os quais apostam na estratégia apenas com base na intuição ou em palpites.

O simples fato de uma atividade existir, abre a possibilidade da ocorrência de eventos ou combinação deles, cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens ou então ameaças ao sucesso.

Se uma oportunidade é lucrativa, logo existe um elemento de risco. O lucro é o resultado da capacidade da empresa em assumir riscos, evitando seus efeitos adversos. Portanto, em vez de fugir do risco, a empresa deve pensar no lucro como retorno residual depois de evitado o fracasso. Para minimizar o risco, duas dimensões devem ser consideradas: a clareza para identificar onde ele reside e a escolha para identificar mais opções que os concorrentes.

O desenvolvimento desta prática, a longo prazo, aumentará os lucros, habilitando a empresa a selecionar as oportunidades de riscos onde há menos probabilidade de impactos negativos. A medida que a empresa compreender como minimizar os riscos em oportunidades arriscadas, terá uma gama maior de oportunidades que as empresas concorrentes. “Se a sua empresa assume riscos dos quais as outras fogem, você estará operando, por definição, como um monopólio, e os lucros serão todos seus. Você verá ouro onde os outros vêem riscos” (CHATTERJEE, 2006).

Os três riscos básicos de um negócio segundo Chatterjee (2006) são: risco de demanda, risco da concorrência e risco da competência. O risco de demanda representa o risco de o cliente não comprar o produto ou serviço no nível esperado. O risco da concorrência ou risco competitivo representa o risco de os concorrentes imitarem o que a empresa faz e tomar seus clientes - acontece quando a empresa não tem a capacidade de lidar bem com a demanda inesperada. Já o risco da competência diz respeito a incapacidade da empresa de fornecer as propostas de valor pelas quais os clientes estão dispostos a pagar e capturar parte deste valor para os acionistas, seja por que estas competências têm um custo de produção muito alto, seja por que a empresa não possui tecnologia para sua produção.

Identificar maiores chances para obter a lucratividade

Durante a formulação da estratégia da empresa, os riscos de demanda e da concorrência terão que ser considerados. Em um mercado existente é mais fácil lidar com o risco de demanda, porém, o risco da concorrência é mais alto, ou seja, a competição determinará a fatia que a empresa está apta a obter. Em contrapartida, em um ambiente virgem, os riscos da concorrência são mínimos, porém, os riscos da demanda são altos. Os riscos de demanda e da concorrência são mutuamente excludentes. Ainda, durante a formulação da estratégia, a empresa terá que escolher com qual dos dois riscos deseja lidar. Mas, independente de qual dos riscos a empresa venha a escolher, o risco da competência estará sempre presente no âmbito tático-operacional.

O gerenciamento do risco torna-se prioritário para o sucesso e a lucratividade da empresa. Neste sentido o primeiro princípio é que a empresa possa identificar mais opções que ofereçam a mesma proposta de valor, reduzindo assim a chance de fracassar, escolhendo uma opção cujo risco possa ser gerenciado e que exija menor investimento de recursos. Desta maneira, a dimensão da escolha, que primeiro permite à empresa considerar as oportunidades que outras empresas evitariam em razão dos riscos percebidos, e segundo, diferencia a empresa pela redução do risco de perda.

Na fase de determinação dos objetivos e metas, deve-se ter uma visão para o ambiente (panorama geral), a qual permite que a empresa identifique várias possibilidades de negócios para alcançar os objetivos finais, entender os riscos inerentes a cada uma destas opções e

trabalhar antecipadamente as competências que minimizam os riscos e levam a alcançar os objetivos. Com este enfoque, serão consideradas somente as competências identificadas como necessárias para as opções escolhidas.

Segundo Chatterjee (2006), a mudança de atitude para identificar múltiplas opções é ter o foco em resultados desejados pelos clientes. O foco na necessidade dos clientes leva a empresa e seus concorrentes a identificarem a mesma corrente de valor, ou seja, irão competir usando o mesmo modelo de negócio. Para evitar o raciocínio direcionado pela idéia de utilizar as necessidades dos clientes, deve-se focar qual resultado final o cliente está buscando. Ao observar o comportamento dos clientes e reescrever as suas necessidades em termos de resultado, será mais fácil identificar múltiplos modelos de negócios e aumentar a possibilidade de encontrar uma solução com menor risco e que exija menor investimento de recursos.

Depois de identificar múltiplas cadeias de valor, podem ser utilizadas estruturas como a análise de SWOT para escolher o que melhor ajusta aos seus pontos fortes, o que reduz o risco competitivo (um modelo de negócio diferente dos seus concorrentes) e o que reduz o risco de execução (um modelo de negócio que combina com as competências próprias ou competências de baixo investimento).

Os conceitos desenvolvidos até agora são similares a um pensamento criativo. A criatividade conduz à inovações de ruptura. A grande maioria dos modelos de negócios criativos costuma usar idéias existentes em contextos diferentes. O foco no resultado pode melhorar a qualidade das perguntas que o líder faz enquanto projeta a estratégia. Ao definir a estratégia, a noção do objetivo competitivo permite entender a lógica do resultado que a empresa pretende oferecer, com intuito de satisfazer o desejo dos consumidores. Os objetivos competitivos também devem ser concebidos para evitar qualquer aumento de risco.

As três etapas para conceber uma estratégia de baixo risco

Para explorar as oportunidades escolhidas, há necessidade de contornar as restrições existentes – a dimensão da clareza. Chatterjee (2006) apresenta três etapas necessárias para superar as restrições:

1. A primeira etapa (risco de demanda) para desenvolver a clareza é preciso entender o objetivo competitivo amplo pelo qual a estratégia vai proporcionar produtos ou serviços de valor para os clientes e resultados financeiros para os acionistas. Ao utilizar a estrutura de resultados para alcançar objetivos, deve-se começar com os resultados para os clientes, e fazer o caminho de volta para os objetivos. Vale ressaltar que não devem somente ser considerados os resultados que os clientes desejam, mas também aqueles que eles não desejam ou que não manifestam. Os clientes devem ser identificados e estudados com bastante detalhe para que se obtenha o sucesso. “Sejam quais forem os objetivos competitivos finais de uma empresa, eles devem gerar os resultados que os clientes desejam. [...] Esta ligação é o fundamento de todos os modelos de negócios de sucesso.” Para obter uma estrutura de baixo custo, a empresa deve ter uma elevada utilização de recursos fixos, uma maior produtividade e menores custos variáveis na confecção do produto ou serviço de valor para o consumidor. Desta forma, a empresa desenvolve uma vantagem competitiva, e para que esta vantagem competitiva seja sustentável, afirma Barney (1991) em seu artigo *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*:

Os recursos da firma devem ter quatro atributos: (a) deve ser valioso, no sentido que explora oportunidades e /ou neutraliza ameaças no ambiente; (b) deve ser raro entre

as empresas e os potenciais concorrentes; (c) deve ser difícil de imitar; e, (d) não deve ter um substituto estrategicamente equivalente para este recurso valioso.

Com objetivo de reduzir os custos as empresas devem identificar os *trade-offs* que não aumentam o risco de demanda. A maneira de realizar esta tarefa é conhecendo detalhadamente os consumidores, ou seja, para cada resultado de desejo dos clientes deve haver um objetivo competitivo amplo formulado com clareza pelo líder da empresa;

2. A segunda etapa (risco competitivo) consiste em desenvolver os objetivos competitivos centrais, definidos como um conjunto de objetivos específicos, factíveis e mensuráveis para o modelo de negócio e que não possam ser imitados pelos concorrentes. Como os objetivos competitivos amplos não têm o grau de especificidade para informar qual a vantagem competitiva, há necessidade de criar objetivos competitivos centrais que “são específicos ao negócio e medidos precisamente, pois seus resultados constituem o painel de controle de negócios” (CHATTERJEE, 2006, p.48).

No momento em que, para cada objetivo competitivo central, houver uma métrica e este processo for comunicado com clareza para os funcionários, estes poderão intervir imediatamente, se houver desvio no resultado das métricas, no sentido de correção das não conformidades. Essa articulação demonstra como os objetivos centrais podem reduzir o risco das falhas. Este processo força a empresa a monitorar as poucas e decisivas atividades que devem ser realizadas para atingir os objetivos competitivos centrais, mantendo, assim, a vantagem competitiva. Para alcançar o sucesso os líderes devem ter absoluta clareza de quais são os poucos objetivos competitivos centrais que mantém a vantagem competitiva. O processo de identificação destes objetivos não é simples, mas coloca a empresa em uma situação diferenciada da concorrência, pois, não sofrerão com a sobrecarga de informação e poderão focar nos recursos dos objetivos competitivos centrais realmente importantes.

De acordo com Chatterjee (2006, p.50):

Entretanto, para reduzir a grande quantidade de tarefas que a empresa deve realizar no seu dia-a-dia a poucos objetivos centrais, é fundamental que haja certeza sobre como se espera que o modelo de negócios da empresa funcione. Sem uma estrutura como a de resultados para alcançar objetivos, não recomendamos confiar em um pequeno conjunto de métricas. Sem a certeza de uma estrutura desta natureza, confiar em um pequeno conjunto de métricas é até mais arriscado.

A precisão das métricas dos objetivos competitivos centrais deve ser de tal maneira que alerte a empresa de forma inequívoca de que o planejamento estratégico está funcionando antes que o problema se manifeste em métricas mais amplas, como o lucro, ou seja, a métrica de um objetivo central deve permitir ao gerente intervir no processo em tempo real.

Afirma, ainda, Chatterjee (2006, p.51), em seu livro *Estratégias à Prova de Falhas*:

Embora o acompanhamento e a métrica dos objetivos centrais dêem aos gerentes um guia sobre os riscos importantes, a fonte desses riscos está nas muitas atividades interdependentes e recursos de apoio que uma empresa desenvolve para alcançar os objetivos centrais. [...] Poucos negócios se dão ao trabalho de isolar os componentes fundamentais de suas competências, e mesmo se o fizerem, poucos se preocupam em entender a natureza dos *trade-offs* que podem levar a melhoria da eficiência de suas competências.

3. Terceira etapa (risco de competência) consiste em definir com precisão os objetivos centrais, pois a clareza com que os objetivos centrais são formulados determina a clareza com que as competências fundamentais para o planejamento estratégico possam ser identificadas. Caso isto não ocorra, há o risco de investir na competência errada ou tentar fazer com que competências alcancem objetivos errados. O primeiro passo para reduzir este risco é conhecer na sua totalidade as competências da empresa, as quais são definidas como conjuntos interligados de atividades e recursos, e ligá-las ao objetivo central específico.

Esse tipo de mapeamento em que os componentes das competências são claramente ligados aos objetivos centrais é muito útil para a redução do risco de competência. Ele fornece absoluta clareza sobre o que precisa ser feito para alcançar os objetivos centrais. Estudando um mapa como esse, os funcionários de nível operacional estarão aptos a alertar sobre a viabilidade do modelo de negócios. Isso basicamente permite ao idealizador da estratégia saber o que pode ou não fazer antes de implementá-la. Pela consideração explícita do que podem fazer, os gerentes são capazes de prever e evitar riscos, seja qual for a configuração de competências que escolheram adotar (CHATTERJEE, 2006, p.52).

O entendimento da estrutura compartilhada pelos funcionários reduz o risco de quatro maneiras: (a) o funcionário sabe exatamente o que realizar; (b) o funcionário não se sente como um dente na engrenagem, mas como um importante componente do negócio; (c) a estrutura compartilhada permite ao funcionário experimentar dentro de limites para ajudar a expandir a fronteira de valor; e, (d) os objetivos centrais permitem que os funcionários executem ações corretivas antes que a situação saia de controle. Em contrapartida a falta de uma estrutura compartilhada aumenta o risco de competência.

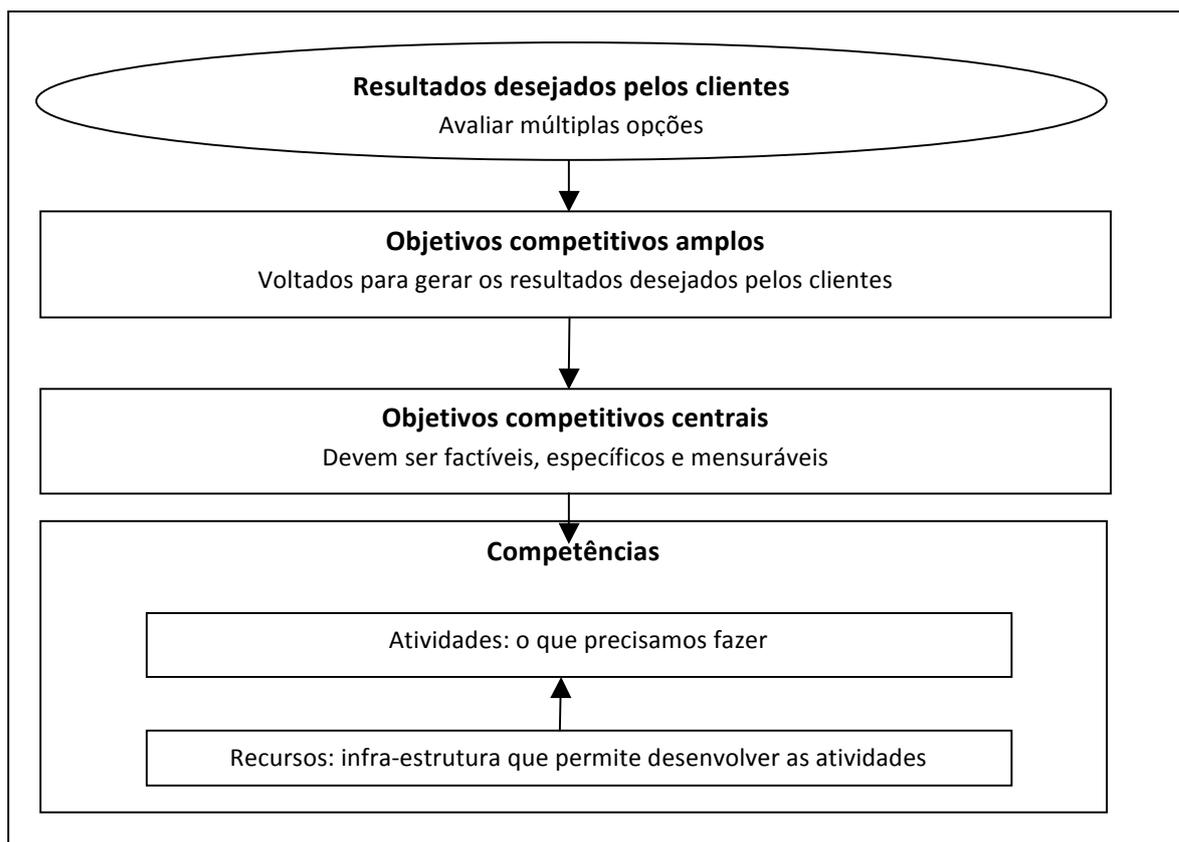


Figura 1 - Mapa de competências e estrutura compartilhada

METODOLOGIA

Este artigo tem uma perspectiva de análise qualitativa, de cunho histórico e descritivo, focado na essência, no entendimento e na descrição de fatos, conforme afirmam Bogdan e Biklen (1994), o descobrimento e o significado do fenômeno da estratégia em ambientes de alto risco (Merriam, 1998), considerando o atual contexto ambiental globalizado e extremamente mutável em que as organizações se encontram inseridas constantemente.

Em função do problema proposto neste artigo, foram realizadas análises em que o foco foi a retrospectiva histórica e as ações estratégicas assumidas em um contexto de risco pelas empresas em questão. A utilização dessa análise vem se apresentando eficaz nos trabalhos que investigam o processo estratégico (MINTZBERG E MCHUGH, 1985).

Foram utilizadas diferentes técnicas de coleta de dados, tais como levantamentos históricos, análises bibliográficas e um questionário estruturado de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, contendo oito questões específicas, e enviado em outubro de 2010, ao principal executivo da de uma das principais empresas da aviação civil brasileira atuando no segmento *low cost/low fare*, a Azul Linhas Aéreas Brasileiras.

Ressalte-se que as técnicas acima citadas são consideradas apropriadas para a coleta de dados em pesquisas sobre processo estratégico (OKUMUS E HEMMINGTON, 1998).

Houve uma preocupação com a quantidade de dados, organizando as informações coletadas, por meio do método de codificação específico para pesquisas que investigam processos (Bogdan e Biklen, 1994). Através deste método, foram identificadas algumas palavras chaves e as frases para facilitar a categorização das sequências de acontecimentos e das mudanças ao longo do tempo.

A partir da codificação dos dados, buscou-se construir categorias que capturassem aspectos do fenômeno analisado (Merriam, 1998). Essa análise dos dados foi, sobretudo, norteada por uma perspectiva de processo estratégico (Van De Ven, 1992) e análise em retrospectiva de risco.

Durante a análise de dados, houve a preocupação de validar as informações para que o resultado alcançado fosse o mais próximo possível da realidade.

De uma maneira geral, este trabalho pode ser classificado como um Estudo de Caso Explanatório ou Causal, pois o tipo de questão da pesquisa é da forma “como” e “por quê”, o controle sobre os eventos muito reduzido e o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real (YIN, 1994).

OS MODELOS DE EMPRESAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO

Conceito *Low Cost/Low Fare*

A origem do termo *low cost* vem de *low cost carrier* (LCC). Terminologia que foi adotada, inicialmente, em algumas empresas aéreas americanas. Referenciava uma prática gerencial a qual recomendava que o aumento dos lucros das empresas devesse estar relacionado diretamente com a máxima redução de seus custos operacionais. Assim sendo, teriam maximização de ganhos e poderiam oferecer menores tarifas como diferencial de mercado. Em síntese, uma companhia aérea de baixo custo (ou *low cost* em inglês) pode oferecer baixas tarifas através da eliminação de custos derivados dos serviços tradicionalmente oferecidos aos passageiros. O conceito de negócio *low cost* teve origem nos Estados Unidos e, durante os anos noventa, também cresceu consideravelmente na Europa.

Chatterjee (2006, p.45), ao analisar como os objetivos competitivos mais amplos devem produzir os principais resultados para os clientes, cita a estratégia da Southwest, que foi pioneira na prática da aviação de baixo custo e ressalta que, após a identificação clara dos

objetivos centrais, que devem ser específicos e mensuráveis, a abordagem da redução do risco de competências fica ligada a identificação clara de atividades e recursos necessários para alcançar estes objetivos centrais determinados, destaca a importância estratégica do mapeamento e da mensuração sistemática. Ressalta que todo o empregado deve estar apto à identificar claramente as competências e saber onde está encaixado e como e onde pode interferir em caso de necessidade.

Em uma abordagem voltada para identificar os resultados centrais, segundo Chatterjee (2006, p. 46-47), podemos listar os seguintes resultados desejados pelos clientes:

- a) Estão em busca de um voo barato;
- b) Querem viajar no horário que bem escolherem, a qualquer hora, conforme sua conveniência;
- c) Manutenção da pontualidade conforme estruturação pré-estabelecida.

Os objetivos competitivos amplos das empresas, relacionados ao risco de demanda, com base nos resultados desejados, de acordo com o mesmo autor (pag. 47), são:

- a) A empresa deve ter um grande número de voos disponíveis para poder atender a demanda dos clientes de viajar a qualquer hora;
- b) Manter os voos lotados, assim, o aumento da utilização do recurso permitirá um baixo custo médio de assento por milha (item “c”, abaixo);
- c) Baixo custo médio de assento por milha, permitindo manter a filosofia do “*low cost*” através do aumento da utilização dos recursos fixos, por meio de uma constante busca em atingir a venda de todos os assentos disponíveis, ou seja, 100% da taxa de ocupação (*load factor*).

Ainda com base no exposto por Chatterjee, para o atendimento dos objetivos centrais dos clientes, com foco nos objetivos competitivos amplos das empresas de baixo custo, maximização de voos e voos lotados, podemos identificar três objetivos centrais específicos, de responsabilidade executiva das gerências, que devem ser, sistematicamente, mensurados:

- a) Seleção de rotas com base em voos curtos e com a utilização de aeroportos secundários e pequenos, onde as operações de pouso-decolagem, taxi e permanência no solo são menos demoradas, o que possibilita maior número de viagens por dia;
- b) Reduzir ao máximo a permanência em terra, agilizando as operações de taxi, desembarque/embarque, bagagem, abastecimento e despacho em geral da aeronave, otimizando assim a utilização dos equipamentos em voo;
- c) Evitar, ao máximo, os atrasos nas operações de pousos e decolagem para não impactar na maximização dos voos;
- d) Em sua criação, a JetBlue acrescentou a inexistência de atraso durante o voo, e utilizou-se como uma das ferramentas de apoio, a criação de uma estrutura de apoio de meteorologia visando a otimização dos voos com base nas condições de tempo.

As competências básicas para atender os objetivos acima e minimizar os riscos envolvidos, são compostas por atividades e recursos que identificam, de maneira geral, uma companhia aérea de baixo custo, da seguinte maneira:

- Incentivo a utilização de ticket eletrônico e vendas diretas ou pela Internet, com isto reduz o custo com papéis e as comissões de vendas para agenciadores;
- Os preços são anunciados sempre em separado, a princípio, sem as tarifas de embarque, que somente são demonstradas e acrescidas no momento da efetivação da aquisição;
- Passagens adquiridas antecipadamente têm grandes descontos, assim como os preços tornam-se progressivamente mais altos de acordo com o aumento da ocupação da aeronave. Em caso de mudança de datas e rotas, reembolso da tarifa ou falta de comparecimento para embarcar, são introduzidas pesadas multas;
- Adoção de voos curtos, utilização de aeroportos menos congestionados, com custos operacionais mais baratos, assim evitando o congestionamento de aeroportos de grande movimento o que poderia contribuir para atrasos, impactando em todo o planejamento da viagem da aeronave naquele dia com conseqüente aumento de custos;
- Emprego de frotas padronizadas, por exemplo: Airbus 320, Boeing 737, Embraer 190. A utilização de frotas compostas de modelos únicos de aeronave, preferencialmente com baixa idade, permite agilidade para treinamento de pilotos e mecânicos e gera grande redução nos custos de manutenção, de aquisição de peças de reposição e de controle do estoque;
- Utilização de um sistema de escalas programadas para os equipamentos, neste caso, podem ser implantados serviços de manutenção os quais permitam que as aeronaves tenham suas manutenções preventivas e regulares quando em pernoites em determinados aeroportos, o que reduz o número de aeronaves paradas para estas operações a quase zero;
- Redução de custo com pessoal, já que os comissários de bordo realizam diversas tarefas paralelas, como limpeza da aeronave e eventuais atendimento em portões operacionais;
- Eliminação ou redução dos tradicionais serviços de bordo a itens de baixíssimo custo, ou mesmo, cobrá-los. Além da redução do custo operacional, com a redução das áreas destinadas à estocagem dos alimentos, isto proporciona a abertura de espaço interno adicional na cabine para colocação de mais assentos.

As diretrizes acima norteiam, de maneira geral todas as empresas do gênero, porém, raramente se vê a aplicação conjunta de todas elas. A prática demonstra exemplos, como serviços de bordo que variam de acordo com cada empresa, bem como o surgimento do modelo híbrido, fruto da migração de empresas que surgiram como baixo custo, e que acabaram migrando para sistemas onde os custos de passagens passam a ser um pouco mais caros. Verifica-se, também, o caso inverso de empresas aéreas de padrões tradicionais, modificando processos e passando a adotar alguns preceitos das *low cost*, como impressão de tickets eletrônicos, uso crescente de internet e alguma redução na qualidade e quantidade das refeições. Porém continuando com alguns diferenciais superiores em relação às outras, como: ainda refeições de melhor qualidade, limpeza das aeronaves nos moldes tradicionais. Isto se reflete em custo de passagens um pouco mais elevado.

CASES DE EMPRESAS DE BAIXO CUSTO

Southwest - a pioneira

De acordo com dados extraídos do site oficial da Southwest Airlines, bem como informações do *U.S. Department of Transportation*, através do *U.S. Bureau of Transportation*, podemos verificar o que pensaram Rollin King e Herb Kelleher, há mais de 38 anos atrás, quando reuniram-se e decidiram iniciar um tipo diferente de companhia: “O tempo voa quando você está se divertindo!” Começaram com uma noção simples: “Se você levar seus passageiros aos seus destinos quando eles querem e no tempo preciso, com as tarifas mais baixas possíveis, e se eles estiverem certos que passarão por bons momentos fazendo isto, as pessoas vão voar em sua empresa aérea.”

A Southwest Airlines, empresa aérea de baixo custo norte-americana, é a precursora do conceito e a maior linha aérea de baixo custo do mundo. A empresa foi fundada em 1971, em Dallas/Texas, onde, até hoje tem sua sede, com voos conectando Dallas, Houston e San Antonio, Texas. A Southwest Airlines opera apenas voos domésticos. Sua frota de quinhentos e oito aviões é composta totalmente por Boeings 737. Em 2009 foi a maior companhia aérea do mundo em número de passageiros transportados por ano em rotas internas. Segundo as estatísticas da *U.S. Bureau of Transportation*, a Southwest transportou 101,3 milhões de passageiros, ficando à frente da American Airlines (85,7 milhões) e Delta Airlines (67,7 milhões).

A Southwest foi uma grande inspiração para outras transportadoras de baixo custo, e seu modelo de negócios tem sido repetido ao redor do mundo. EasyJet e a Ryanair na Europa são duas das melhores companhias aéreas conhecidas a seguir a estratégia da Southwest naquele continente. Outras companhias aéreas com um modelo de negócios baseado no sistema Sudoeste incluem Air Berlin na Alemanha, WestJet Canadá, AirAsia Malaysia, Virgin Blue da Austrália. Nos Estados Unidos uma de suas maiores seguidoras foi a Jet Blue.

A JetBlue

De acordo com Chatterjee (2006, p.59), bem como de dados extraídos do site oficial da companhia, a JetBlue Airways é outra companhia aérea de baixo custo dos Estados Unidos, que tem uma história de sucesso. Foi fundada em 1999 pelo brasileiro radicado nos USA, David Neeleman, em Fevereiro de 1999, seguindo a abordagem adotada pela Southwest quanto a oferta de viagens de baixo custo, mas procurando distinguir-se pelo seu conforto, tais como: entretenimento a bordo, TV em todos os lugares e rádio por satélite. Tem sede no bairro de Queens, Nova Iorque e como principal base de operações o Aeroporto Internacional John F. Kennedy, onde começou a operar em fevereiro de 2000. O primeiro voo foi com destino a Fort Lauderdale, na Flórida. Ainda no ano de 2000 a empresa começou a voar para as cidades de Orlando, Buffalo, Tampa, Rochester, Oakland, San Francisco, Salt Lake City, West Palm Beach e Fort Myers. Com pouco mais de um ano de vida já tinha transportado mais de dois milhões de passageiros. A JetBlue Airways, já no final de 2001 recebeu seu Airbus de número vinte e no ano seguinte, em março de 2002, já rompia a barreira dos cinco milhões de passageiros transportados.

Sua primeira viagem internacional ocorreu em 10 de junho de 2004 com um voo da cidade de Nova York para a República Dominicana. Em outubro de 2008 passou a operar no T5 (Terminal cinco), um novo e moderno terminal da companhia construído no aeroporto de JFK (John F. Kennedy) para utilização exclusiva da JetBlue. O T5, com seiscentos e trinta e cinco mil metros quadrados e vinte e seis portões, capacidade de até vinte milhões de passageiros por ano e até duzentas e cinquenta partidas diárias. A frota da é atualmente

composta por modernos Airbus A320-200 (capacidade de cento e cinquenta passageiros) e Embraer 190 (capacidade de cem passageiros), a idade média das aeronaves é de três virgula dois anos. Todas possuem nomes próprios contendo a palavra Blue, tais como: *Absolute Blue*, *Big Blue Bus*, *Blue Suede Shoes*, *Canyon Blue*, *Mi Corazon Azul*, *Rhapsody in Blue* ou *Sacre Bleu*.

O diferencial JetBlue segundo Chatterjee

Conforme Chatterjee (2006, p.60): “A estratégia da JetBlue é similar à da Southwest em termos de objetivos competitivos amplos. Entretanto, ela possui um objetivo central adicional. Como a Southwest, a JetBlue também se apóia na curta estada em terra de suas aeronaves [...]” Conclui, discorrendo sobre os objetivos centrais conhecidos, (seleção de rotas, curta estada no terminal e inexistência de atrasos nas decolagens e pousos), objetivos estes utilizados pela Southwest, porém, destaca o diferencial da JetBlue em alguns aspectos:

- Um objetivo central adicional diretamente relacionado à inexistência de atrasos durante o voo, otimizando os planos de voo com base nas condições meteorológicas das rotas a serem voadas, ou seja, com recursos que permitem um planejamento prévio para evitar condições meteorológicas adversas;
- No assunto competências: grande investimento em TI, o que permitiu, na época, grandes diferenciais, que hoje já são adotados pela maioria das empresas, dentre outras facilidades, pré-checagem dos voos em computadores portáteis, o que possibilitou grande redução de tempo, utilização de aeronaves novas, Airbus 320, fator contribuinte para menos manutenção e redução de atrasos por problemas técnicos e mecânicos e aplicação de procedimentos de *check-in* e alocação prévia de assentos, reduzindo o atraso de passageiros, o que foi, na época, grande diferencial em relação a concorrente.

A Azul

A Azul é, de maneira geral, o espelho da JetBlue americana. De acordo com o histórico constante em seu site: “Em 27 de março de 2008, David Neeleman anunciou que o Brasil ganharia uma nova empresa aérea. Naquela ocasião, o empresário apresentou em São Paulo os planos para constituir não apenas uma empresa nova, como uma nova empresa.” A promessa era a implantação de uma nova maneira de encarar o transporte aéreo. Tanto na utilização de aeronaves mais confortáveis, avançadas, desenhadas e fabricadas no Brasil: os moderníssimos jatos de médio porte (E-Jets) da EMBRAER.

E a novidade começou já no convite aos brasileiros para participar da escolha do nome da companhia. Em 28 de maio de 2008, já com nome Azul Linhas Aéreas Brasileiras definido, foi apresentada sua identidade corporativa com o mapa do Brasil, estampado na cauda das aeronaves. Em 17 de setembro de 2008, ocorreu o batismo da primeira aeronave da empresa - o Embraer 190, chamado "O Rio de Janeiro Continua Azul". A entrega da primeira aeronave nova de fábrica ocorreu em 11 de dezembro de 2008 e foi batizada “Tudo Azul“. No dia 15 de dezembro, dois voos inaugurais foram realizados. O primeiro decolou de Viracopos, Campinas, com destino a Salvador, Bahia. O segundo uniu Campinas a Porto Alegre. Nas semanas seguintes, o número de voos entre estas cidades foi gradativamente aumentado, devido à chegada de novas aeronaves.

Hoje a companhia conta com quatorze aeronaves, sendo nove jatos modelo Embraer 190, com capacidade para cento e seis passageiros, e outros cinco modelos Embraer 195, com

capacidade para cento e dezoito passageiros e, ainda, com a entrada de mais sete jatos Embraer neste ano de 2010. O planejamento prevê a entrega de novas aeronaves ao longo de três anos, chegando a quarenta e dois no final de 2011 e setenta e oito ao final de 2013.

Entrevista com o COO

No sentido de examinar se as estratégias da Azul são compatíveis com as estratégias das empresas *low cost/low fare* americanas e identificar quais os riscos de demanda, competitivo e de competência foram avaliados e neutralizados, de acordo com as teorias apresentadas por Chatterjee, foi aplicado um questionário estruturado e uma entrevista por vídeo-conferência com o Comandante Miguel Dau, *Chief Operating Officer* – COO da Azul Linhas Aéreas Brasileiras.

Objetivos amplos

Segundo Dau, na sua visão, o mercado de aviação civil brasileiro apresenta concorrência limitada, preços elevados, ineficiências estruturais e baixa qualidade de produtos e serviços. A partir deste cenário a Azul optou por uma estratégia de segmentação semelhante à estratégia desenvolvida pelas empresas *low cost/low fare* estadunidenses.

Os objetivos amplos da Azul são os mesmos das empresas *low cost/low fare*, para Dau. Diferente do modo que operam TAM e GOL, a Azul adotou a estratégia de promover voos ponto-a-ponto entre cidades desprovidas de voos diretos, atendendo assim uma oportunidade detectada de demanda reprimida entre estas cidades.

A demanda identificada, segundo previsão da própria Azul, não é suficientemente grande para viabilização econômica destas linhas com aeronaves do porte de AIRBUS 319/320 e Boeings 737, cuja capacidade varia entre cento e trinta e cento e oitenta passageiros. As opções de aeronaves disponíveis de até cem lugares estavam nos jatos de médio porte, atualmente fabricados pela brasileira Embraer ou pela canadense Bombardier, sendo que a opção da Azul foi pelo primeiro fabricante citado.

Essa estratégia resultou num aproveitamento de ocupação (*load factor*) da ordem de 85%. A Azul visa também estimular a demanda através de voos frequentes e diretos entre os principais centros metropolitanos do Brasil, além de oferecer produto superior, como maior espaçamento entre poltronas e a não existência do assento central, canais de televisão individuais, serviço de lanches diferenciados, sistema de fidelização com bônus em crédito/desconto para aquisição da próxima passagem e tarifas baixas através de uma forte segmentação das tarifas.

Comprar com trinta dias de antecedência antes da chegada da Empresa não fazia muita diferença, o COO apresentou um exemplo gráfico do movimento de criação de demanda provocado pela Azul, conforme figura 2, na qual se pode confirmar que o valor da tarifa sofreu uma importante redução geral, tanto nas compras com antecedência quanto nas compras de véspera da partida.

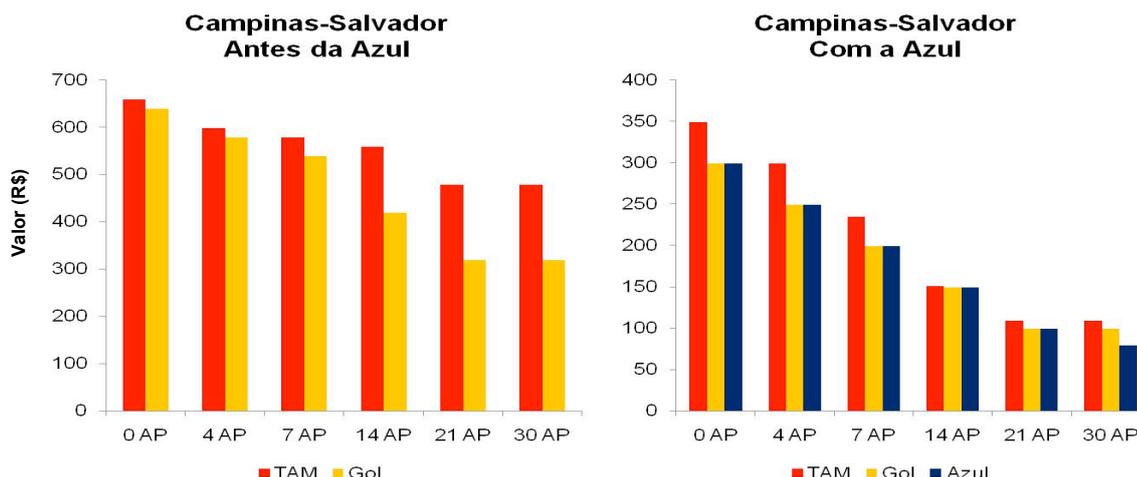


Figura 2 - Gráfico de movimento antes e depois da Azul, a coluna vertical demonstra o valor médio das passagens, horizontalmente estão apresentados os prazos de antecipação de pagamento – AP.

Em outra análise, Dau afirmou que o tráfego aéreo Campinas-Salvador antes da Azul tinha em média trinta e cinco passageiros por dia. Não havia voo direto, pois era exigida uma escala em Brasília ou no Rio de Janeiro. O tempo total da viagem, incluindo as escalas, era em média de quatro horas e trinta minutos. Após o início da operação da Azul, a rota Campinas-Salvador passou a contar com cinco voos diretos por dia criados pela Azul e um voo diário realizado pela TAM, sendo que o tempo total de viagem baixou para menos de duas horas. Hoje, voam diariamente mais de quinhentos passageiros entre as duas cidades.

Questionado de como foi o processo de comunicação dos objetivos amplos à gerência intermediária, quais os meios utilizados e o responsável por esta comunicação, Dau esclareceu que reuniões específicas são realizadas sempre que julgado necessário, sendo o Diretor de Marketing responsável pela montagem da estratégia de divulgação às gerências intermediárias.

Estudos para avaliação de riscos

A Azul realizou um estudo para avaliar os riscos que a empresa eventualmente poderia encontrar no mercado nacional o qual identificou riscos ligados a economia do país e em relação à defasagem encontrada na Infraestrutura Aeronáutica para comportar um possível crescimento da demanda. Destacou que hoje isso é uma realidade e a nossa Infraestrutura está aquém do atual desafio. Que o início das operações em Campinas visava o enfrentamento destas dificuldades de uma forma menos arriscada e proporcionaria musculatura para futuras dificuldades bem mais expressivas.

Questionado se a Empresa possui um setor responsável pelo acompanhamento dos riscos supracitados e mecanismos de controle dos mesmos, Miguel Dau informou que o Comitê Executivo da Azul acompanha os riscos mensalmente, utilizando ferramentas do tipo “*Balance Score Card (BSC)*”, o qual é o principal termômetro da atividade.

Objetivos competitivos centrais

Para Dau, os objetivos competitivos centrais da Azul são semelhantes aos das empresas *low cost/low fare* dos Estados Unidos. O COO da Azul afirmou que, desde o início

das operações a Empresa é a mais pontual e regular do mercado doméstico brasileiro. Ainda, segundo Dau, o mês de outubro de 2010 a Azul apresentou seis pontos percentuais acima da empresa que se encontra na segunda colocação (95% contra 89% de pontualidade). Tudo indica que encerrará o ano de 2010 em primeiro lugar, com uma boa folga em relação às demais empresas. O COO destacou que o índice de regularidade também é elevado, estando em 99,8%, sendo isto devido, em grande parte, a uma estratégia de manter uma aeronave reserva permanentemente em Campinas.

Sobre aos objetivos centrais da Azul para o mercado brasileiro, informou Dau, que a Azul visou, inicialmente: cidades não servidas por voos diretos, voos esses que eram obrigados a passar por escalas intermediárias dentro da filosofia “*Hub and Spoke*”; segmentação das tarifas; e, um serviço de atendimento de qualidade. A região escolhida para o início das operações da Empresa foi o entorno de Campinas. Os motivos desta decisão foram o fato do PIB desta área ser superior ao do Chile, e, o aeroporto encontrava-se ocioso, pois somente dezenove voos diários de passageiros existiam naquele aeroporto antes da chegada da Azul.

Miguel Dau informou que, com relação aos meios de comunicação dos objetos competitivos centrais utilizados são reuniões periódicas com todos os funcionários, comunicados diretos através de e-mail “AlôAzul”, bem como, a edição mensal de jornal eletrônico “Conexão Azul” que resume os principais fatos e informações da Empresa. Todas as bases operadas pela empresa possuem um “padrinho”, todos os principais executivos são detentores de uma base, até o nível de Gerente Geral. A cada quatro meses ou quando julgado pertinente, os padrinhos promovem encontros com os seus afilhados. Isto é chamado de programa “Chega Mais”, o qual tem proporcionado uma elevada integração e troca de informações. Muitos ajustes têm ocorrido por conta deste trabalho e interação.

Métricas

O Comandante Dau informou, que a Azul faz uso de métricas e tem atingido marcas consideráveis, o que tem sido motivo de muito orgulho para a “família Azul”. Citou ainda, que os índices de controle incluem os eventos relacionados com bagagens dos clientes, tais como extravios, atrasos, perdas e danos. Afirma que a Empresa atingiu no Brasil índices melhores do que todas as empresas norte-americanas. Complementa Dau, ressaltando que se estivéssemos nos USA seria a melhor empresa aérea daquele mercado. Também destaca que opera os jatos da frota numa média superior a quatorze horas/dia, sendo que a média da frota mundial da EMBRAER está na faixa de nove horas/dia.

O CCO - Centro de Controle Operacional - controla e analisa toda a estatística operacional e todos os principais índices são discutidos em reuniões semanais com os integrantes das diversas áreas operacionais (manutenção, escala de voo, operações de voo, *catering*, carga, aeroportos, etc.), e ele, como COO, conduz semanalmente estas reuniões. Alguns destes dados são transferidos para a área financeira para que venham a compor a apresentação mensal para o Comitê Executivo.

Competências desenvolvidas para o atingimento dos objetivos competitivos centrais

A Azul conseguiu formar uma equipe enxuta e muito experiente no transporte aéreo. Os recursos são bastante escassos, mas nem por isso deixa de aproveitá-los (pilotos, comissários de voo, espaços nos aeroportos, etc). “Uma visão bastante clara e objetiva proporcionou a escolha dos aeroportos para as nossas operações ao longo deste período, sendo que até o final de 2010 a Empresa alcançara vinte e oito bases operacionais”, afirmou Dau.

Enfatizou ainda, que desconhece outro projeto de transporte aéreo que tenha crescido nesta proporção e nesta velocidade. Que tudo isso foi possível por meio de muito planejamento, com uma execução primorosa.

NOVO CENÁRIO E NOVOS DESAFIOS

Com o mercado cada dia mais competitivo e disputado por novos entrantes, o Vice-presidente Operacional da Azul posiciona-se de maneira estratégica para enfrentar o novo cenário da aviação civil brasileira e conviver com fatos tais como: falta de infra-estrutura aeroportuária, escassez de mão-de-obra especializada e excesso de tráfego aéreo. Estes fatores certamente exigirão melhores serviços e agilidade nas operações.

Miguel Dau enfatizou que a Azul terá até 2010 um total de vinte e seis aeronaves E-Jets em sua frota e irá operar nos seguintes aeroportos:

1	Campinas	15	Natal
2	Salvador	16	Florianópolis
3	Porto Alegre	17	Goiânia
4	Vitória	18	Porto Seguro
5	Curitiba	19	Congonhas
6	Recife	20	Cuiabá
7	Fortaleza	21	Brasília
8	Santos Dumont	22	Teresina
9	Navegantes	23	São Luis
10	Manaus	24	Aracajú
11	Campo Grande	25	São José dos Campos
12	Maceió	26	Belém
13	Maringá	27	Joinville
14	Confins	28	Ilhéus

Quadro 1 – Aeroportos a serem operados pela Azul

Dau salientou que os Valores da Azul são:

SEGURANÇA: Antes de cada decisão ou ação, precisamos pensar: isso é seguro?

CONSIDERAÇÃO: Tratem as pessoas como elas gostariam de ser tratadas.

INTEGRIDADE: Nada é mais valioso na vida que nossa palavra.

PAIXÃO: Nós temos paixão pelas pessoas, para servi-las e pelo que fazemos.

INOVAÇÃO: Inovamos ao descobrir um jeito melhor de fazer tudo o que já se fez.

EXEMPLO: Nossas ações demonstram quem realmente somos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclusão

Tendo em vista o exposto, fica demonstrado que as empresas de baixo custo *low cost/low fare* têm um grande diferencial competitivo e isso foi demonstrado com o passar do tempo. No caso brasileiro, a Azul tem se destacado por oferecer serviços diferenciados e buscar um grande aumento de qualidade somada aos baixos preços, como é o exemplo das televisões individuais, lanches possíveis de serem transportados e espaçamento maior entre poltronas, além da não existência dos desconfortáveis assentos do meio.

Pelo fato de a empresa Azul ter como objetivos amplos a maximização de voos e voos lotados; como objetivos centrais seleção de rotas, curta estada em terra e ausência de atrasos na decolagem e no pouso; bem como investiu em tecnologia com a aquisição de aeronaves novas e padronizadas, conclui-se, que a Azul teve o mesmo posicionamento de mercado que as empresas *low cost/low fare* norte-americanas e que passou pelo enfrentamento do risco de demanda gerando aumento no número de passageiros não contumazes na aviação civil brasileira – um novo público que até então não se utilizava do transporte aéreo para se deslocar.

Outra vertente da estratégia das empresas *low cost/low fare*, também desenvolvida pela Azul é manter o baixo custo da operação o que permitiu uma grande redução das tarifas no mercado nacional.

A Azul também se utiliza da estratégia de diferenciação de serviços, oferecendo para seus usuários: televisão individual, maior espaçamento entre poltronas, ausência do assento central e sistema de fidelidade com disponibilização de créditos para descontos em próximas aquisições.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management, 17: 99-120, 1991.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K.. **Investigação qualitativa em educação.** Porto: Porto Editora, 1994.
- CHATTERJEE, Sayan. **Estratégias à Prova de Falhas.** Porto Alegre: Ed. Artmed, 2006.
- MERRIAM, S. B.. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco, Jossey-Bass, 1998.
- MINTZBERG, H.; McHugh, A.. **Strategy formation in an adhocracy, Administrative Science.** Quarterly, V 30, 1985.
- OKUMUS, F.; Hemmington, N.. **Management of the change process in hotel companies: an investigation at unit level.** Hospitality Management, V. 17, 1998.
- ROWE, W. G.. **Creating wealth in organizations: the role of strategic leadership.** Academy of Management Executive, 2001.
- VAN de VEN, A. H.. **Suggestions for studying strategy process: a research note.** Strategic Management Journal, V. 13, 1992.
- YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods.** Thousand Oak: Sage, 2nd. Edition, 1994.
- Disponível em: http://www.transtats.bts.gov/Data_Elements.aspx?Data=5. Acesso em 08/10/2010.
- Site Southwest Airlines Co. Disponível em: <http://www.southwest.com/>. Acesso em 08/10/2010.
- Site JetBlue Airways. Disponível em: <http://www.jetblue.com/>. Acesso em 08/10/2010.
- Site Azul Linhas Aéreas Brasileiras. Disponível em: <http://www.voeazul.com.br>. Acesso em 09/10/2010.